



**Plan de negocio para el desarrollo de una empresa de alquiler y venta de viviendas  
Multifamiliares dirigidos al NSE A/B**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

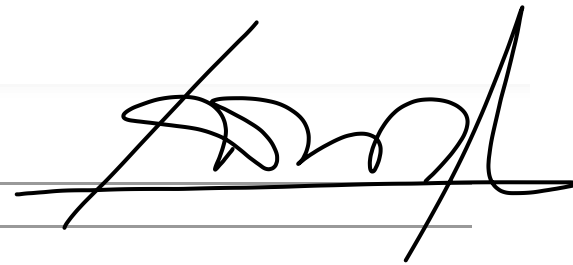
**JOSE ALVAREZ CANGAHUALA**

**RONALD ALEJANDRO YALLICO VELIZ**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 73**

Lima, 18 de setiembre de 2024

# Tesis Vfinal turnitin.docx



## ORIGINALITY REPORT

**11** %

SIMILARITY INDEX

**11** %

INTERNET SOURCES

**4** %

PUBLICATIONS

**3** %

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

**1**

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Internet Source

**3** %

**2**

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Student Paper

**1** %

**3**

[repositorio.esan.edu.pe](https://repositorio.esan.edu.pe)

Internet Source

**1** %

**4**

[fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org)

Internet Source

**<1** %

**5**

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Internet Source

**<1** %

**6**

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Internet Source

**<1** %

**7**

[core.ac.uk](https://core.ac.uk)

Internet Source

**<1** %

**8**

[www.slideshare.net](https://www.slideshare.net)

Internet Source

**<1** %

**9**

[www.bcrp.gob.pe](https://www.bcrp.gob.pe)

Internet Source

**<1** %

Este trabajo de investigación

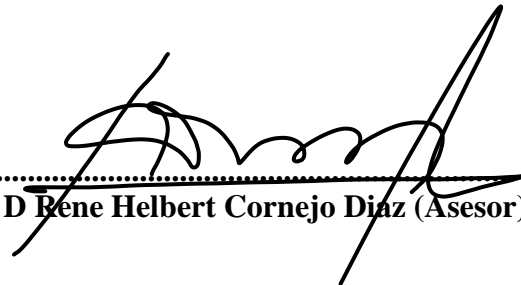
**Plan de negocio para el desarrollo de una empresa de alquiler y venta de viviendas  
Multifamiliares dirigidos al NSE A/B**

ha sido aprobado.

.....  
**Ph. D Walter Martin Palomino Tamayo (Jurado)**



.....  
**Ph. D Luis Miyashiro Kuba (Jurado)**



.....  
**Ph. D Rene Helbert Cornejo Diaz (Asesor)**

Universidad Esan

2024

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. Tipo de investigación .....	4
1.2. Tema .....	4
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Alcances .....	5
1.4.1. Alcance Geográfico.....	6
1.4.2. Alcance Demográfico .....	6
1.4.3. Alcance Sectorial .....	6
1.4.4. Alcance Temporal .....	6
1.5. Definición del producto .....	7
1.5.1. Benchmark a nivel nacional .....	7
1.5.2. La idea del proyecto .....	7
1.6. Contribuciones .....	8
1.7. Antecedentes .....	8
1.7.1. Antecedentes contextuales .....	8
1.7.2. Antecedentes conceptuales: .....	12
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>13</b>
2.1. Introducción .....	13
2.2. Aspectos generales.....	13
2.2.1 Sector construcción .....	13
2.2.2. Sector Inmobiliario .....	15
2.3. Contexto internacional .....	17
2.4. Diagnóstico Externo.....	17
2.4.1. Análisis externo PESTEL .....	18
2.4.2. Análisis de la industria.....	23
2.4.3. Oportunidades y Amenazas - El análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE).....	29

2.4.4. Análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE).....	32
2.5. Diagnóstico interno .....	32
2.5.1 Análisis interno - Análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	32
2.5.2. Fortalezas y Debilidades .....	33
2.6. Desarrollo de los Factores Críticos para el Éxito (FCE) del Proyecto Inmobiliario...36	
2.6.1. Selección Estratégica de la Ubicación y Segmentación del Cliente .....	36
2.6.2. Gestión Eficiente del Alquiler y Retención de Inquilinos .....	36
2.6.3. Cumplimiento de Normativas y Agilidad para Obtener Permisos.....	36
2.6.4. Incorporación de Tecnologías Innovadoras en la Construcción y Sostenibilidad ...36	
2.6.5. Relaciones Sólidas con Proveedores Clave y Control de Calidad .....	37
2.6.6. Oferta de Valor Diferenciada para Atraer Inquilinos y Compradores Finales.....	37
2.6.7. Generación de Flujo de Caja Estable y Transparencia para Inversores .....	37
2.6.8. Conclusión .....	37
<b>CAPITULO III. ANALISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>38</b>
3.1. Introducción .....	38
3.2. Demanda y Oferta del Sector Inmobiliario .....	38
3.2.1. Demanda .....	38
3.2.2. Oferta .....	41
3.3. Variables Demográficas.....	42
3.3.1 Crecimiento Poblacional .....	42
3.3.2. Urbanización .....	43
3.4. Factores económicos .....	44
3.4.1. PBI Construcción .....	44
3.4.2. Cemento: Producción, Consumo y Venta.....	46
3.4.3. Producción, Importación y Venta de Materiales de Construcción.....	46
3.4.4. Ingresos y Acceso a Créditos Hipotecarios.....	47
3.4.5. Mercado de Fondos de Inversión .....	48
3.5. Proyección de la Demanda Potencial.....	51
<b>CAPITULO IV. ESTRATEGIA GENERAL .....</b>	<b>56</b>
4.1. Introducción .....	56
4.2. Misión .....	56

4.3. Visión.....	57
4.4. Análisis de términos contractuales.....	57
4.5. Análisis FODA.....	59
4.6. Formulación de la Estrategia.....	63
4.7. Objetivos Estratégicos.....	64
4.8. Objetivos Específicos.....	65
4.9. Estrategia Genérica .....	66
4.10. Fuente de Ventaja Competitiva.....	66
4.11. Estrategia de Enfoque .....	68
4.12. Estratégicas .....	68
4.13. Conclusiones del Capítulo .....	69
<b>CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>70</b>
5.1. Introducción .....	70
5.2. Modelo Canvas: Estructura y Aplicación .....	71
5.2.1 1ra etapa del proyecto .....	71
5.2.2. 2da etapa del proyecto.....	72
5.2.3. 3ra etapa del proyecto .....	73
5.2.4. Consolidando las 3 etapas .....	74
5.3. Sostenibilidad del Modelo .....	75
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>76</b>
6.1. Introducción .....	76
6.2. Objetivos de Marketing.....	76
6.2.1. Objetivo General .....	76
6.2.2. Objetivos 1ra etapa.....	76
6.2.3. Objetivos 2da etapa.....	77
6.2.4. Objetivos 3ra etapa.....	77
6.3. La Empresa .....	78
6.4. Mercado Objetivo y Perfil del Consumidor.....	78
6.4.1. Mercado Objetivo .....	78
6.4.2. Cliente.....	78
6.4.3. Perfil del Consumidor .....	78

6.5. Posicionamiento.....	79
6.5.1. Información importante sobre el posicionamiento.....	79
6.6. Mezcla de Marketing (4Ps).....	82
6.6.1. Producto .....	82
6.6.2. Precio .....	87
6.6.3. Distribución (Plaza) .....	89
6.6.4. Promoción.....	91
<b>CAPÍTULO VII. GESTIÓN DE OPERACIONES .....</b>	<b>94</b>
7.1. Introducción .....	94
7.2. Visión General del Proyecto .....	94
7.2.1. Aspecto Comercial.....	94
7.3. Recursos Humanos.....	95
7.3.1. Estructura organizacional.....	95
7.3.2. Asesores Externos / Auditores .....	96
7.3.3. Estrategia del Plan Organizacional y Presupuesto .....	96
7.3.4. Gestión de Recursos Humanos .....	97
7.4. Actividades Primarias y de Apoyo.....	97
7.4.1. Actividades Primarias: .....	97
7.4.2. Actividades de Apoyo.....	103
7.5. Planificación y Control de Proyectos.....	103
7.5.1. Metodología de Gestión .....	103
7.5.2. Control de Calidad .....	104
7.5.3. Monitoreo del Progreso.....	104
7.6. Plan Tecnológico.....	104
7.6.1. Introducción .....	104
7.6.2. Infraestructura Tecnológica .....	105
7.6.3. Sistemas de Información.....	105
7.6.4. Automatización y Eficiencia Operativa .....	105
7.6.5. Tecnología para la Gestión de Proyectos Inmobiliarios .....	105
7.6.6. Seguridad de la Información.....	105
7.6.7. Innovaciones Tecnológicas.....	105

7.7. Evaluación de Riesgos y Mitigación.....	106
7.7.1. Identificación de Riesgos:.....	106
7.7.2. Estrategias de Mitigación:.....	106
7.8. Cadena de Valor y Logística.....	106
7.8.1. Gestión Logística .....	106
7.8.2. Creación de Valor: .....	106
7.9. Cronograma de Actividades.....	107
7.10. Conclusiones del Capítulo .....	107
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>108</b>
8.1. Introducción .....	108
8.2. Supuestos del proyecto.....	108
8.2.1. Etapa 1: Promoción del proyecto inmobiliario .....	108
8.2.2. Etapa 2: Gestión de arrendamiento: .....	112
8.2.3. Etapa 3: venta de activo final.....	115
8.2.4 Supuestos Generales de evaluación financiera .....	115
8.3. Monto de inversión: .....	115
8.4. Financiamiento.....	116
8.5. Evaluación de rentabilidad.....	117
8.5.1. Cálculo del flujo de caja económico .....	118
8.5.2. Cálculo de la tasa de descuento, CAPM: .....	125
8.5.3. Balance General y Estado de ganancias y perdidas .....	126
8.6. Evaluación de rentabilidad de clientes institucionales.....	127
8.7. Análisis de Sensibilidad - Variación de crecimiento de precios.....	129
8.8. Conclusiones del capítulo financiero: .....	137
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES .....</b>	<b>138</b>
9.1. Conclusiones .....	138
<b>CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
10.1. Recomendaciones.....	141
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>144</b>

I. ENTREVISTAS REALIZADAS .....	145
II. Estructura de la Encuesta .....	147
III. Encuestas realizadas.....	154
IV. CONTRATO DE ARRENDAMIENTO .....	156

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Proyectos Multifamily en marcha año 2024</i> .....	7
Tabla 1.2 <i>Porcentaje del total de viviendas alquiladas por distrito</i> .....	9
Tabla 1.3 <i>Precio promedio anual US\$ por metro cuadrado de alquileres de viviendas en distritos</i> .....	10
Tabla 1.4 <i>PBI por sectores económicos. (var % real)</i> .....	11
Tabla 2.1 <i>Análisis PESTEL – Entorno Político</i> .....	19
Tabla 2.2 <i>Análisis PESTEL – Entorno Económico</i> .....	20
Tabla 2.3 <i>Análisis PESTEL – Entorno Social</i> .....	21
Tabla 2.4 <i>Análisis PESTEL – Entorno Tecnológico</i> .....	22
Tabla 2.5 <i>Análisis PESTEL – Entorno Ecológico</i> .....	22
Tabla 2.6 <i>Análisis PESTEL – Entorno Legal</i> .....	23
Tabla 2.7 <i>Las 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de productos sustitutos</i> .....	24
Tabla 2.8 <i>Las 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de ingreso de competidores potenciales</i> ..	25
Tabla 2.9 <i>Las 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los clientes</i> .....	26
Tabla 2.10 <i>Las 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de proveedores</i> .....	27
Tabla 2.11 <i>Fuerzas de Porter Rivalidad de las empresas competidoras</i> .....	29
Tabla 2.12 <i>Análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	32
Tabla 2.13 <i>Análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	35
Tabla 3.1 <i>Medidas de Tendencia Central del PBI Construcción (expresado en años y porcentajes)</i> .....	45
Tabla 3.2 <i>Demanda Potencial Proyectada</i> .....	54
Tabla 3.3 <i>Viviendas Alquiladas en Perú Urbano</i> .....	55
Tabla 3.4 <i>Demanda Potencial Proyectada y Participación de mercado</i> .....	55
Tabla 4.1 <i>Fortalezas y Oportunidades</i> .....	59
Tabla 4.2 <i>Fortalezas – Amenazas</i> .....	60
Tabla 4.3 <i>Debilidades – Oportunidades</i> .....	61
Tabla 4.4 <i>Debilidades - Amenazas</i> .....	62
Tabla 5.1 <i>Modelo Canvas a la primera etapa: Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler</i> .....	71
Tabla 5.2 <i>Modelo Canvas a la segunda etapa: Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante</i> .....	73

Tabla 5.3 <i>Modelo Canvas a la tercera etapa: Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo</i> .....	74
Tabla 6.1 <i>Preferencia de ubicación por distrito para adquirir o alquilar una vivienda</i> ...	80
Tabla 6.2 <i>Detalle de tipos de departamentos por tipología, metrado y unidades</i> .....	84
Tabla 7.1 <i>Cargo, funciones, requisitos, salarios del personal de la inmobiliaria</i> .....	95
Tabla 7.2 <i>Cargo, funciones y presupuesto de los asesores externos</i> .....	96
Tabla 7.3 <i>Cabida para Calculo de m2 Construibles</i> .....	101
Tabla 7.4 <i>Presupuesto de Obra por partidas</i> .....	102
Tabla 7.5 <i>Curva S de Obra de construcción</i> .....	102
Tabla 8.1 <i>Tipología para departamentos</i> .....	109
Tabla 8.2 <i>Tipología para estacionamientos y depósitos</i> .....	109
Tabla 8.3 <i>Recaudación potencial</i> .....	109
Tabla 8.4 <i>Precios por m2 de Dptos. por Distritos</i> .....	110
Tabla 8.5 <i>Costos del terreno</i> .....	110
Tabla 8.6 <i>Costos de construcción</i> .....	111
Tabla 8.7 <i>Arriendo por departamento</i> .....	112
Tabla 8.8 <i>Precio promedio de alquileres de viviendas al mes por distrito</i> .....	113
Tabla 8.9 <i>Arriendo por estacionamiento y depósitos</i> .....	113
Tabla 8.10 <i>Gerenciamiento de departamentos</i> .....	113
Tabla 8.11 <i>Gerenciamiento de estacionamientos y depósitos</i> .....	114
Tabla 8.12 <i>Gerenciamiento de estacionamientos y depósitos</i> .....	114
Tabla 8.13 <i>Detalle de la inversión</i> .....	116
Tabla 8.14 <i>Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 1</i> .....	118
Tabla 8.15 <i>Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 2</i> .....	118
Tabla 8.16 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 1</i> .....	121
Tabla 8.17 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 2</i> .....	121
Tabla 8.18 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 3</i> .....	122
Tabla 8.19 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 4</i> .....	122
Tabla 8.20 <i>Flujo de caja económico de la etapa 3</i> .....	124
Tabla 8.21 <i>Cálculo de CAPM</i> .....	125
Tabla 8.22 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General</i> .....	126
Tabla 8.23 <i>Rentabilidad del Inversionista institucional: flujo de caja proyectado</i> .....	128

Tabla 8.24 <i>Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 1 – Escenario 2</i> .....	131
Tabla 8.25 <i>Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 2 – Escenario 2</i> .....	131
Tabla 8.26 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 1 – Escenario 2</i> .....	132
Tabla 8.27 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 2 – Escenario 2</i> .....	132
Tabla 8.28 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 3 – Escenario 2</i> .....	133
Tabla 8.29 <i>Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 4 – Escenario 2</i> .....	133
Tabla 8.30 <i>Flujo de caja económico de la etapa 3 – Escenario 2</i> .....	134
Tabla 8.31 <i>Rentabilidad del inversionista institucional: flujo de caja proyectado 2</i> .....	135
Tabla 8.32 <i>Variación de VAN y TIR vs Variación de costos de construcción</i> .....	136
Tabla 8.33 <i>Detalle de Inversionistas</i> .....	137

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Evolución de tasas de interés promedio de créditos hipotecarios MN</i> .....	9
Figura 1.2 <i>Proyección de inflación 2024-2025</i> .....	11
Figura 2.1 <i>Participación de cada sector económico en el PBI 2022</i> .....	14
Figura 2.2 <i>Evolución del PBI construcción</i> .....	14
Figura 2.3 <i>Evolución del precio de venta de vivienda en USD por m<sup>2</sup></i> .....	15
Figura 2.4 <i>Evolución del precio anual de los alquileres USD por m<sup>2</sup></i> .....	16
Figura 2.5 <i>Oportunidades y Amenaza</i> .....	30
Figura 2.6 <i>Amenazas por categorías</i> .....	31
Figura 2.7 <i>Fortalezas por categorías</i> .....	34
Figura 2.8 <i>Debilidades por categorías</i> .....	35
Figura 3.1 <i>Costo de Alquiler Trimestral por Metro Cuadrado</i> .....	39
Figura 3.2 <i>Precios de Alquiler Pre y Post Pandemia</i> .....	39
Figura 3.3 <i>Venta Total de Viviendas en Lima Metropolitana</i> .....	40
Figura 3.4 <i>Oferta de Viviendas en Lima Metropolitana</i> .....	41
Figura 3.5 <i>Oferta Mercado Inmobiliario en M<sup>2</sup> en Lima Metropolitana</i> .....	41
Figura 3.6 <i>Crecimiento Poblacional</i> .....	42
Figura 3.7 <i>Nivel de Población</i> .....	43
Figura 3.8 <i>Porcentaje de Urbanización en el Perú</i> .....	44
Figura 3.9 <i>PBI Construcción de Perú</i> .....	44
Figura 3.10 <i>Mercado de Cemento</i> .....	46
Figura 3.11 <i>Registro de resultados históricos de materiales de construcción</i> .....	47
Figura 3.12 <i>Indicadores de Empleo, Ingresos y Créditos Hipotecarios</i> .....	48
Figura 3.13 <i>Industria de Fondos de Inversión</i> .....	49
Figura 3.14 <i>Composición y Preferencias de Fondos de Inversión en Perú</i> .....	50
Figura 3.15 <i>Hogares, Habitantes e Integrantes Promedio por Familia Lima Metropolitana</i> .....	52
Figura 3.16 <i>Número de Habitantes de la Zona Lima TOP</i> .....	52
Figura 3.17 <i>Demanda Potencial de la Zona Lima TOP</i> .....	53
Figura 3.18 <i>Demanda Potencial de la Zona Lima TOP</i> .....	53
Figura 5.1 <i>Etapas del modelo de negocio</i> .....	70

Figura 6.1 <i>Atributos valorados para elegir una vivienda</i> .....	80
Figura 6.2 <i>Distribución demográfica de los encuestados por rango de edad</i> .....	81
Figura 6.3 <i>Preferencias de los encuestados por los servicios adicionales cuando optan por una vivienda</i> .....	81
Figura 6.4 <i>Preferencias de tipología de viviendas</i> .....	82
Figura 7.1 <i>Estructura organizacional</i> .....	95
Figura 7.2 <i>Plano Dpto. Tipología A</i> .....	99
Figura 7.3 <i>Plano Dpto. Tipología B</i> .....	99
Figura 7.4 <i>Plano Dpto. Tipología C</i> .....	100
Figura 7.5 <i>Plano Dpto. Tipología D</i> .....	100
Figura 8.1 <i>Curva S de Construcción</i> .....	119

## José Álvarez Cangahuala

Ingeniero civil con estudios experimentales desarrollados en diferentes países sobre materiales, concreto y construcción. Especializado en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) aplicado a cemento, concreto y construcción. Catedrático, asesor de tesis e investigador en temas orientados a la tecnología de concreto y sus componentes, diseños especiales, gestión y aplicación de estas en proyectos de obra civil e infraestructura. He publicado diversos artículos técnicos y participado como conferencista tanto a nivel nacional como internacional. Estoy profundamente comprometido con la promoción de la sostenibilidad y la formalización del sector construcción en Perú, un país con alta actividad sísmica, enfocándome en la implementación de prácticas que aseguren la resiliencia y seguridad de las estructuras.

### FORMACIÓN

2018 Federación Iberoamericano Hormigón Premezclado FIHP

Gerencia Integral de la Industria del Concreto

2015 Graduate School of Business (Escuela de Administración de Negocios para Graduados) - ESAN

Programa de Desarrollo Ejecutivo Gerencial

1987 – 1992 Universidad Nacional de Ingeniería - UNI

Ingeniero Civil

### EXPERIENCIA

2024	Asesor de investigación GROUP TOTAL QUALITY CONTROL S.A.C. - GROUP TQC S.A.C.
2024	Asesor especializado construcción, tecnología de concreto y materiales componentes QA/QC CONSTRUCCION S.A.C.
2023-2024	Inspector aprobado por la NRMCA Certification of Ready Mixed Concrete Production Facilities para certificación de plantas industriales de fabricación de concreto
2020-2024	Examinador internacional por el American Concrete Institute ACI para evaluar la realización de ensayos de control de calidad aplicados al concreto. Se han realizado 9 certificaciones para ensayos en concreto - Técnico de Campo grado I.
2010-2024	Past-presidente del Capítulo Peruano del American Concrete

	Institute – ACI
2002-2024	Miembro Permanente de los Comités Técnicos de Normalización INDECOPI aplicados en cementos, cales, yesos, agregado, concreto y concreto armado.
2017-2024	Miembro del Comité Técnico en representación del Colegio de Ingenieros del Perú para la revisión de la norma E.060 de concreto armado.
1999- enero 2024	Gerente de Investigación y Desarrollo en Unión de Concreteras
2012- enero 2024	Director Ejecutivo del Centro de Investigación Tecnológico del Cemento y Concreto CITEDEC
2008-2009	Docente en los cursos de Tecnología del Concreto I y II Universidad Nacional de Ingeniería - UNI
2006-2009	Docente de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, dictando “Tecnologías de los Materiales y Tecnología del Concreto “ Reconocimiento al mejor profesor de la carrera de ingeniería civil en los ciclos académicos: 2006-II, 2008-II y 2009-I
2005-2008	Docente del Diplomado de Especialización Gerencial – Tecnología y Gestión de las aplicaciones del Concreto – Universidad Peruana de Ciencias Aplicada UPC
1998	Residente de Obra en edificaciones. Constructora Pelagatti & Asociados.
1996 - 1998	Residente de Obra en la construcción de la Sub-Estación de Transmisión de propiedad de Luz del Sur S.A. Constructora JQ
1995-1996	Trabajos de Investigación en Tecnología de Materiales y Concreto en el Laboratorio de Ensayos y Materiales de la Universidad Nacional de Ingeniería UNI.
1994-1995.	Residente de Obra en edificaciones. Constructora Pissano S.A.

#### SEMINARIOS (año 2023)

Estrategias y soluciones base-cemento para construcciones más eficientes y de menor huella de carbono en Perú (2024 - Federación Iberoamericano del Cemento. FICEM)

Especialización en Innovación (2023 - ESAN Graduate School of Business)

Curso de Sostenibilidad, Economía Circular y Análisis de ciclo de vida (2023 - Pontificia Universidad Católica del Perú)

Transformación Digital (2023 - ESAN Graduate School of Business)

Análítica para la toma de decisiones (2023 - ESAN Graduate School of Business)

## Ronald Alejandro Yallico Veliz

Líder en implementación de procesos de planeamiento financiero en empresas del rubro construcción e inmobiliario; especialista en diseño de modelos financieros para el análisis de rentabilidad de nuevas inversiones y para el control de gestión y presupuestal de proyectos existentes, elaboración y automatización de proyecciones de flujos de caja y de estados financieros que apoye a la gerencia general para la toma de decisiones, considerando la implementación de todo el esquema de información financiera que ayude a la correcta y fluida elaboración de la reportería para la alta dirección. Conocimientos de criterios contables, tributarios y organizacionales específicos del rubro inmobiliario para el logro eficiencias en la gestión.

### FORMACIÓN

2017 Universidad Pontificia Católica del Perú

Especialización en Gestión Pública

2014 Universidad del Pacífico

Especialización en Finanzas corporativas

2004-2010 Universidad de Lima

Economista

### EXPERIENCIA

2024	Gerente de Administración y Finanzas – GRUPO INMOBILIARIO INVENT Grupo inmobiliario perteneciente al grupo Coril, promotor de desarrollos inmobiliarios en el segmento A y B de Lima Metropolitana.
2023	Gerente de Planeamiento Financiero – GRUPO LAR PERU Grupo inmobiliario de capitales españoles promotor de proyectos inmobiliario de vivienda en el sector B/C en Lima metropolitana, promotor de 6 proyectos en comercialización paralelamente.
2019-2022	Jefe de Planeamiento Financiero – GRUPO LAR PERU
2018-2019	Analista de planeamiento financiero – EOM GRUPO SA

	<p>Holding de empresas inmobiliarias y de construcción de capitales peruanos,  Empresas inmobiliarias: SPARQ, CLASEM dirigidos al segmento A y promoción de vivienda social respectivamente  Empresas constructoras: SPARQ CIESA, constructora de proyectos inmobiliarios a terceros.</p>
2016-2017	<p>Jefe de Administración y Finanzas – B&amp;P DISEÑO E INGENIERIA EN EL ACERO SAC</p> <p>Empresa constructora de obras civiles y de infraestructura metálica, licitadora de obras para el estado, para el sector de educación (Ica, Pisco, Chincha).</p>
2014-2016	<p>Analista de Planeamiento Financiero – PMP HOLDING SA</p> <p>Holding Peruano conformado por 6 empresas, del rubro construcción e industrial.  EMSA: empresa constructora dirigida al rubro de campamentos mineros; licitaciones para el estado.  PRECOR / CONSTRUTEK: empresa industrial productora y comercializadora de infraestructura metálica, Dry wall, perfiles metálicos.</p>

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios propone una nueva perspectiva en el sector inmobiliario, centrada en una demanda emergente que no busca compromisos a largo plazo, como créditos hipotecarios de más de 20 años, y dirigida a quienes no tienen una cuota inicial.

La tesis divide la ejecución en tres etapas: la primera desarrolla un proyecto inmobiliario estándar, con un presupuesto que incluye costos de terreno y construcción, excluyendo comisiones de venta y reduciendo significativamente los gastos en publicidad, dados los intereses del público objetivo.

En esta primera etapa, de 24 meses (4 para gestión y compra del terreno, 4 para desarrollo del proyecto y 16 para construcción), se generarán flujos de egresos, cubiertos por un fondo de inversión. Este fondo, gestionado por una entidad privada que recauda *equity* de inversionistas, busca rentabilizar los fondos. En Perú, destacan en el mercado inmobiliario fondos como Grupo Coril, Credicorp Capital, Faro Capital, Larrain Vial, Fibra Prime Capital y Frontal Trust Capital, entre otros.

Posteriormente, se debe mencionar la segunda etapa, que inicia en el mes 25 con el arrendamiento de los productos de la primera fase, generando ingresos para cubrir costos operativos, mantenimiento y administración. Esta fase, de 60 meses, permitirá madurar el flujo de ingresos, el stock alquilado y la revalorización del activo para la etapa siguiente.

En la última etapa, se contempla la venta del activo final en el mes 85, momento en el que ya ha generado flujos sostenibles, usados como instrumento para ofrecer a una empresa administradora de seguros que busca rentabilizar sus fondos con bajo riesgo.

Estas 3 etapas generan flujos netos, los cuales son fuente para calcular la tasa de rentabilidad del negocio completo. Las tasas requeridas para el ingreso de los fondos de inversión son en promedio de 16 a 17 %; esta tasa es mayor a la tasa que exigen las aseguradoras, que son las compañías que compran el activo en la etapa 3 (10.25%); ya que son las que asumen el riesgo de toda la gestión del proyecto integral.

Se identifican los roles por participante para dar soporte al resumen ejecutivo:

Inversionista inicial (fondo de inversión): aportante de capital para financiar la primera etapa del negocio; estas instituciones, presentes en Perú, valoran las inversiones inmobiliarias por su bajo riesgo y su respaldo en activos reales.

Empresa administradora: constituida por los autores de esta tesis y gestionará, administrará controlará las inversiones de los fondos; además cuenta con experiencia en gestión de proyectos inmobiliarios y rubro construcción.

Empresa a constituir: entidad que materializará el proyecto, con los inversionistas como accionistas y la empresa administradora como proveedor; dispone de un presupuesto para la obra, gastos del proyecto y publicidad, detallado en el capítulo VIII; estará sujeta a auditorías internas y externas, además de reportes y directorios trimestrales.

Empresa de construcción: proveedor contratista que la empresa a constituir subcontrata para la ejecución de la obra, se trabajará bajo el régimen contractual de suma alzada.

Empresa aseguradora: representa el cliente institucional que comprará el activo con los flujos de alquiler al fin del proyecto, buscando rentabilizar a bajo riesgo y a largo plazo la cartera de ahorros que mantiene.

Este plan de negocio describe los pasos y estrategias para invertir en una nueva empresa, gestionada mediante una empresa administradora creada para este propósito. La rentabilidad es esencial, ya que su viabilidad determinará la formación del círculo logístico.

A continuación, el resumen del negocio que activará los roles y negocios paralelos:

El proyecto propone un plan de negocio para una inmobiliaria enfocada en el alquiler de viviendas multifamiliares para el segmento A/B en Lima, dirigido a jóvenes profesionales de 25 a 45 años. Ofrece soluciones habitacionales flexibles y cercanas a zonas clave como Miraflores, San Borja, Barranco, San Isidro y Surco. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la venta, se enfoca en generar flujo de caja mediante alquiler para luego vender el activo a inversores institucionales.

Para alcanzar los objetivos de cada etapa, se analizó el entorno macroeconómico y el sector inmobiliario local e internacional, identificando oportunidades y amenazas para el

proyecto. En Lima, la demanda de alquileres aumentó por el alza de créditos hipotecarios y la preferencia de jóvenes profesionales por alquilar, alineándose con mercados como Estados Unidos, Europa y Chile, donde los proyectos multifamiliares han prosperado, respaldando la viabilidad del modelo en Perú.

El estudio de mercado fue esencial para entender al público objetivo y definir la propuesta de valor del proyecto. Las encuestas indicaron que los arrendatarios potenciales valoran la ubicación, el tamaño de los departamentos (60 a 80 m<sup>2</sup>) y áreas comunes bien mantenidas. Además, el modelo de negocio atrae a quienes prefieren no adquirir una propiedad con crédito hipotecario, ya sea por falta de cuota inicial o por buscar mayor flexibilidad financiera y geográfica.

El modelo financiero se enfoca en una inversión a largo plazo que combina la gestión inicial de un proyecto inmobiliario para alquiler con la posterior venta del activo a inversores institucionales como fondos de inversión y aseguradoras. Este enfoque permite obtener retornos estables y predecibles, apreciados en mercados volátiles. El análisis muestra que el proyecto es viable, con un VAN positivo de S/ 123,396 y una TIR del 16.6%, indicadores que destacan su capacidad para atraer capital y generar rendimientos.

La gestión efectiva de recursos es clave para el éxito del proyecto, desde la adquisición de terrenos y permisos hasta la supervisión de arrendamientos. Un gestor inmobiliario con experiencia en multifamiliares será esencial para cumplir plazos y maximizar ingresos. El proyecto es viable y prioriza la sostenibilidad mediante tecnologías innovadoras y certificaciones LEED y/o EDGE, reduciendo el impacto ambiental y alineándose con la demanda de inversores que valoran la responsabilidad ambiental.

En conclusión, el plan de negocio ofrece una solución financiera sólida para el mercado inmobiliario de Lima. Con flujos de caja sostenibles y la venta a largo plazo del activo, el proyecto apunta a un segmento en crecimiento y a generar retornos significativos. La adopción de prácticas sostenibles y una gestión eficiente aseguran su rentabilidad y contribución al desarrollo urbano de Lima, alineándose con tendencias globales.

Resumen elaborado por los autores.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo de tesis por su estructura, composición y naturaleza es denominado un plan de negocios, debido a que principalmente se trata de analizar las características y evaluar la puesta en marcha en función a alcances y rentabilidad del modelo de negocio que se presentará en los siguientes capítulos.

### **1.2. Tema**

***PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE ALQUILER Y VENTA DE VIVIENDAS MULTIFAMILIARES DIRIGIDOS AL NIVEL SOCIO ECONÓMICO (NSE) A/B.***

El proyecto se enfoca en ingeniería, promoción inmobiliaria y finanzas con un enfoque social-urbano y comercial. Consiste en crear una empresa que desarrolle proyectos inmobiliarios para alquiler en una primera etapa, y luego venda el edificio completo en distritos como Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja y Surco. El público objetivo son personas de 25-45 años, solteros o casados, sin acceso a crédito hipotecario o cuota inicial, que buscan vivir cerca de sus actividades. Tras generar flujos de alquiler sostenidos, el edificio se venderá a inversionistas institucionales como fondos de inversión o AFPs, interesados en inversiones de bajo riesgo y largo plazo. A diferencia de proyectos convencionales que venden unidades individuales, este plan busca generar flujos sólidos antes de la venta a inversionistas.

### **1.3. Objetivos**

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

Elaborar un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa inmobiliaria dedicada al alquiler de viviendas en edificios multifamiliares y posterior venta del activo a inversores institucionales en busca de flujos a largo plazo.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

Realizar un análisis de entorno para determinar oportunidades y amenazas asociadas al sector de construcción inmobiliario. Así como la elaboración de un estudio de mercado que permita primero determinar por el lado de la oferta, la evaluación de las características de las viviendas y la competencia considerando las tendencias del mercado inmobiliario y segundo, por el lado de la demanda, determinar las preferencias del público objetivo para definir su perfil y la búsqueda de aceptación de la propuesta de valor existiendo dos grupos de clientes, los arrendadores identificados como profesionales sin posibilidad de comprar un departamento porque no cuentan con la cuota inicial y/o porque no quieren asumir la obligación ni la permanencia que demanda un crédito hipotecario y los clientes institucionales compradores de activos, que vienen hacer las empresas compañías de seguros, fondos de inversión o instituciones administradoras de fondos de pensiones en busca de inversiones a cambios de flujos a largo plazo con poco riesgo.

Forman también parte de los objetivos específicos, la elaboración de un plan estratégico de la empresa inmobiliaria, el desarrollo de los planes de marketing, ventas, operaciones, tecnología, y el plan económico como financiero., la realización de la evaluación del flujo de caja descontado para determinar la viabilidad del plan de negocio y la elaboración de un análisis de riesgos que incluya las acciones que permitan mitigar y controlar incertidumbres.

### **1.4. Alcances**

El actual trabajo de investigación busca determinar la viabilidad de la constitución y funcionamiento de una empresa inmobiliaria dedicada a la promoción de proyectos de edificación para alquiler de departamentos y posterior venta del edificio construido. El proyecto de investigación planteado se puede dividir en 3 partes.

La primera, conseguir inversores que financien el desarrollo del proyecto de ingeniería que se inicia con la identificación y selección de un terreno, los requisitos necesarios para la obtención de las licencias de construcción municipales, la elaboración de un proyecto de arquitectura e ingeniería según la definición del producto final. Adicionalmente, el proyecto

propuesto considera los costos asumidos para la construcción.

La segunda parte, aquella en donde los flujos de ingresos que el proyecto podría generar a través de alquileres de las unidades inmobiliarias durante un periodo definido.

La tercera parte, corresponde a la venta potencial del activo total a un cliente corporativo institucional (fondos de inversión, compañía de seguros, etc.).

#### ***1.4.1. Alcance Geográfico***

El alcance geográfico debe ser entre los distritos donde hay mayores movimientos de jóvenes profesionales, debido a sus centros de trabajos, casa de estudios e incluso zonas esparcimiento como centro comercial y/o locales nocturnos. En ese sentido, se considera como alcance geográfico pertinente a los distritos de Lima que cumplan con esas condiciones como son: Miraflores, San Isidro, Barranco, Santiago de Surco y San Borja.

#### ***1.4.2. Alcance Demográfico***

El alcance demográfico debe ser a los jóvenes profesionales, solteros y/o casado de edades aproximadas de 25 a 45 años, que no necesariamente puedan calificar a un crédito hipotecario, que tengan la necesidad de vivir cerca a sus centros de trabajos o lugares que concurren.

#### ***1.4.3. Alcance Sectorial***

El proyecto se enmarca en el sector de construcción, inmobiliario y alquileres. Dadas las características del sector, los resultados de la presente investigación no podrán ser directamente extrapolados a proyectos dirigidos a otros sectores de la economía.

#### ***1.4.4. Alcance Temporal***

El proyecto se extiende hasta 2032, año en que se venderán los flujos al inversionista institucional, tras 2 años de construcción y 5 de gestión de arrendamiento. Se ha realizado un análisis de rentabilidad que incluye flujos hasta 2041 y flujos perpetuos para calcular la rentabilidad del activo. La empresa propuesta brindará soporte administrativo, contable,

financiero y de gestión de proyectos, para que los fondos de inversión puedan desarrollar el proyecto completo y reducir riesgos por falta de experiencia.

## 1.5. Definición del producto

### 1.5.1. Benchmark a Nivel Nacional

Este modelo de negocio ya ingresó al mercado local, de manera conservadora ya se tienen 3 proyectos a cargo de 2 empresas como son CCLA Group y Parque Arauco, las cuales cuentan con proyectos el cual lo denominan Multifamily, los cuales se describen en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1**

*Proyectos Multifamily en marcha año 2024*

Promotora	Distrito	Dirección	N° de Pisos	N° de Dptos	Inversión (millones USD)
CCLA Group	San Isidro	Av Juan de Arona	10	160	\$ 16 M
CCLA Group	Miraflores	Av. Ricardo Palma	22	280	\$ 35 M
Parque Arauco	Miraflores	Av. La Mar	13	141	\$ 16 M

**Nota.** Fuente, Binswanger Perú, Semana Económica Perú.

Con respecto a la tabla anterior se puede comentar que actualmente se encuentran en operaciones el proyecto en la Av. Juan de Arona de la empresa CCLA Group, manteniéndose aun en la etapa de construcción los proyectos en Av. Ricardo Palma y el proyecto de Parque Arauco en Av. La Mar.

El proyecto más ambicioso hasta el momento en desarrollo en el mercado local está ubicado en la Av. Ricardo Palma de CCLA Group con una inversión aproximada de USD 35 millones.

### 1.5.2. La idea del Proyecto

El proyecto inmobiliario se enfoca en departamentos orientados al alquiler, diseñados bajo los parámetros municipales específicos de cada distrito. Estos departamentos destacarán por la inclusión de áreas comunes, tanto a nivel de las unidades como del

edificio, maximizando la experiencia de los residentes

El producto tiene que estar dirigido a personas solteras o parejas jóvenes que generalmente no puede comprar un departamento porque no cuenta con la cuota inicial y/o simplemente no pretenden asumir aún la obligación ni la permanencia que demanda un crédito hipotecario a 20 o 25 años.

## **1.6. Contribuciones**

La contribución principal de este proyecto es sustancialmente práctica. Se busca desarrollar una idea de negocio real, que pueda ser ejecutable y aporte a la sociedad en el corto plazo y que pueda efectivamente brindar una rentabilidad atractiva para iniciar una empresa inmobiliaria sostenida en el tiempo.

## **1.7. Antecedentes**

En esta sección se presentarán dos tipos de antecedentes. En primer lugar, se describirán ciertos antecedentes contextuales asociados al mercado meta al que se dirige la idea de negocio planteada. En segundo lugar, se definirán algunos antecedentes conceptuales claves que se consideran necesarios para el mejor entendimiento de este proyecto de investigación.

### ***1.7.1. Antecedentes Contextuales***

En esta sección se analizará el contexto del mercado de alquiler de viviendas en Lima metropolitana, así como los precios promedio de alquileres; ya que esto brinda información acerca de los impactos potenciales en el desarrollo de este proyecto.

En la tabla 1.2 se puede observar la proporción del total de viviendas en situación de alquiler de los distritos considerados en el estudio; de los cuales se podrá observar que en su mayoría al menos la cuarta parte del total de viviendas es alquilada en incluso llega hasta el más del 30% de viviendas en situación de alquiler en los distritos de Miraflores, Lince y Surquillo.

**Tabla 1.2**

*Porcentaje del total de viviendas alquiladas por distrito*

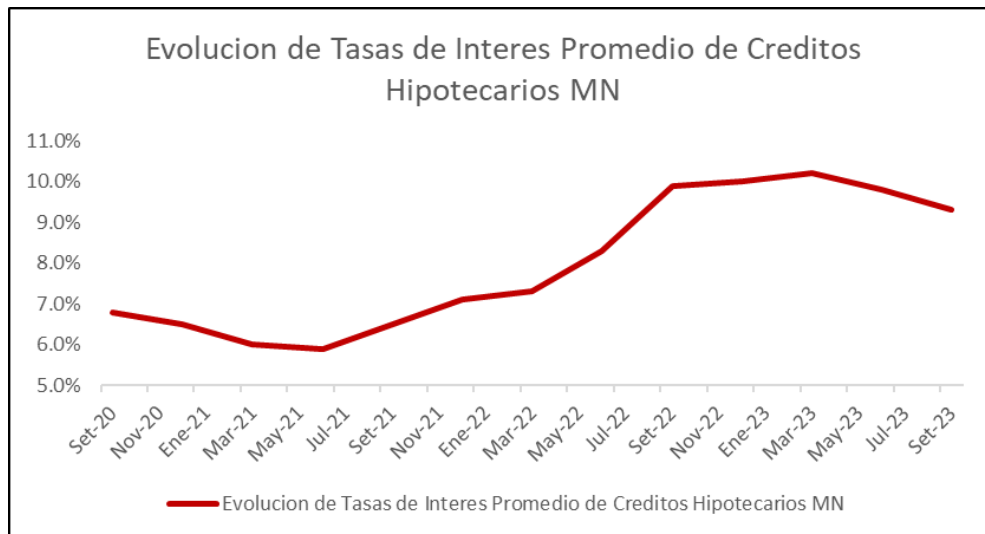
Viviendas alquiladas por distrito	%
Miraflores	33.9%
San Isidro	24.6%
San Borja	21.4%
Santiago de Surco	27.5%
Jesus Maria	26.7%
Lince	35.5%
Surquillo	36.5%

*Nota.* Fuente, Reporte de estadísticas y mapas de Lima Metropolitana según censo 2017 PUCP.

Este potencial de demanda se intensifica si se considera el alza del costo del crédito hipotecario en los últimos 3 años el cual representa el costo para la adquisición de una vivienda nueva, tal como se observa en la figura 1.1.

**Figura 1.1**

*Evolución de tasas de interés promedio de créditos hipotecarios MN*



*Nota.* Fuente, Boletín de evolución de sistema financiero, Superintendencia de banca y seguros.

La gráfica 1.1 muestra la evolución de las tasas de interés promedio de los créditos hipotecarios en moneda nacional (MN) desde septiembre de 2020 hasta septiembre de 2023, mostrando una tendencia ascendente que se situaba en un 7% hasta septiembre de

2022 con aproximadamente 10%, posteriormente ingresa a un periodo de estabilización hasta septiembre de 2023, las tasas se estabilizan y mantienen un nivel constante alrededor del 10%. Finalmente, un aumento en las tasas de interés implica mayores costos para los consumidores que deseen adquirir vivienda a través de créditos hipotecarios, lo cual podría afectar la demanda de nuevos créditos o la capacidad de pago de los deudores actuales.

Otro factor importante que forma parte del contexto en que se desarrolla el sector es el precio actual de los alquileres en cada distrito donde se plantea aplicar este proyecto:

**Tabla 1.3**

*Precio promedio anual US\$ por metro cuadrado de alquileres de viviendas en distritos*

**Cuadro 6**  
ALQUILER ANUAL EN US\$ por m2 <sup>1/</sup>

	2018 - IIT	2019 - IIT	2020 - IIT	2021 - IIT	2022 - IIT	2023 - IT	2023 - IIT	2023 - IIIT	2023 - IVT	2024 - IT	2024 - IIT
Barranco	144	143	148	116	125	128	120	129	129	131	134
Jesús María	100	102	96	89	93	99	105	101	102	104	106
La Molina	73	76	74	72	75	76	78	82	80	80	76
Lince	112	115	112	92	103	108	105	104	108	113	103
Magdalena	93	98	106	90	100	101	102	103	101	102	104
Miraflores	124	120	126	106	111	119	115	118	114	118	120
Pueblo Libre	97	91	98	78	79	83	84	93	92	89	93
San Borja	93	94	98	86	94	91	97	94	92	95	106
San Isidro	115	117	120	94	134	119	123	118	124	127	133
San Miguel	89	84	84	78	84	83	83	86	82	85	83
Surco	93	95	91	79	84	88	86	90	88	88	87
Surquillo	98	115	114	91	95	96	102	105	104	104	101
<i>Promedio</i> <sup>2/</sup>	103	104	106	89	98	99	100	102	101	103	104

Fuente: Urbania. Elaboración propia.

1/ Los valores han sido calculados tomando en cuenta las direcciones y características de las medianas

2/ Promedio simple de los 12 distritos.

[BCRPData/NEINM202406C6](https://bcprdata.net/neinm202406c6)

**Nota.** Fuente, Notas de estudios del BCRP no. 61 setiembre 2024

Lo que se puede apreciar en la tabla 1.3 que los precios más elevados para alquilar viviendas se encuentran en los distritos de Barranco, San Isidro, Miraflores y San Borja; justamente los distritos principales donde se está enfocando el desarrollo del producto Multifamily, lo que da mayor potencial rentabilidad al negocio.

Además, se debe analizar la situación actual del sector construcción según el BCRP (2024), el producto bruto interno de la construcción al mes de junio 2024 se proyectó a 3.2%, valor por debajo al obtenido en el primer trimestre del mismo año. Para el 2025 el BCRP prevé un PBI del sector construcción en el rango de 3.4% como se puede ver en la tabla 1.4

**Tabla 1.4***PBI por sectores económicos. (var % real)*

	2023	2024*		2025*		
		I Trim.	RI Mar.24	RI Jun.24	RI Mar.24	RI Jun.24
<b>PBI primario</b>	<b>2,8</b>	<b>0,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>
Agropecuario	-2,4	-0,7	3,5	3,5	3,5	3,5
Pesca	-19,7	-29,5	10,5	20,2	14,4	4,9
Minería metálica	9,2	8,8	2,0	2,0	2,2	2,2
Hidrocarburos	0,7	0,9	1,5	1,5	4,2	4,2
Manufactura	-2,4	-17,7	3,9	4,5	4,1	3,4
<b>PBI no primario</b>	<b>-1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
Manufactura	-7,9	-1,8	3,1	2,7	3,0	3,0
Electricidad y agua	3,7	3,9	3,9	3,3	3,0	3,0
Construcción	-7,9	5,1	3,2	3,2	3,4	3,4
Comercio	2,4	2,4	3,2	3,2	2,7	2,7
Servicios	-0,4	1,6	3,0	3,1	3,0	3,0
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

**Nota.** Fuente, Reporte de inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-25 BCRP – junio 2024.

Sin embargo, se deben considerar algunos factores que podrían impactar la actividad de construcción en los próximos años como son la inversión pública y privada.

En el sector de la inversión pública, según el reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024 – 2025 emitido por el Banco Central de Reserva del Perú (junio 2024), se espera que la inflación alcance un nivel de 2,2% en 2024, misma tasa a la esperada en marzo, además señala que la inflación sin alimentos y energía tienda hacia la baja en los próximos meses. Para el 2025 se estima un valor similar de 2%.

Respecto a la inflación en servicios, el 2024 en el mes de junio 2024 se espera un valor casi similar de 3.1% respecto al 2023, con una estimación de 2.6% para el 2025.

**Figura 1.2***Proyección de inflación 2024-2025*

PROYECCIÓN DE INFLACIÓN, 2024 – 2025										
(Variación porcentual anual)										
	Pond.	2010-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	2025*	
<b>IPC</b>		<b>100,0</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>6,4</b>	<b>8,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>
<b>12</b> } 1. IPC sin alimentos y energía		<b>55,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>3,2</b>	<b>5,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>
11 } a. Bienes		17,4	2,2	1,4	1,5	2,6	5,3	2,7	1,8	1,4
11 } b. Servicios		37,9	2,6	2,9	1,9	3,6	5,7	3,0	3,1	2,6
<b>10</b> } 2. Alimentos y energía		<b>44,7</b>	<b>3,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,2</b>	<b>10,2</b>	<b>12,0</b>	<b>3,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>

**Nota.** Fuente, Reporte de inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-25 BCRP – junio 2024.

Según las proyecciones del BCRP (2024), se espera que la inversión privada cierre el 2023 con una caída de -7.3%, esto básicamente por los conflictos sociales, políticos y las anomalías climáticas que a principio de afectaron la confianza del sector privado; sin embargo, las proyecciones muestran un recupero para el 2024 y 2025 de 1.8% y 3% de crecimiento respectivamente básicamente empujado con el crecimiento del sector minero, reducción de tasas de interés y control de la inflación.

### ***1.7.2. Antecedentes Conceptuales***

En esta sección se explicarán algunos mecanismos o conceptos que se pueden utilizar en el diseño propuesto del proyecto materia de este estudio. Estas son certificaciones importantes a la hora del diseño y construcción de los edificios Multifamily debido al ahorro que significan en materia de servicios básicos para los usuarios arrendatarios; y además por que van de la mano con las nuevas tendencias de sostenibilidad con el medio ambiente y que tienen en cuenta los inversionistas a la hora de adquirir activos.

Se tienen diferentes certificaciones relacionadas con el tema de sostenibilidad, para el presente estudio definiremos por importancia a dos. Primero, las certificaciones Leed, definidas como un sistema de evaluación internacional elaborado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council) para promover la certificación de edificios sostenibles, los cuales presentan los niveles siguientes como Leed Certificado: 40 a 49 puntos, Leed Plata: 50 a 59 puntos, Leed Oro: 60 a 79 puntos, Leed Platino: 80 a 110 puntos. También las certificaciones Edge, que corresponden a un sistema de evaluación internacional elaborado por el Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial para promover el diseño y construcción de edificios con estándares aplicados a la sostenibilidad; cuya clasificación incluye 4 niveles desde la categoría plata hasta platino.

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

### **2.1. Introducción**

Para comprender mejor las oportunidades y amenazas que presenta el sector construcción e inmobiliario en el país, se presenta un análisis del entorno externo mediante la aplicación del modelo PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de Porter, lo que permitirá identificar de manera precisa la situación actual de la industria en Perú. También se llevó a cabo un análisis detallado del entorno interno, enfocándose en las dinámicas y características clave que influyen en el desempeño del sector.

En un primer momento se abordan aspectos generales acerca del sector dentro de la economía peruana, así como el contexto internacional y local donde se desarrollará el plan de negocio.

### **2.2. Aspectos Generales**

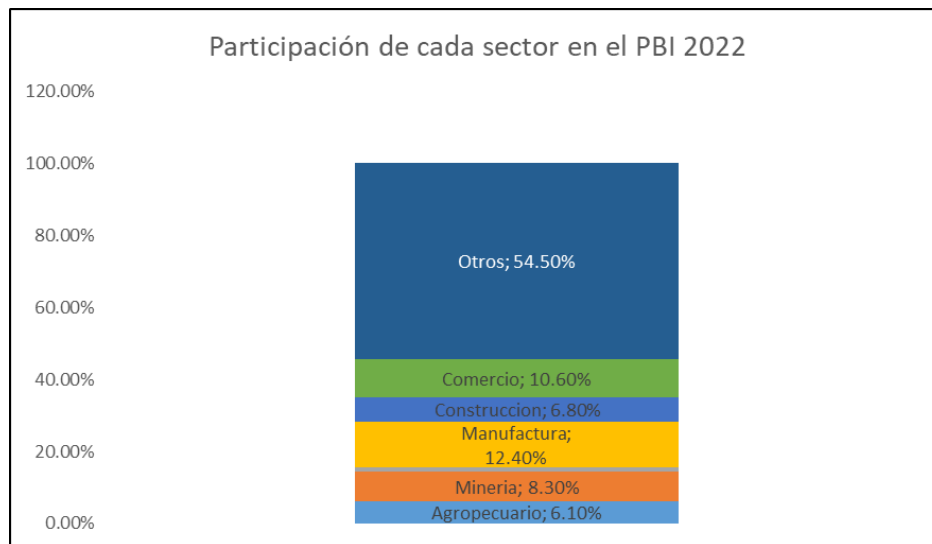
Se inicia con algunos aspectos generales acerca del comportamiento y relevancia de los dos sectores relacionados directamente al plan de negocios el sector construcción e inmobiliario.

#### ***2.2.1 Sector Construcción***

El sector construcción es uno de los rubros que aporta al desarrollo de la economía del país, por los puestos de trabajo directos e indirectos que genera y por la amplia cadena de suministros que tiene este segmento. Prueba de ello, es el aporte que hace este sector en el PBI como se puede apreciar en la figura 2.1. Si se toma como referencia el 2022, el sector construcción fue el cuarto mayor aportante al PBI de ese año con 6.8%, después de la minería con 8.3%, la manufactura primaria y no primaria con 12.4% y el comercio con 10.6%. Esto es un indicio claro de la significancia de este sector para el desarrollo y el crecimiento económico del país.

## Figura 2.1

### Participación de cada sector económico en el PBI 2022



**Nota.** Fuente, Reporte de actividad económica Setiembre 2023 BCRP.

El sector construcción aportó al PBI del país en el año 2022 un 6.8%; este es el mismo valor que regularmente hace el sector al PBI, se observa también la misma cifra en el PBI del 2021 según el BCRP (2023).

Es importante también conocer la evolución del PBI construcción a través de los años, que se presenta en la figura 2.2:

## Figura 2.2

### Evolución del PBI construcción



**Nota.** Fuente, BCRP, 2023.

De la figura 2.2 se observa que desde el 2015 ha habido un crecimiento del sector excepto en el 2020 que a consecuencia de la pandemia se registró una caída de -13%; esto debido a las políticas de restricción y confinamiento que dictó el gobierno de turno. El sector se recuperó en el 2021 y 2022 pero en el 2023 se ha registrado un retroceso nuevamente de -8% esto principalmente por la retracción en la inversión del sector privado, los fenómenos climáticos ocurrido en el primer trimestre del 2023, los desajustes ocurridos en el sector inmobiliario y por el alza de los precios de los materiales (CAPECO, 2023).

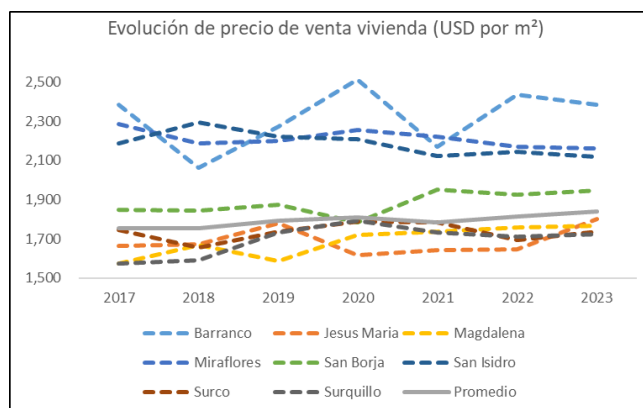
Sin embargo, según el reporte de inflación del BCRP (2023), para el 2024 y 2025 se estima un recupero del sector de 3.2% y 2.7% respectivamente, básicamente por la recuperación del gasto privado y la estabilización de la inflación al rango meta.

### 2.2.2. Sector Inmobiliario

Para analizar el sector inmobiliario en Lima Moderna se centrará en dos variables claves que inciden directamente sobre la viabilidad del plan de negocios que se plantea, el primero es la evolución del precio de venta de las viviendas en los distritos donde se quiere realizar estos tipos de proyectos Multifamily; ya que esto incide directamente como sustituto a la decisión del público objetivo de arrendar una vivienda:

**Figura 2.3**

*Evolución del precio de venta de vivienda en USD por m<sup>2</sup>*



*Nota.* Fuente, BCRP, 2023.

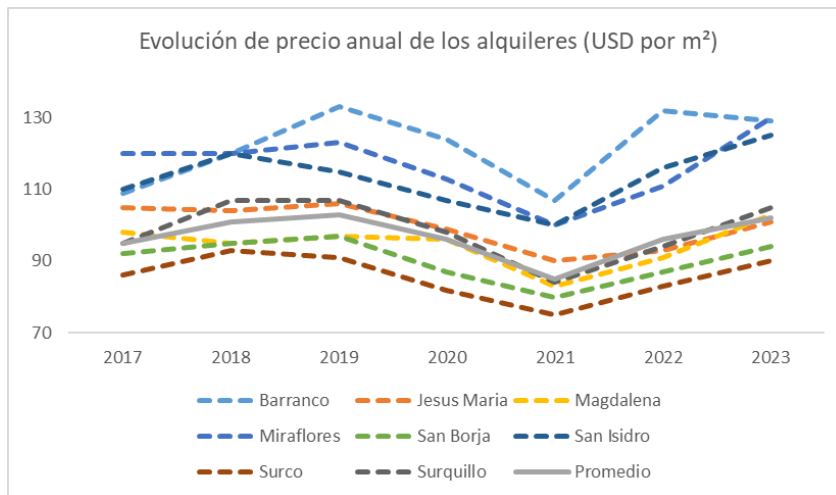
Se observa que ha habido prácticamente una constante en los precios de las viviendas en los distritos más caros de Lima; Barranco (USD 2,384 por m<sup>2</sup>), Miraflores (USD 2,164 por m<sup>2</sup>), San Isidro (USD 2,119 m<sup>2</sup>) y por otro lado se han incrementado desde el 2017 los precios en los distritos de San Borja, Magdalena y Surquillo.

Además, se ha calculado un promedio de la evolución de los precios de estos distritos representativos para el plan de negocios y se observa que ha habido un incremento en promedio desde el 2017 de USD 1,745 por m<sup>2</sup> a USD 1,838 por m<sup>2</sup> en el 2023.

La segunda variable para el análisis del sector inmobiliario es la evolución del precio de los alquileres en estos mismos distritos representativos; los mismo que se muestran a continuación:

**Figura 2.4**

*Evolución del precio anual de los alquileres USD por m<sup>2</sup>*



**Nota.** Fuente, BCRP, 2023.

Lo primero que se puede resaltar de la figura 2.4, es la tendencia ascendente en los alquileres en todos los distritos analizados en los últimos tres años, a partir del 2021. La tendencia ascendente en los precios de alquiler es particularmente mayor en Miraflores y San Isidro, el cual puede estar impulsado por la alta demanda en estas zonas exclusivas y la preferencia continua por viviendas en áreas con alta calidad de vida y servicios. El resto

de los distritos también muestran una tendencia alcista, esto puede indicar una expansión del interés por viviendas en estas áreas, que ofrecen una combinación de accesibilidad y servicios adecuados. Estos incrementos en las zonas potenciales donde se desarrollarán el negocio producto de esta tesis otorgan mayor respaldo al cálculo de los retornos de rentabilidad que se abordarán en capítulos posteriores.

### **2.3. Contexto Internacional**

El contexto internacional dentro de la región es muy prometedor para este modelo de negocio ya que se está desarrollando y tomando fuerza como en el país vecino de Chile, donde el año 2023 cerró con 125 proyectos activos de este tipo y un crecimiento de 32% de unidades disponibles, según la consultora inmobiliaria TINSA (2024); además de un nivel de vacancia de estos proyectos de 5.2% promedio.

Para el año 2024 se espera que hay un mayor dinamismo ya que se estiman ingresos paulatinos al mercado de 7000 unidades equivalentes a 57 proyectos nuevos ya en construcción (TINSA, 2024).

En otros países del resto del mundo, se podrá decir que en Estados Unidos aproximadamente el 20% de los proyectos son realizados mediante esta modalidad de inversión; además que, en Europa, la inversión en estos modelos de negocios representa el 23% del sector inmobiliario, países como Finlandia, España o Dinamarca son donde se encuentran más este tipo de proyectos incluso superando el 30% de toda la oferta inmobiliaria de estos países (Ciudad+, 2022).

### **2.4. Diagnóstico Externo**

Se analizará el entorno externo utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Estas metodologías se aplicarán a cada una de las tres etapas clave del modelo de negocio, proporcionando una visión integral de los factores externos que impactan su desarrollo y éxito. Para la aplicación, se ha desglosado el proyecto en las siguientes 3 etapas, la primera se enfocará en el desarrollo e ingeniería del edificio y en el inicio de la gestión de alquiler; la segunda etapa se centrará en el arrendamiento de

departamentos para generar un flujo de caja constante; y la tercera etapa consistirá en la venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.

#### ***2.4.1. Análisis Externo PESTEL***

Se evaluará el entorno externo que afecta al desarrollo de la empresa inmobiliaria, utilizando el análisis PESTEL para identificar las principales oportunidades y amenazas en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Para el entorno político, si bien desde los últimos años se ha tenido en el Perú un ámbito político bastante movido e inestable, esto no solo desde la llegada al poder de políticos con tendencia radical hacia el ultranacionalismo; si no indudablemente desde que estos políticos intentaron acaparar el poder mediante un golpe de estado al congreso de la república; afortunadamente, y eso demuestra la independencia de poderes en el Perú, se activaron todos los protocolos y las distintas entidades del estado expresaron su disconformidad y rechazo al acción, por lo que conjuntamente con las fuerzas armadas destituyeron al presidente de ese entonces, Pedro Castillo.

Este evento ocurrió a fines del 2022 y desde aquel momento se intensificó la inestabilidad política del país, con protestas de grupos sociales que no aceptan al sucesor o vicepresidente de ese momento y que es la presidenta del Perú hasta hoy en día, Dina Boluarte.

En el Perú, a pesar de los gobernadores de turno, se mantienen políticas de libre comercio y apoyo al desarrollo del sector privado; sin embargo, ha sido difícil mantener políticas a mediano plazo ya que la oposición, que es mayoría en el congreso; constantemente censura y a los ministros de estado; además considerando los niveles de corrupción que se van descubriendo en las distintas entidades del estado.

No obstante, los retos persisten debido a la influencia de sindicatos en el sector construcción, que pueden movilizar huelgas afectando costos y cronogramas de construcción, y los feriados no previstos decretados por el ejecutivo, que impactan la

productividad. Además, regulaciones en construcción y zonificación junto con políticas sobre los derechos de inquilinos y propietarios, cruciales para la viabilidad y rentabilidad de proyectos inmobiliarios, siguen sujetas a cambios que pueden impactar positivamente al fomentar una mayor formalización y regulación en el sector, contribuyendo a un entorno más estable y predecible para los inversores.

**Tabla 2.1**

*Análisis PESTEL – Entorno Político*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Político		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
A2	Inestabilidad Política - Incertidumbre sobre las elecciones presidenciales de 2026		X		X		X
A3	Movilizaciones de grupos sociales		X				
A4	Intereses económicos de sindicatos y/o agrupaciones relacionadas al sector construcción		X				
A6	Feriatos no contemplados decretados por el ejecutivo		X				
O17	Regulaciones de construcción y zonificación	X		X			
O18	Influencia de las políticas gubernamentales sobre los derechos de los inquilinos y los propietarios.			X			

Respecto al entorno económico, a pesar de la inestabilidad política en los últimos años indicada en párrafo anterior, el Perú ha demostrado tener alta independencia en las entidades que dirigen la política económica del país; es así como el BCRP, ha demostrado tener un manejo idóneo de las finanzas públicas soportando el impacto de la pandemia y tomando medidas necesarias para mitigar la inflación que superó después de muchos años las metas propuestas para el año 2022 en adelante (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Es de buena imagen además para el empresariado, el manejo de las cuentas nacionales genera confianza desde el punto de vista de las inversiones ya que los funcionarios de esta entidad buscan el equilibrio de los parámetros económicos.

**Tabla 2.2**

*Análisis PESTEL – Entorno Económico*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Económico		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
O2	Preferencia de los inversionistas por proyectos de este tipo.	X					
O5	Aumento de proyectos Multifamily en el Perú y en la región.	X				X	
O6	Expectativas macroeconómicas positivas del mercado.	X		X		X	
O7	Baja tasa de vacancia en zonas urbanas.	X				X	
O11	Proyectos Multifamily son atractivos para inversionistas institucionales.					X	
O13	Retorno atractivos por la fuerte demanda en zonas urbanas.	X				X	
O14	Elevada preferencia de fondos de inversión en el Perú de proyectos Multifamily.					X	
O15	Disminución de tasas de interés.	X				X	
O16	Alianzas Estratégicas con stakeholders claves.	X				X	
A1	Elevado costo de inversión.		X				
A7	No lograr convencer a inversionistas de los fondos de inversión.		X				
A9	Covenants conservadores propuestos por los fondos de inversión como respuesta del mercado por la falta de convencimiento o poca credibilidad.						X
A11	Bajo compromiso de stakeholders claves para mantener una rentabilidad por encima del benchmark.		X				
A14	Baja tasa de absorción que amplie el retorno de la inversión.		X				X
A15	Incremento de la inflación.		X		X		X
A16	Recesión de la economía.		X		X		X

En el contexto social de Lima, se observa una creciente demanda de viviendas en las zonas urbanas, impulsada por el aumento de la población y la necesidad de proyectos que respondan a esta densidad habitacional. Los departamentos en áreas urbanas están ganando popularidad, ofreciendo alternativas de alquiler a personas con ingresos moderados y estables, quienes no pueden acceder fácilmente a la compra de una vivienda. Sin embargo, factores como la posibilidad de rechazo de ciertas comunidades aledañas a la ubicación de los proyectos y la presencia de inseguridad ciudadana también forman parte del entorno social que rodea este tipo de desarrollos inmobiliarios.

**Tabla 2.3***Análisis PESTEL – Entorno Social*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Social		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
O1	Demanda creciente viviendas en zonas urbanas.	X		X		X	
O3	Necesidad de proyectos de estas características por la densidad poblacional existente.	X		X		X	
O4	Incremento poblacional en zonas urbanas.			X		X	
O8	Aumento de la demanda de departamentos en zonas urbanas.	X		X		X	
O9	Bajo nivel de riesgo de proyectos de este tipo.	X				X	
O10	Permite a personas con ingresos moderados y estables alquilar una vivienda de calidad.			X		X	
O12	Acceso a rentar este tipo de departamentos por personas que no pueden			X			
A12	Rechazo de familias aledañas a la ubicación del proyecto.				X		
O19	Inseguridad ciudadana	X		X			

En el entorno tecnológico, uno de los aspectos a considerar en este entorno es la tercerización de servicios clave que en ocasiones se ve afectada por la baja calidad, lo que contribuye a una menor tasa de renovación debido a la insatisfacción de los clientes con el servicio percibido. Por otro lado, el uso de software y plataformas tecnológicas para la gestión de propiedades, arrendamientos y mantenimiento está ganando relevancia, facilitando una administración más eficiente de los recursos y mejorando la experiencia de los inquilinos. En el contexto de Lima, aunque la infraestructura digital ha avanzado, persisten desafíos como la conectividad desigual en ciertas zonas, lo que puede afectar la adopción plena de tecnologías en el sector. La penetración de internet ha permitido que nuevas plataformas digitales gestionen con mayor eficacia las propiedades.

Si bien el acceso a tecnologías avanzadas en la construcción sigue siendo limitado en comparación con otros mercados internacionales, la adopción de nuevas tecnologías en el proceso constructivo representa una oportunidad clave para optimizar costos y reducir tiempos de ejecución.

**Tabla 2.4**

*Análisis PESTEL – Entorno Tecnológico*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Tecnológico		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
A5	Tercerización de servicios relacionados clave de baja calidad		X		X		
A10	Baja tasa de renovación por fallas en el servicio y experiencia percibida por los clientes.				X		
O20	Implementación de nuevas tecnologías que pueden reducir costos y tiempos de construcción.	X		X		X	
O21	Uso de software y plataformas tecnológicas para la gestión de propiedades, arrendamientos y mantenimiento.	X		X		X	

El entorno ecológico en el Perú cobra cada vez mayor relevancia, en línea con la creciente conciencia sobre el cambio climático y la necesidad de preservar los recursos naturales. En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han incentivado la adopción de prácticas sostenibles en el sector de la construcción, fomentando una mayor demanda de edificios con certificaciones ambientales como LEED y EDGE (Naciones Unidas, 2023). Esta preferencia por proyectos ecológicos no solo responde a las exigencias medioambientales, sino que también añade valor a los desarrollos inmobiliarios al alinearse con las tendencias globales hacia la sostenibilidad.

**Tabla 2.5**

*Análisis PESTEL – Entorno Ecológico*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Ecológico		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
O22	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	X		X		X	
O23	Preferencias por sostenibilidad: Creciente demanda de edificios ecológicos y con certificaciones ambientales.			X		X	

El entorno legal es un aspecto crucial para el desarrollo de proyectos inmobiliarios en Lima, ya que las normativas y regulaciones establecen el marco en el que se deben llevar a cabo todas las actividades del sector. La corrupción en el sector público puede retrasar la

obtención de permisos y licencias, afectando los tiempos de inicio de los proyectos. Además, el incumplimiento de la tramitación de autorizaciones antes de iniciar las actividades puede generar sanciones y paralización de obras. La legislación inmobiliaria establece regulaciones que afectan la propiedad y gestión de inmuebles multifamiliares, así como los derechos de los inquilinos. Finalmente, el cumplimiento de los requisitos legales en términos de seguridad, accesibilidad y normas de construcción es esencial para garantizar la viabilidad de nuevos proyectos.

**Tabla 2.6**

*Análisis PESTEL – Entorno Legal*

		Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
		Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
Entorno Legal		Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza
A8	Corrupción en el sector publico que retrasen la tramitación de permisos y licencias para la construcción.		X				
A13	Estrategia de inicio de actividades inoportuna sin contar con los permisos y autorizaciones requeridas.		X		X		
O24	Legislación inmobiliaria: Leyes que afectan la propiedad y gestión de inmuebles multifamiliares, derechos de los inquilinos, etc.	X		X		X	
O25	Requisitos legales para la construcción: Cumplimiento de normas de seguridad, accesibilidad y otros requisitos legales para la construcción de	X		X		X	

### **2.4.2. Análisis de la Industria**

Mediante la aplicación del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se evaluará cómo el modelo de negocio se adapta a la estructura del mercado y el posicionamiento de la empresa en la industria. Este análisis permitirá entender cómo interactúan entre sí las fuerzas que determinan el nivel de competencia y las oportunidades para alcanzar un desempeño exitoso.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos en el mercado inmobiliario de Lima, diversas alternativas presentan opciones tanto para residentes como para inversores. Estas incluyen viviendas en condominios que ofrecen alternativas directas con similar calidad o precios más asequibles, especialmente fuera de las áreas céntricas (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2022). Las ventas de departamentos en planos y la venta

inmediata de departamentos atraen a aquellos en busca de precios competitivos o disponibilidad inmediata. Además, modelos de vivienda alternativos como el *coliving* o alquileres a corto plazo como Airbnb proporcionan flexibilidad y costos reducidos, captando especialmente a residentes temporales o turistas. Por otro lado, otros activos como edificios comerciales u oficinas ofrecen interesantes oportunidades de inversión. Estos productos subrayan la importancia de desarrollar una propuesta de valor fuerte que resalte las características distintivas y beneficios del proyecto, para asegurar su competitividad y atractivo en el mercado saturado.

**Tabla 2.7**

*Las 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de productos sustitutos*

	Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
	alta	baja	alta	baja	alta	baja
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>						
Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler						
Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.						
Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.						
Construcción y alquiler de viviendas en condominios		X	X			
Empresas inmobiliarias con venta inmediata directa de departamentos				X		
Desarrollos inmobiliarios de menor costo o alquileres más asequibles fuera de las áreas centricas		X				
Ventas de departamentos en planos con precios atractivos				X		
Alquiler de habitaciones o alquileres temporales (airbnb)			X			
Presencia de otros activos como edificios comerciales u oficinas que ofrezcan retornos similares o menores riesgos					X	
Nuevas tendencias como el coliving o alquileres a corto plazo			X			
Venta de edificio completo nuevo						X
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	baja		media		media	

Si bien existen sustitutos, su impacto es limitado debido a la especificidad del producto ofrecido. La empresa debe seguir enfocándose en la innovación y diferenciación para mantener su relevancia.

Respecto a la amenaza de ingreso de competidores potenciales, se encuentran compañías internacionales con experiencia en el modelo Multifamily, que ya están familiarizadas con estrategias y operaciones exitosas en otros mercados. Además, nuevos proyectos de construcción y modelo comercial tradicional continúan desarrollándose, incrementando la competencia en el sector. Empresas que incorporan tecnologías

innovadoras como la construcción modular, la impresión 3D o el uso de materiales sostenibles poseen la capacidad de reducir costos y acortar los plazos de construcción, ofreciendo así propuestas más atractivas en términos de precio y tiempo. Por último, competidores que logran economías de escala mediante la producción masiva pueden ofrecer precios más competitivos, presionando los márgenes y la cuota de mercado de proyectos existentes.

**Tabla 2.8**

*Las 5 Fuerzas de Porter - Amenaza de ingreso de competidores potenciales*

	Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
	Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
<b>Amenaza de ingreso de competidores potenciales</b>	alta	baja	alta	baja	alta	baja
Nuevos competidores con experiencia foránea con el modelo Multifamily			X		X	
Nuevos proyectos tradicionales en desarrollo multifamiliares				X		X
Empresas con tecnologías innovadoras, como la construcción modular, impresión 3D o materiales sostenibles, podrían reducir significativamente los costos y plazos	X				X	
Competidores con economía de escala debido a una producción masiva	X		X		X	
<b>Amenaza de ingreso de competidores potenciales</b>	alta		alta		alta	

La tabla refleja un entorno competitivo y constante en todas las etapas del desarrollo Multifamily, evidenciando la vital necesidad de estrategias proactivas para gestionar la amenaza de ingreso de competidores potenciales. En la etapa inicial de desarrollo e ingeniería, las tecnologías innovadoras como la construcción modular y la impresión 3D plantean una amenaza significativa debido a su potencial para optimizar costos y reducir plazos. En la etapa de arrendamiento, la amenaza existe, posiblemente debido a la agresiva entrada de nuevos competidores y proyectos que buscan captar una cuota de mercado mediante ofertas mejoradas o más atractivas. Esto sugiere que la gestión del alquiler debe incluir estrategias diferenciadoras y un enfoque en la retención de inquilinos. Finalmente, la venta del activo a inversores institucionales también enfrenta una alta competencia, resaltando la importancia de desarrollar y mantener relaciones fuertes con los inversores y

asegurar un rendimiento atractivo para estos.

Este ajuste subraya la constante necesidad de vigilancia y adaptabilidad en todas las etapas del proyecto para asegurar el éxito a largo plazo frente a un mercado competitivo y dinámico.

Respecto al poder de negociación de los clientes o compradores se refiere a la capacidad de los inquilinos para influir en el precio y las condiciones del alquiler de departamentos. La alta demanda de alquileres sugiere que hay un volumen significativo de potenciales arrendatarios, lo cual típicamente fortalece su posición al negociar condiciones de arrendamiento (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2022). Este fenómeno se ve complementado por las exigencias de los compradores institucionales, quienes a menudo buscan garantías específicas de calidad y rendimiento a largo plazo, presionando a los desarrolladores a cumplir estándares más altos. Además, según Colliers International (2023), la tendencia hacia mayor flexibilidad en las condiciones contractuales, como periodos de arrendamiento más cortos y servicios incluidos, refleja un cambio en las preferencias de los arrendatarios, quienes valoran opciones más adaptadas a sus necesidades cambiantes. Por último, la experiencia acumulada de los arrendatarios les ha dotado de un conocimiento más profundo sobre lo que pueden exigir en el mercado, lo cual les permite negociar desde una posición más informada.

**Tabla 2.9**

*Las 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los clientes*

	Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
	alta	baja	alta	baja	alta	baja
<b>Poder de negociación de los clientes</b>						
Alta demanda de alquileres en Lima			X			
Exigencias por parte de los compradores institucionales					X	
Arrendatarios con mayor flexibilidad en las condiciones contractuales (periodos más cortos, servicios, etc)			X			
Experiencia de los arrendatarios			X			
<b>Poder de negociación de los clientes</b>				alta		alta

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los compradores tienen un alto poder de negociación, lo que les permite comparar precios y elegir entre diferentes opciones. Esto se debe a que existen muchas opciones de vivienda disponibles en el mercado y los compradores tienen acceso a una amplia información sobre precios y características de las propiedades.

Con relación al poder de negociación de los proveedores es crucial en el sector de la construcción inmobiliaria, influyendo directamente en costos, calidad y tiempos de proyecto. La escasez de proveedores de materias primas y la dependencia de servicios auxiliares como mantenimiento y seguridad pueden elevar precios y afectar operaciones. Además, cambios en materiales o tecnologías innovadoras por parte de proveedores especializados pueden impactar significativamente la eficiencia y el resultado final de los desarrollos, subrayando la importancia de gestionar estas relaciones para mantener la competitividad.

En la etapa de desarrollo, el poder es alto debido a la necesidad de materiales especializados y tecnologías innovadoras. Durante el arrendamiento, se destaca la dependencia de servicios auxiliares, sugiriendo una necesidad de negociaciones estratégicas para controlar costos. En la etapa final, la influencia de los proveedores es menos directa, reflejando una menor dependencia conforme el proyecto se acerca a la venta a inversores institucionales. Esto subraya la importancia de una gestión de proveedores flexible y adaptativa en respuesta a las necesidades cambiantes del proyecto.

**Tabla 2.10**

*Las 5 Fuerzas de Porter - Poder de negociación de proveedores*

	Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
	alta	baja	alta	baja	alta	baja
<b>Poder de negociación de proveedores</b>						
Limitación de proveedores de materias primas formales	X					
Dependencia de proveedores de servicios auxiliares: mantenimiento, limpieza, seguridad y gestión de propiedades			X			
Modificaciones por correcciones y/o adicionales en términos de materiales de construcción y mano de obra especializada	X					
Proveedores de tecnologías innovadoras y especializada	X		X			
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	alta		alta			

Respecto a la rivalidad de las empresas competidoras, actualmente, existen tres principales empresas que operan con un modelo de negocio similar, lo cual configura un entorno competitivo concentrado. Según la Asociación Empresas Inmobiliarias (2022), el sector está experimentando un crecimiento significativo, lo que atrae a más desarrolladores que aprovechan economías de escala para optimizar costos y mejorar márgenes. Adicionalmente, algunas inmobiliarias adoptan condiciones financieras más agresivas y presentan un menor nivel de riesgo, haciéndolas atractivas para los inversionistas institucionales. Por último, la integración de empresas constructoras con inmobiliarias fortalece sus capacidades operativas y financieras, aumentando aún más la competencia en el mercado.

Según el estudio de Apoyo Consultoría sobre el Mercado Inmobiliario Peruano del año 2022 (2022), precisa que los factores que influyen en la elección del tipo de vivienda son los ingresos, ya que los hogares con mayores ingresos tienden a optar por la compra de vivienda; el ciclo de vida, pues las familias jóvenes con niños pequeños suelen preferir el alquiler, mientras que las familias más establecidas buscan la compra de vivienda; el acceso al crédito, dado que la disponibilidad y condiciones del crédito hipotecario influyen en la decisión de compra; y las expectativas sobre el mercado inmobiliario, ya que la evolución del precio de las viviendas también influye en la decisión de compra o alquiler.

**Tabla 2.11***Fuerzas de Porter Rivalidad de las empresas competidoras*

	Etapa 01		Etapa 02		Etapa 03	
	alta	baja	alta	baja	alta	baja
	Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler		Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante.		Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.	
<b>Rivalidad de las empresas competidoras</b>	alta	baja	alta	baja	alta	baja
Número actual de empresas con similar modelo de negocio (3)				X		X
Crecimiento del sector inmobiliario multifamiliar	X			X	X	
Desarrolladores con economías de escala	X		X		X	
Inmobiliarias con condiciones financieras más agresivas, menor nivel de riesgo para captar inversionistas institucionales			X		X	
Empresas constructoras integradas con inmobiliarias	X					X
<b>Rivalidad de las empresas competidoras</b>	alta		media		alta	

La rivalidad en el sector inmobiliario multifamiliar es alta en la fase de desarrollo inicial por el crecimiento del sector y el uso de economías de escala. Durante el arrendamiento, la competencia es moderada, enfocada en la gestión eficiente y relaciones con los inquilinos. En la etapa final, la venta a inversores institucionales, la rivalidad aumenta nuevamente al buscar maximizar retornos y atraer inversiones a largo plazo.

El proyecto es viable, aunque enfrenta desafíos competitivos. La alta rivalidad exige una estrategia clara de diferenciación. El poder de los proveedores es crucial al inicio, por lo que asegurar contratos competitivos es clave. La alta demanda de viviendas otorga oportunidades, aunque el poder de los clientes es moderadamente alto. La amenaza de nuevos competidores es alta, lo que requiere innovación constante, mientras que la amenaza de sustitutos es baja, lo que refuerza la demanda del producto.

En resumen, el proyecto es viable bajo un enfoque estratégico que aborde estas fuerzas de manera efectiva.

#### **2.4.3. Oportunidades y Amenazas - El análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En cuanto a las oportunidades, la figura 2.5 a continuación agrupa los aspectos clave

del análisis PESTEL en nueve categorías, destacando factores como la demanda de viviendas, las preferencias de los inversionistas, la tecnología y la sostenibilidad, todos ellos fundamentales para el éxito del proyecto.

**Figura 2.5**

*Oportunidades y Amenaza*

1	<b>Demanda de Viviendas y Crecimiento Poblacional:</b>
O1	Demanda creciente de viviendas en zonas urbanas.
O3	Necesidad de proyectos de estas características por la densidad poblacional existente.
O4	Incremento poblacional en zonas urbanas.
O8	Aumento de la demanda de departamentos en zonas urbanas.
2	<b>Preferencias de Inversionistas y Fondos de Inversión:</b>
O2	Preferencia de los inversionistas por proyectos de este tipo.
O11	Proyectos Multifamily son atractivos para inversionistas institucionales.
O14	Elevada preferencia de fondos de inversión en el Perú de proyectos Multifamily.
3	<b>Estabilidad y Baja Tasa de Riesgo:</b>
O9	Bajo nivel de riesgo de proyectos de este tipo.
O7	Baja tasa de vacancia en zonas urbanas.
O13	Retornos atractivos por la fuerte demanda en zonas urbanas.
4	<b>Accesibilidad y Mercado de Alquiler:</b>
O10	Permite a personas con ingresos moderados y estables alquilar una vivienda de calidad.
O12	Acceso a rentar este tipo de departamentos por personas que no pueden comprar.
5	<b>Factores Macroeconómicos y Políticas Gubernamentales:</b>
O6	Expectativas macroeconómicas positivas del mercado.
O15	Disminución de tasas de interés.
O18	Influencia de las políticas gubernamentales sobre los derechos de los inquilinos.
O24	Leyes sobre la propiedad y gestión de inmuebles, derechos de los inquilinos, etc.
6	<b>Alianzas Estratégicas y Stakeholders:</b>
O16	Alianzas estratégicas con stakeholders clave.
O17	Regulaciones de construcción y zonificación.
7	<b>Tecnología y Reducción de Costos:</b>
O20	Implementación de nuevas tecnologías que pueden reducir costos y tiempos.
O21	Software y plataformas tecnológicas para la gestión de arrendamientos y mantenimiento.
8	<b>Sostenibilidad y Certificaciones Ambientales:</b>
O22	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
O23	Creciente demanda de edificios ecológicos y con certificaciones ambientales.
9	<b>Normativas y Cumplimiento Legal:</b>
O24	Leyes sobre la propiedad y gestión de inmuebles, derechos de los inquilinos, etc.
O25	Cumplimiento de normas de seguridad, accesibilidad y otros requisitos legales.

En cuanto a las amenazas, la figura 2.6 a continuación agrupa los factores clave del análisis PESTEL en seis categorías, abarcando desde los factores macroeconómicos y la inestabilidad política, hasta problemas operativos y riesgos en la rentabilidad, proporcionando un panorama claro de los desafíos que podrían afectar el proyecto.

**Figura 2.6***Amenazas por categorías*

<b>1</b>	<b>Factores Macroeconómicos y Financieros:</b>
A1	Elevado costo de inversión.
A9	Covenants conservadores propuestos por los fondos de inversión como respuesta del mercado por la falta de convencimiento o poca credibilidad.
A15	Incremento de la inflación.
A16	Recesión de la economía.
<b>2</b>	<b>Inestabilidad Política y Social:</b>
A2	Inestabilidad política.
A3	Movilizaciones sociales.
A6	Feridos no contemplados decretados por el ejecutivo.
A8	Corrupción en el sector público que retrasen la tramitación de permisos y licencias para la construcción.
<b>3</b>	<b>Relaciones con Inversionistas y Fondos de Inversión:</b>
A7	No lograr convencer a inversionistas de los fondos de inversión.
A11	Bajo compromiso de stakeholders claves para mantener una rentabilidad por encima del benchmark.
<b>4</b>	<b>Problemas Operativos y de Gestión:</b>
A5	Tercerización de servicios relacionados clave de baja calidad.
A13	Estrategia de inicio de actividades inoportuna sin contar con los permisos y autorizaciones requeridas.
<b>5</b>	<b>Relaciones con la Comunidad y Percepción de Clientes:</b>
A10	Baja tasa de renovación por fallas en el servicio y experiencia percibida por los clientes.
A12	Rechazo de familias aledañas a la ubicación del proyecto.
<b>6</b>	<b>Riesgos en la Rentabilidad y Demanda:</b>
A4	Intereses económicos de sindicatos y/o agrupaciones relacionadas al sector construcción.
A14	Baja tasa de absorción que amplíe el retorno de la inversión

El análisis PESTEL muestra un panorama con grandes oportunidades, como el interés de inversionistas en proyectos multifamiliares, la alta demanda de viviendas urbanas y el uso de tecnologías innovadoras. A nivel macroeconómico, las condiciones son favorables para el crecimiento del proyecto. Sin embargo, se identifican ciertas amenazas, como la inestabilidad política, los altos costos de inversión y posibles problemas operativos relacionados con permisos y la retención de inquilinos.

En conjunto, aunque existen riesgos considerables que requieren una gestión estratégica, las oportunidades son numerosas y ofrecen un terreno fértil para el éxito del proyecto, siempre y cuando se implementen las acciones necesarias para mitigar las amenazas y maximizar las ventajas competitivas.

#### ***2.4.4. Análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE)***

Se utilizará en esta etapa para identificar y ponderar las principales oportunidades y amenazas del entorno que pueden impactar al proyecto. Este análisis permitirá evaluar cómo la empresa puede aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos externos, proporcionando una visión clara del entorno competitivo.

#### **Tabla 2.12**

*Análisis de la Evaluación de Factores Externos (EFE)*

El cuadro EFE muestra una sólida evaluación del entorno externo, indicando que las oportunidades del proyecto superan significativamente a las amenazas, con un 66% de influencia positiva. Esto sugiere un ambiente favorable para el desarrollo del proyecto, aunque se deben gestionar cuidadosamente las amenazas identificadas para asegurar el éxito

### **2.5. Diagnóstico Interno**

#### ***2.5.1 Análisis Interno - Análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI)***

Tomando como base lo que indica Henry Mintzberg (1994), en su obra sobre la formulación estratégica, que el análisis FODA no solo debe basarse en el presente, sino

también en las capacidades futuras y proyectadas de la empresa, sugiriendo que para empresas nuevas es esencial considerar hipótesis de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, Michael E. Porter (1980), en su obra sobre Estrategias Competitivas, discute cómo las empresas, incluyendo las nuevas, pueden analizar su entorno para identificar fortalezas y debilidades potenciales, considerando los recursos disponibles y la capacidad de competir en el mercado. Su enfoque sobre las 5 fuerzas es también útil para analizar las proyecciones futuras en mercados nuevos.

### ***2.5.2. Fortalezas y Debilidades***

El análisis interno se basa en proyecciones y escenarios hipotéticos, siguiendo los lineamientos de Mintzberg y Porter. Se han identificado fortalezas y debilidades proyectadas que permiten evaluar el potencial de crecimiento y competitividad de la futura empresa. Este enfoque facilita la planificación estratégica al anticipar los recursos necesarios y las capacidades que se desarrollarán a medida que la empresa crezca y se posicione en el mercado.

En la siguiente figura 2.7 se presentan las fortalezas estimadas, organizadas en grupos según similitud:

**Figura 2.7**

*Fortalezas por categorías*

La siguiente figura 2.8 muestra las debilidades estimadas, clasificadas en categorías de acuerdo con sus características comunes.

## Figura 2.8

### Debilidades por categorías

### 2.5.3. Análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este análisis de factores internos cuantificará la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos y enfrentar sus limitaciones, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias futuras.

**Tabla 2.13**

### Análisis de la Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS					peso	calificación	valor ponderado		
1	Resiliencia y Economía:	12%	4	0.48					
2	Eficiencia y Sostenibilidad:	9%	4	0.36					
3	Certificaciones y Estándares de Construcción:	5%	3	0.15					
4	Valor Agregado y Servicios Premium:	9%	4	0.36					
5	Ubicación y Accesibilidad:	9%	3	0.27					
6	Innovación en Comunidad y Convivencia:	5%	3	0.15					
7	Impacto Comunitario y Revalorización:	4%	3	0.12				1.89	65%
DEBILIDADES					peso	calificación	valor ponderado		
1	Deficiencias en Políticas y Procesos:	9%	3	0.27					
2	Planificación y Gestión Operativa:	7%	2	0.14					
3	Selección y Gestión de Recursos:	6%	2	0.12					
4	Experiencia del Cliente y Satisfacción:	10%	2	0.2					
5	Marketing y Captación de Clientes:	7%	2	0.14					
6	Plataforma y Tecnología:	5%	2	0.1					
7	Certificaciones y Sostenibilidad:	3%	2	0.06				1.03	35%
					100%		2.92		

El cuadro EFI revela que las fortalezas representan un 65% del impacto total, destacando la resiliencia económica y accesibilidad como claves para el éxito. Aunque las debilidades, que suman un 35%, no comprometen la viabilidad del proyecto, su identificación permite una gestión estratégica enfocada en mejoras específicas y superar desafíos.

## **2.6. Desarrollo de los Factores Críticos para el Éxito (FCE) del Proyecto Inmobiliario**

### ***2.6.1. Selección Estratégica de la Ubicación y Segmentación del Cliente***

La ubicación del proyecto debe estar en áreas de Lima con alta demanda de vivienda multifamiliar, específicamente en zonas urbanas que atraen a jóvenes profesionales y parejas jóvenes del NSE A/B. Miraflores, San Isidro y Surco son ejemplos clave donde la demanda por alquileres está en aumento, lo que asegura el flujo de caja durante la etapa de alquiler (INEI, 2022).

### ***2.6.2. Gestión Eficiente del Alquiler y Retención de Inquilinos***

Implementar estrategias de gestión que aseguren una alta tasa de ocupación, manteniendo los niveles de servicio al cliente y brindando servicios adicionales que fidelicen a los inquilinos. La flexibilidad en los contratos de arrendamiento y la personalización de servicios, como la inclusión de mantenimiento y áreas comunes seguras, aumentan las tasas de retención de inquilinos a largo plazo.

### ***2.6.3. Cumplimiento de Normativas y Agilidad para Obtener Permisos***

Navegar de manera eficaz el marco legal y regulatorio peruano, asegurando que todos los permisos y licencias de construcción sean obtenidos a tiempo. Las relaciones con autoridades locales y la anticipación de cambios en la normativa sobre construcción y zonificación son esenciales para evitar retrasos que puedan impactar los costos.

### ***2.6.4. Incorporación de Tecnologías Innovadoras en la Construcción y Sostenibilidad***

Aplicar tecnologías como la construcción modular o el uso de materiales sostenibles para reducir costos y plazos de construcción. Además, obtener certificaciones ambientales

como LEED o EDGE contribuirá a posicionar el proyecto como una opción sostenible, atrayendo a un segmento más consciente del medio ambiente y mejorando la competitividad en el mercado.

#### ***2.6.5. Relaciones Sólidas con Proveedores Clave y Control de Calidad***

Establecer relaciones estratégicas con proveedores de materiales de construcción, tecnología y servicios auxiliares (seguridad, mantenimiento), garantizando la consistencia en la calidad y tiempos de entrega. Esto es vital para evitar interrupciones en el desarrollo y asegurar que los materiales usados en la construcción sean de alta calidad, alineados con las expectativas del mercado objetivo.

#### ***2.6.6. Oferta de Valor Diferenciada para Atraer Inquilinos y Compradores Finales***

Diferenciar el proyecto a través de una propuesta de valor única, basada en la combinación de ubicación, seguridad, servicios premium y sostenibilidad. El marketing del proyecto debe resaltar estas características para atraer tanto a inquilinos durante la etapa de alquiler, como a inversores institucionales interesados en adquirir el edificio completo al final del ciclo de arrendamiento.

#### ***2.6.7. Generación de Flujo de Caja Estable y Transparencia para Inversores***

Mantener una alta ocupación y generar flujos de caja constantes desde el arrendamiento, proporcionando a los inversores institucionales una visión clara y sólida del rendimiento financiero del edificio. Ofrecer transparencia en la gestión de la propiedad y demostrar estabilidad en la rentabilidad a largo plazo es crucial para asegurar la venta del activo a compradores institucionales interesados en ingresos estables.

#### ***2.6.8. Conclusión***

Estos Factores Críticos para el Éxito están directamente alineados con la realidad del entorno, el análisis estratégico del mercado y los objetivos establecidos en la misión y visión del proyecto. Al enfocarse en estos aspectos, se garantiza que el proyecto no solo será competitivo en el corto plazo, sino también sostenible y rentable a largo plazo, maximizando el retorno tanto para los inquilinos como para los inversores institucionales.

## **CAPÍTULO III. ANALISIS DEL MERCADO**

### **3.1. Introducción**

El mercado inmobiliario peruano tuvo una oferta insuficiente hasta los 90s. Al final de esa década, el gobierno creó el Fondo Mi Vivienda, fortaleciendo el sector al ofrecer subsidios y préstamos. En los 90s, vivir en condominios ganó popularidad en los sectores A y B, y el boom inmobiliario ocurrió entre 2005 y 2013 (Diario Gestión, 2015). Este trabajo se enfoca en edificios Multifamily, donde el 100% de las unidades son para alquiler, impulsados por la urbanización desordenada en Lima desde 2010 y la tendencia reciente hacia edificaciones sostenibles e inteligentes (Portal Nexo Inmobiliario, 2024).

En términos generales, existen un grupo factores que moldean toda industria y cuando una o más variables relevantes cambia, produce un impacto tanto en la oferta como en la demanda. Un primer grupo como demográficos, geográficos y sociales, existiendo otros como factores económicos, financieros y de mercado, así como los legales y regulatorios.

Dentro de estos grandes grupos de factores puede haber una gran cantidad de variables explicativas. A continuación, se presenta las variables más relevantes para el objetivo de la investigación.

### **3.2. Demanda y Oferta del Sector Inmobiliario**

#### ***3.2.1. Demanda***

La demanda refleja la decisión de satisfacer una necesidad y hace referencia a la relación entre las variables precio y cantidad demandada de un bien o servicio.

Para este plan de negocios dichas variables se representan de la forma siguiente:

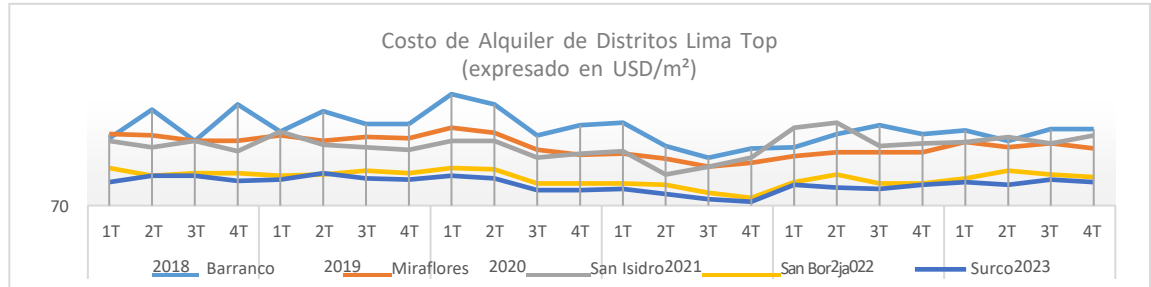
- Precio de alquiler de departamentos de la zona Lima Top.
- Cantidad demanda de departamentos en los distritos Lima Top.

Como ya se mencionó en una sección anterior, el público objetivo del proyecto son profesionales jóvenes con estabilidad laboral que viven o trabajan en los distritos que

comprenden la zona top de Lima, debido a que el proyecto se desarrollara dentro de la zona descrita.

**Figura 3.1**

*Costo de Alquiler Trimestral por Metro Cuadrado*



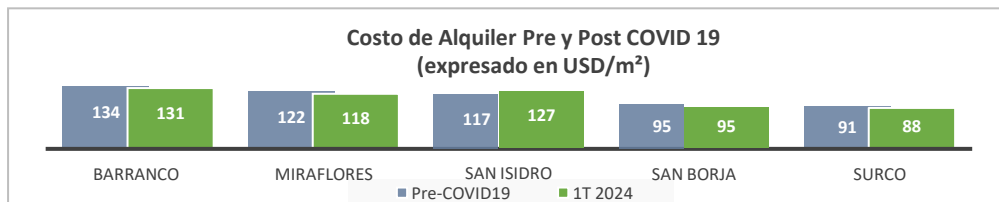
**Nota.** Fuente, BCRP - Notas de Estudio Sector Inmobiliario

La gráfica muestra una muy clara tendencia a la baja al iniciar la pandemia mundial por el confinamiento de las actividades productivas a fines del primer trimestre de 2020. A partir del segundo trimestre de ese año el costo de alquiler fue a la baja 2 trimestres consecutivos siendo el distrito de Barranco el que registro la mayor variación del precio de alquiler por metro cuadrado. Los distritos con menor volatilidad en sus precios de alquiler son San Borja y Surco con un precio medio de alquiler por debajo de los 100 USD/m². El distrito con mayor variación es Barranco seguido por San Isidro.

Al 2024 solo 2 distritos lograron recuperar el nivel de precio antes del COVID 19 (San Isidro y San Borja). Respecto a Barranco, Miraflores y Surco aún no se recuperan plenamente, tomando como referencia los resultados del primer trimestre 2024 del costo de alquiler en esos distritos por metro cuadrado.

**Figura 3.2**

*Precios de Alquiler Pre y Post Pandemia*

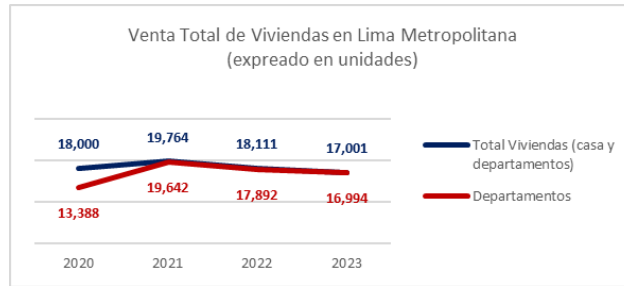


**Nota.** Fuente, BCRP - Notas de Estudio Sector Inmobiliario

Además, para fines de este plan de negocios, también se debe tener en cuenta las variables de venta de viviendas y de departamentos; esta fue la siguiente:

**Figura 3.3**

*Venta Total de Viviendas en Lima Metropolitana*



**Nota.** Fuente, BCRP – Memoria Anual 2021, 2022, 2023.

A pesar de que existe una ligera disminución de los dos últimos periodos respecto al 2021, las expectativas sobre el nivel de inversiones en nuevos proyectos del sector son de un incremento de un 5.5% debido a la disminución de tasa de interés hipotecarias y un mejor optimismo en el sector. Las empresas del rubro creen que el sector crecerá un 2.7% en 2024 siempre y cuando se concrete el apoyo necesario que requiere la industria, cosa que percibieron no recibir el año 2023 luego de ser consultados por la Cámara Peruana de Construcción para su informe nro. 75 – marzo 2024.

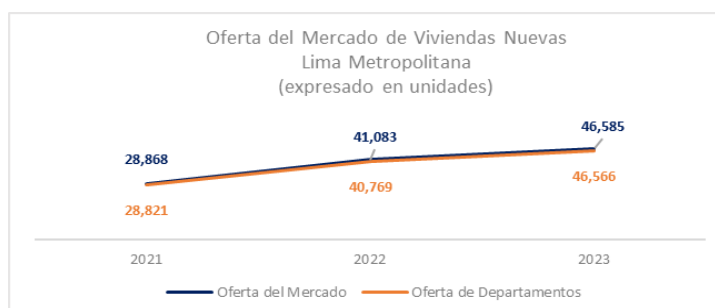
La industria inmobiliaria en Lima Metropolitana registro para enero 2024 un incremento del 7% en ventas de viviendas con respecto a enero 2023, según La asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI); la entidad ratifico la preferencia de la demanda por viviendas entre 60-80 metros en Lima ciudad, ASEI adicono que la demanda las prefiere cerca al mar departamento de 100m<sup>2</sup> en adelante (2023). Según Colliers International (2023), un dato adicional a considerar para el trabajo de investigación son la creciente demanda de departamentos de 40-60 m<sup>2</sup> focalizado en la zona Lima Top.

### 3.2.2. Oferta

Para esta investigación, la oferta del mercado comprende viviendas departamento nuevas construidas y disponibles para la venta de la zona Lima Top. La información obtenida del Banco Central de Reserva indica que la oferta de unidades de vivienda nueva la conforma casi en su totalidad departamentos. Los resultados obtenidos fueron:

**Figura 3.4**

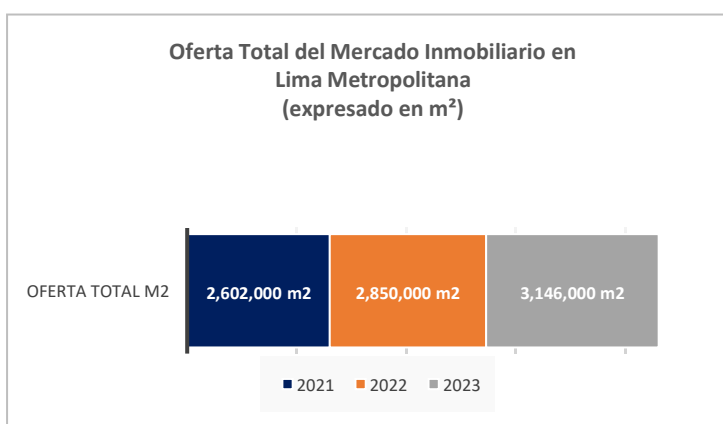
*Oferta de Viviendas en Lima Metropolitana*



**Nota.** Fuente, BCRP – Memoria Anual 2021, 2022, 2023.

**Figura 3.5**

*Oferta Mercado Inmobiliario en M<sup>2</sup> en Lima Metropolitana*



**Nota.** Fuente, BCRP – Memoria Anual 2021, 2022, 2023.

Sumando a una reducción de ventas de departamentos, los cuales registraron una disminución consecutiva de 8% y 5% en 2022 y 2023 respectivamente; la oferta del sector

aumento al cierre del 2023 un 14% en las unidades de departamento y alrededor de 10% en términos de metros cuadrados; y las expectativas de crecimiento del sector ratifican que este 2024 el mercado inmobiliario mostrará un progreso razonable.

### 3.3. Variables Demográficas

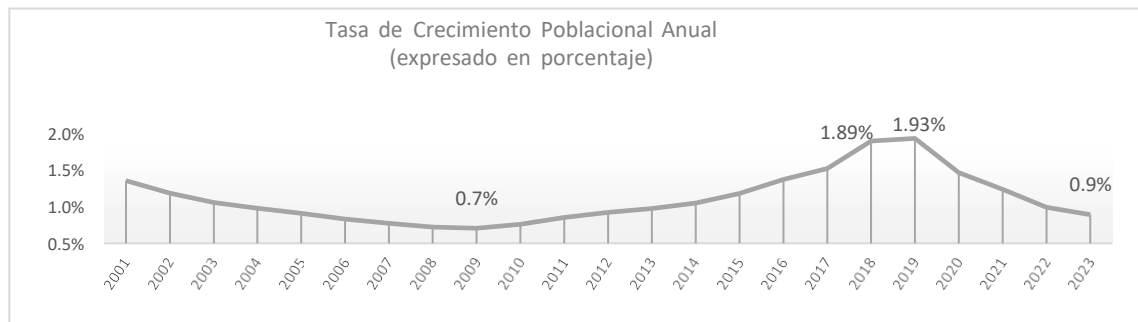
#### 3.3.1 Crecimiento Poblacional

Es una variable que impacta en el mercado inmobiliario de diversas formas, junto a otros factores que determinan la demanda de la industria como la necesidad de viviendas, áreas urbanas, migraciones, número de familias y el empleo por decir algunos.

La media y mediana del crecimiento poblacional en el Perú registra valores de 1% y 1.1% entre los años 2000 y 2023. Es razonable afirmar que crecimiento mantendrá la misma tendencia.

#### Figura 3.6

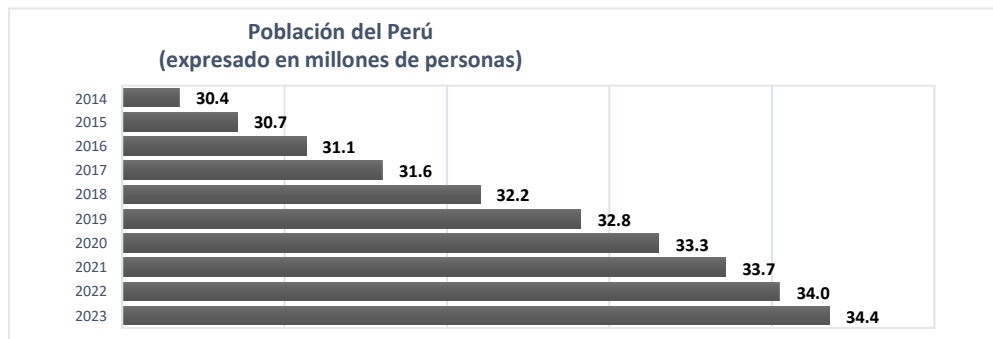
##### *Crecimiento Poblacional*



**Nota.** Fuente, World Bank Group, 2024.

### Figura 3.7

#### Nivel de Población



*Nota.* Fuente, World Bank Group, 2024.

#### 3.3.2. Urbanización

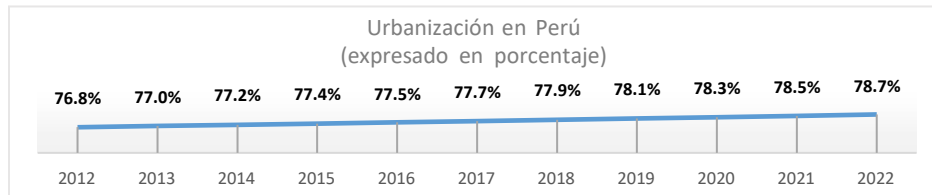
El termino urbanización hace referencia al crecimiento o expansión de áreas urbanas y eso es una variable significativa para la demanda del sector inmobiliario. Su impacto en la industria se debe principalmente por la migración a ciudades, al desarrollo económico, a la mejora y ampliación de infraestructura y a los cambios en el estilo de vida de la población lo que en conjunto produce un efecto en el atractivo de desear vivir y trabajar en las áreas urbanas lo que conlleva al incremento de la demanda.

El desarrollo de proyectos de vivienda Multifamiliar impacta de forma positiva en el proceso de urbanización puesto que se revaloriza la zona al mejorar la planificación urbana con el uso más eficiente de terrenos, promover la convivencia de comunidad, dosificar los espacios de la zona urbana y contribuye con el reordenamiento y distribución de la ciudad.

La tasa de urbanización histórica de Perú posee una ligera pero constante tendencia de crecimiento como se observa en la siguiente figura:

**Figura 3.8**

*Porcentaje de Urbanización en el Perú*



*Nota.* Fuente, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023.

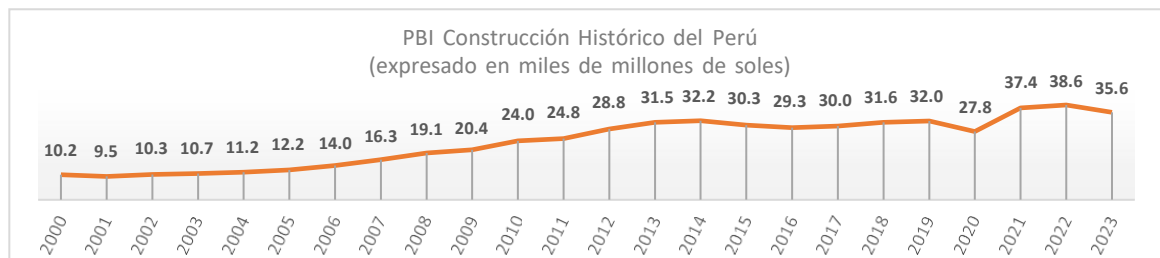
### 3.4. Factores Económicos

#### 3.4.1. PBI Construcción

Es la variable de mayor relevancia para la industria inmobiliaria, los valores que registra brindan un panorama general sobre la actividad en el sector tales como: la cantidad de viviendas construidas, la producción y consumo de materiales de construcción, la generación de empleo, el volumen de inversiones, la confianza de los inversionistas, el desarrollo urbano entre otros los cuales participan en la fase del ciclo del mercado inmobiliario.

**Figura 3.9 PBI**

*Construcción de Perú*



*Nota.* Fuente, Serie Estadística, BCRP, 2024.

**Tabla 3.1**

*Medidas de Tendencia Central del PBI Construcción (expresado en años y porcentajes)*

Variaciones Porcentuales	Toda la Serie	Últimos 10 periodos	Últimos 5 periodos
Rango de Periodos (Años)	2000-2023	2014-2023	2019-2023
Media	6.10%	1.90%	3.60%
Mediana	4.90%	1.80%	1.40%

*Nota.* Fuente, Serie Estadística, BCRP, 2024.

La evolución del PBI construcción tabla 3.1 indicaría un panorama positivo de crecimiento constante con una mediana y media de alrededor del 5% y 6% respectivamente, lo cual es saludable para la economía e industria de la construcción.

Los resultados presentados en el párrafo anterior son engañosos, al analiza los últimos 10 años el promedio de crecimiento del sector disminuye considerablemente por debajo del 2% en promedio lo que significa un bajo desempeño de las actividades productivas del sector, debido a variables tanto endógenas (precio de materiales, preferencias de la demanda costos de producción, eficiencia operativa) así como por variables exógenas (tasas de interés, políticas fiscales, regulaciones, factores demográficos, inestabilidad política, corrupción).

Al mirar el crecimiento medio del último quinquenio arroja un valor de 3.6% favorable para el PBI construcción, el cual, es también engañoso y se debe al efecto rebote entre 2020 y 2021 donde se registró una variación de 35% respecto al periodo anterior. Si no se considera el crecimiento del 2021, el valor promedio sería de -4% lo que indica el delicado momento que la industria vivió en los últimos años.

Sin embargo, las expectativas del sector construcción para el 2024 son alentadoras donde las empresas de construcción de infraestructura, promotores inmobiliarios y los proveedores de materiales y servicios esperan una variación positiva en sus operaciones de alrededor de 4.8%, 3% y 4.2% respectivamente para el 2024.

El PBI Construcción y el desarrollo de proyectos inmobiliarios están estrechamente relacionados donde uno influencia y potencia al otro produciendo una sinergia entre ambas variables; por un lado, atrayendo inversiones y generar empleo, y la otra parte facilitando la ejecución de esos proyectos y lograr en conjunto el desarrollo económico del país.

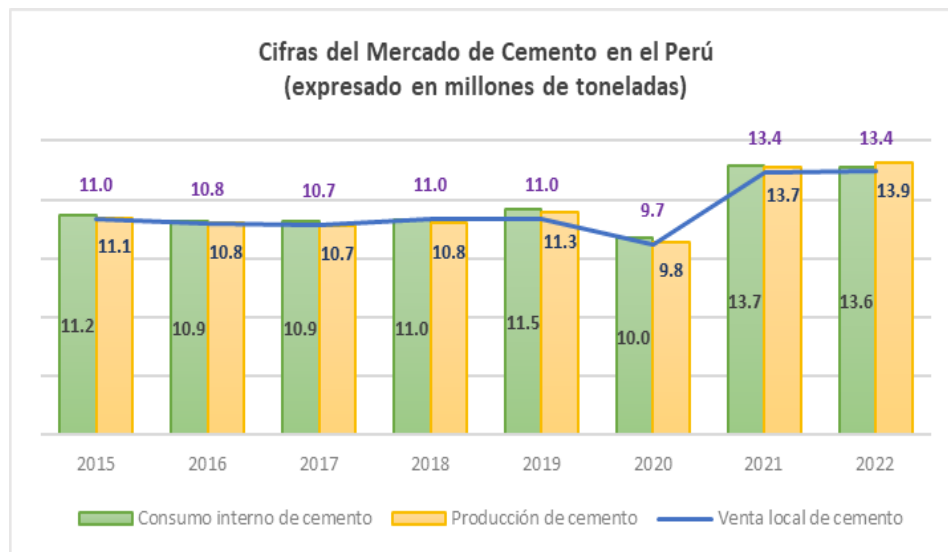
### 3.4.2. Cemento: Producción, Consumo y Venta

Los proyectos de vivienda multifamiliares tienen un impacto positivo en el mercado de cemento, el vínculo de estas variables ayuda a comprender como el crecimiento del sector inmobiliario impulsa la industria de cemento y viceversa lo que conlleva a un beneficio mutuo en el desarrollo del sector y subsegmentos.

Los resultados históricos del mercado de cemento en el Perú son los siguientes:

**Figura 3.10**

*Mercado de Cemento*



*Nota.* Fuente, Serie Estadística, BCRP, 2024.

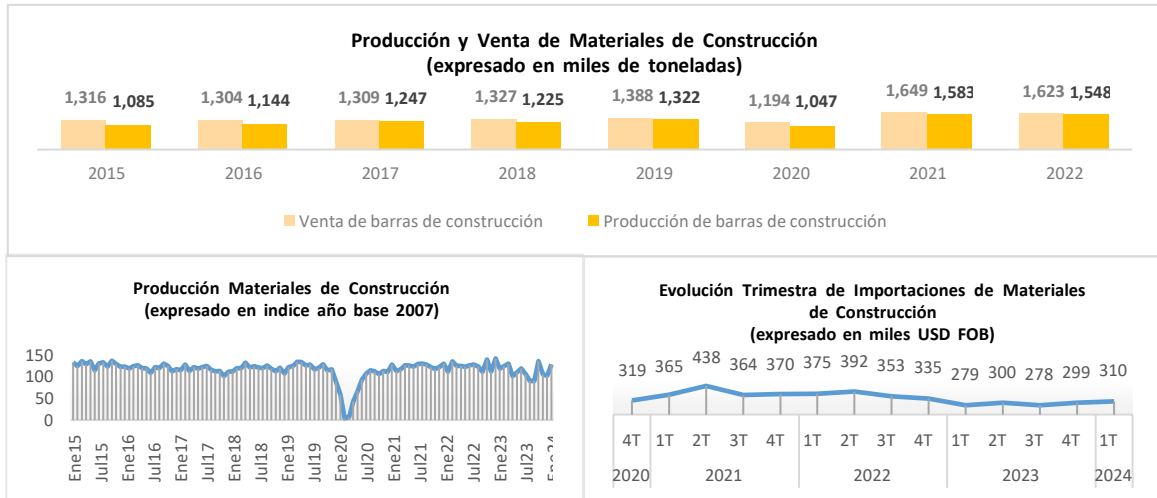
### 3.4.3. Producción, Importación y Venta de Materiales de Construcción

Los proyectos de vivienda Multifamiliar demandan una gran variedad de materiales de construcción con el objetivo de asegurar la calidad, duración y eficiencia del complejo

inmobiliario. Para el éxito del proyecto se requiere una selección exigente de materiales de construcción para la confiabilidad de las estructuras y sostenibilidad del proyecto.

**Figura 3.11**

*Registro de resultados históricos de materiales de construcción*



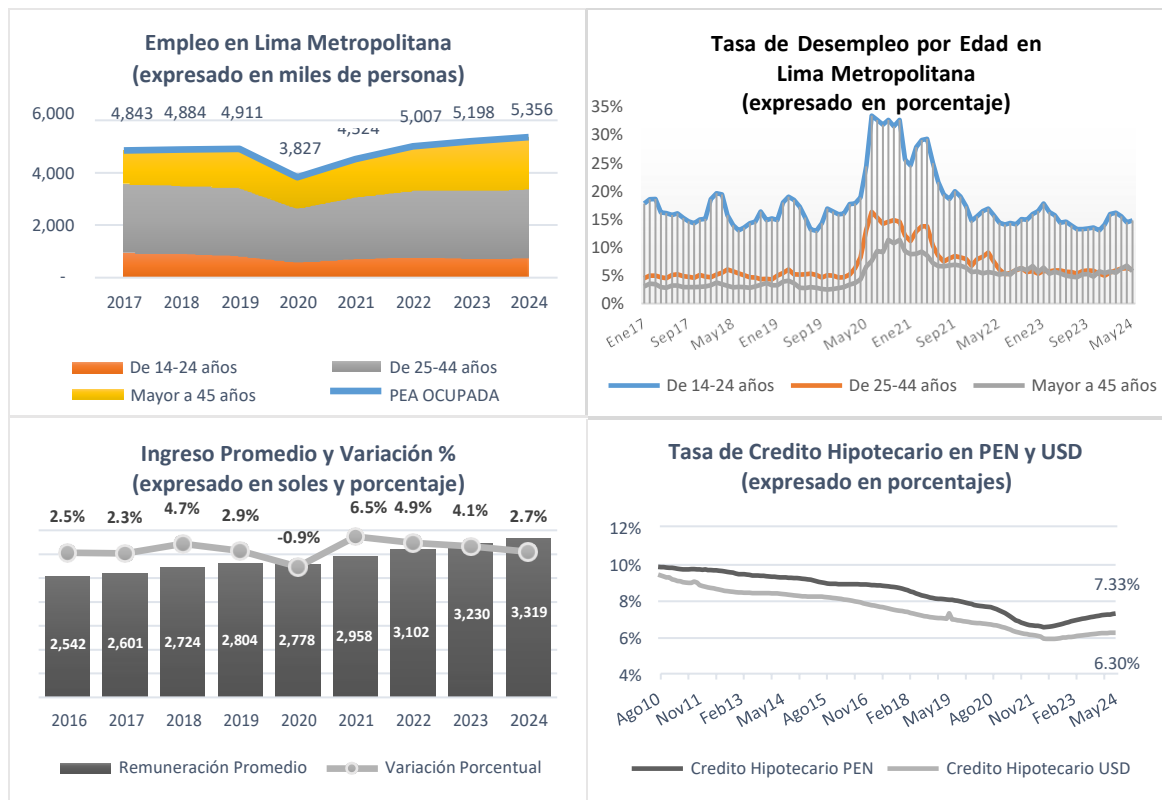
*Nota.* Fuente, BCRP e Instituto Nacional de Estadística e Informática 2024.

### 3.4.4. Ingresos y Acceso a Créditos Hipotecarios

Por último, las variables empleo, ingreso y crédito hipotecario que están íntimamente relacionadas entre sí, son pieza clave en la demanda de toda industria al proveer información relevante para medir la capacidad de pago de los clientes potenciales. Los resultados registrados de estas variables en los últimos años fueron los siguientes:

**Figura 3.12**

*Indicadores de Empleo, Ingresos y Créditos Hipotecarios*



**Nota.** Fuente, Serie Estadística, BCRP, 2024.

Para el éxito del proyecto inmobiliario, es fundamental definir y captar al público objetivo correcto, que ya fue explicado en secciones previas, estos deben poseer características particulares como estabilidad laboral, capacidad de pago y acceso a créditos, pero a la vez, que sus gustos y preferencia se inclinen hacia el segmento de alquiler de departamentos, modernos, inteligentes en la zona Lima Top de la capital.

### 3.4.5. Mercado de Fondos de Inversión

Los proyectos inmobiliarios Multifamily tiene como factor clave la industria de fondos de inversión; se buscará inversionistas con preferencias alineadas a las características y bondades del proyecto.

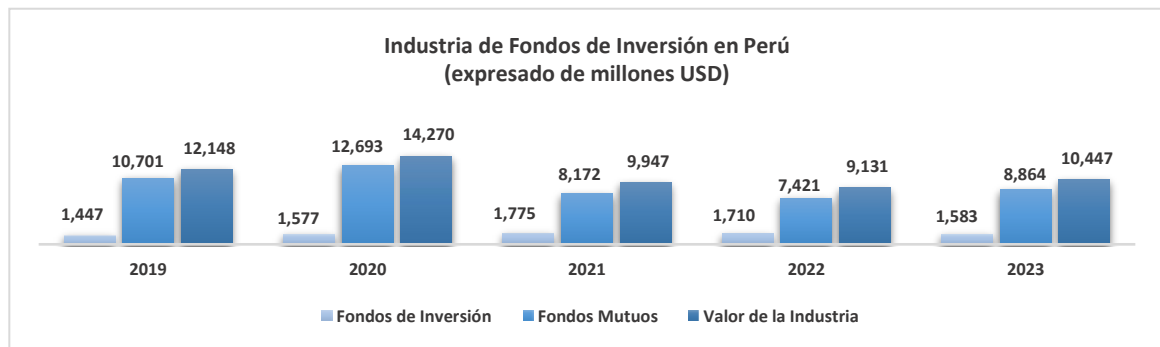
Según la ASEI (2023), algunas de las características más atractivas para el mercado

bajo este modelo de inversión incluyen una menor exposición al riesgo de liquidez para los flujos de efectivo, ya que las rentas mensuales provienen de múltiples inquilinos, lo que contribuye a reducir el riesgo mediante la diversificación de la cartera. Además, este modelo permite diversificar el portafolio de los fondos de inversión al ofrecer una fuente de flujos perpetuos, representando inversiones a largo plazo idóneas para entidades administradoras de fondos de pensiones. El valor de los activos inmobiliarios puede incrementarse en el tiempo si se gestionan correctamente mediante mejoras y renovaciones significativas. Asimismo, los flujos de efectivo en estos proyectos se fortalecen por los beneficios tributarios derivados de la depreciación contable del complejo habitacional y podrían aumentar tras realizar mejoras que eleven el precio de alquiler. Finalmente, los proyectos inmobiliarios Multifamily en zonas urbanas altamente pobladas suelen tener una baja tasa de vacancia y una demanda constante de alquiler, lo que los convierte en una inversión relativamente segura y atractiva.

La industria de fondos de inversiones en años recientes se vio fuertemente golpeada por la inestabilidad política producto de las últimas elecciones presidencial y por el ganador de esta. El mercado no recibió forma positiva el desenlace de este, lo que conllevó a una fuga de capitales entre 2020 y 2021, tal y como se aprecia en la figura 3.13.

**Figura 3.13**

*Industria de Fondos de Inversión*



**Nota.** Fuente, Superintendencia del Mercado de Valores, 2024.

En el Perú, según lo expuesto en la figura 3.13, la industria de fondos colectivos para

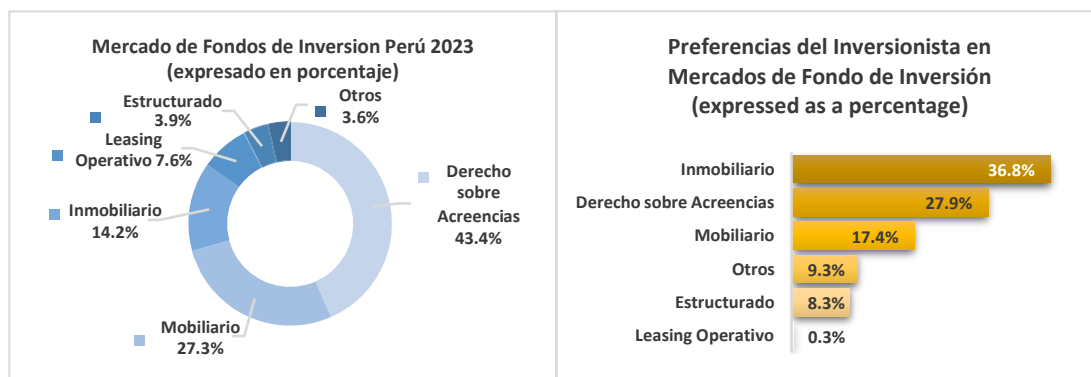
invertir tanto a personas naturales como jurídicas, el 85% del sector lo conforman los fondos mutuos y los fondos de inversión el 15%. De este último, provendrá el origen del capital del proyecto inmobiliario Multifamily.

Según la Superintendencia del Mercado de Valores (2024), en la actualidad, los fondos de inversión inmobiliario en Perú poseen el 14% del total de este tipo de fondos.

Según el más reciente sondeo a los actores de los fondos de inversión en el Perú, los resultados brindados por la SMV al cierre del 2023 indican que entre los inversionistas del sector los proyectos de este tipo, de carácter inmobiliario de alquiler, lideran las preferencias de los inversionistas con un 36.8% lo cual es muy relevante (SMV, 2024).

**Figura 3.14**

*Composición y Preferencias de Fondos de Inversión en Perú*



**Nota.** Fuente, Superintendencia del Mercado de Valores, 2024.

La información presentada en la tabla anterior brinda un panorama positivo y robusto para la viabilidad del proyecto inmobiliario Multifamily del trabajo de investigación ya que al mercado le interesa este tipo de inversiones por los atributos que ya fueron mencionados.

Como dato adicional, para el presente trabajo se hizo contacto, mediante un referido, con un colaborador vigente en la industria de fondos de inversión en Perú; el cual labora para la firma Frontal Trust la cual posee oficinas en US, Chile y Perú e hizo referencia al crecimiento del negocio Multifamily en US y en otros países de la región.

De la entrevista (se adjunta transcripción en Anexo 1), se rescatan que estos proyectos

Multifamily son muy atractivos para los inversionistas institucionales, ya que poseen retornos interesantes y una muy baja volatilidad. Son considerados un "asset class" increíblemente resiliente a factores externos, como la pandemia, con una tasa de vacancia muy baja. Además, permiten alquilar propiedades con valor agregado a quienes no pueden comprar y ofrecen servicios adicionales atractivos, como áreas comunes. El hecho de tener un único propietario, generalmente un fondo de inversión asegura a los inquilinos el buen estado y mantenimiento del complejo. Los fondos inversionistas buscan proyectos con departamentos de acotado metraje, pocos estacionamientos y entre 150 y 400 unidades de vivienda, considerando poco atractivo cualquier proyecto fuera de ese rango. Según su experiencia, la madurez del flujo de caja tiene una media de 4 años, con retornos esperados que deben estar entre el 7% y el 14%.

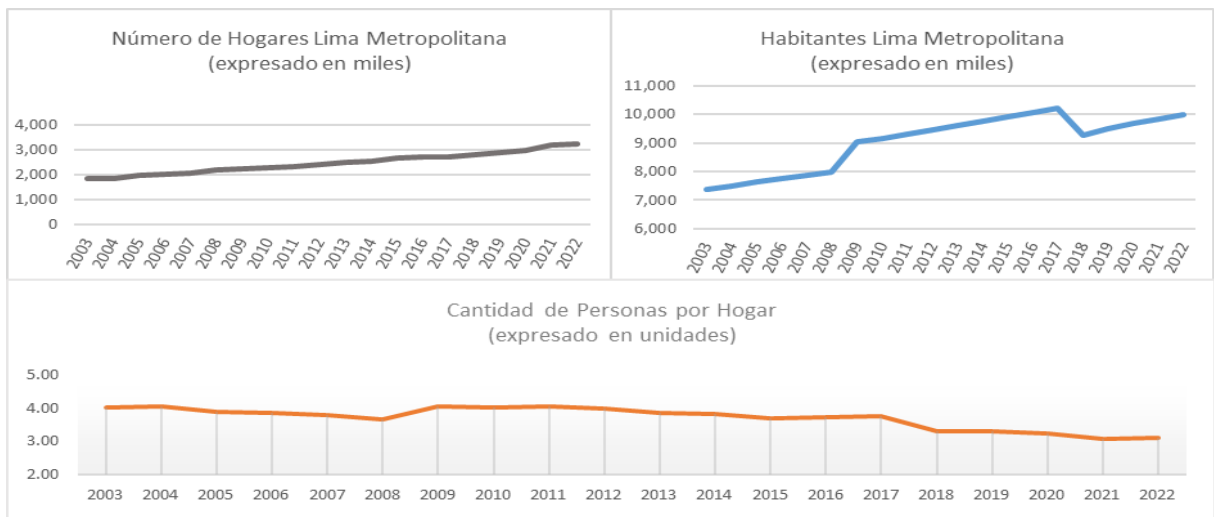
### **3.5. Proyección de la Demanda Potencial**

Para cuantificar la cantidad probable que el mercado inmobiliario de departamentos de alquiler dentro de la zona Lima TOP consumirá una vez entre en funcionamiento el proyecto inmobiliario Multifamily propuesto, post construcción, se tomará en consideración las siguientes variables dentro de un periodo de evaluación de 20 años: hogares Lima Metropolitana, habitantes Lima Metropolitana, miembros por hogar promedio Lima Metropolitana, habitantes de zona Lima TOP (La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro, Barranco) y la demanda potencial del proyecto es la cantidad de hogares que viven en los distritos comprendidos en la zona Lima TOP.

En la siguiente figura se aprecia la evolución tanto de los hogares y el número de habitantes correspondiente a Lima Metropolitana. Al dividir habitantes entre hogares se logró determinar que cada hogar en Lima Metropolitana estaría conformado por 4 integrantes en promedio.

**Figura 3.15**

*Hogares, Habitantes e Integrantes Promedio por Familia Lima Metropolitana*



**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

Ahora para determinar la demanda potencial se empleará el número de habitantes que viven dentro del área del proyecto en la zona Lima TOP correspondiente a los distritos de La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro y Barranco.

**Figura 3.16**

*Número de Habitantes de la Zona Lima TOP*



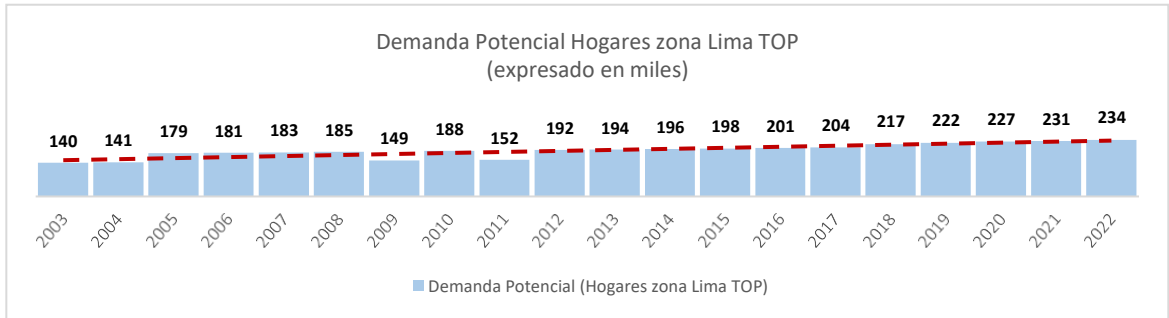
**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

Se procederá a dividir los datos de la tabla anterior habitantes de cada periodo entre el

promedio de integrantes por familia de cada año obtenido en el cálculo previo a este. Los resultados fueron los siguientes:

**Figura 3.17**

*Demanda Potencial de la Zona Lima TOP*

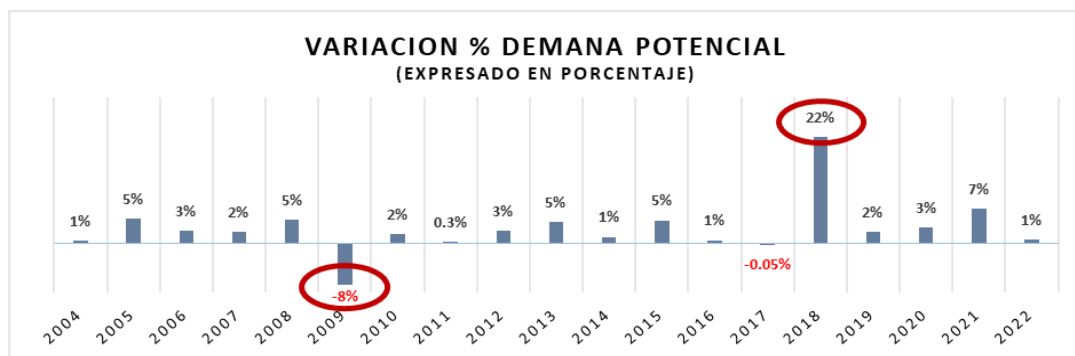


**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

En el periodo de evaluación muestra una pendiente positiva acotada tabla 3.17. e indica que a partir del 2016 la demanda potencial del mercado inmobiliario de los distritos que conforman la Zona Lima TOP superan las 200 mil unidades expresado en grupos familiares. El siguiente paso es calcular el factor que ayude a estimar una demanda potencial razonable. La tasa de crecimiento de la demanda potencial en los periodos de evaluación fueron los siguientes:

**Figura 3.18**

*Demanda Potencial de la Zona Lima TOP*



**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

La figura 3.18 muestra la variación porcentual correspondiente al año anterior y donde se observa 2 valores muy distantes al resto ocurridos en los ejercicios 2009 y 2018. Para que el múltiplo no se vea distorsionado por los valores extremos, se decidió no considerarlos en el cálculo de crecimiento promedio. El resultado alcanzado tuvo como media aritmética un valor de 2.66% de crecimiento anual.

La estimación de la demanda potencial del mercado inmobiliario para el presente trabajo de investigación que iniciaría el 1 de enero 2027 fue la siguiente:

**Tabla 3.2**

*Demanda Potencial Proyectada*

2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
FASE DE CONSTRUCCION		FASE DEL PROYECTO EN OPERACION				
252,968	259,692	266,594	273,680	280,954	288,421	296,087

*Nota.* Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

Se incluye, con fines de presentación, una proyección de solo 5 periodos de la demanda potencial.

Finalmente, en resumen, para determinar la demanda potencial del proyecto inmobiliario Multifamily, se analizó los resultados del mercado dentro de los periodos comprendidos entre 2003 y 2022.

Primero, se consideró el número de integrantes promedio por familia en Lima Metropolitana. La base de datos inicial se obtuvo del portal de INEI; la división del número de familias registradas de Lima Metropolitana entre la cantidad de habitantes de Lima Metropolitana. El resultado obtenido es el número de integrantes promedio por familia en Lima Metropolitana de cada año del periodo de evaluación. Los valores hallados se redondearon hacia el número superior.

Segundo, se construyó una tabla con los datos registrados de número de habitantes de

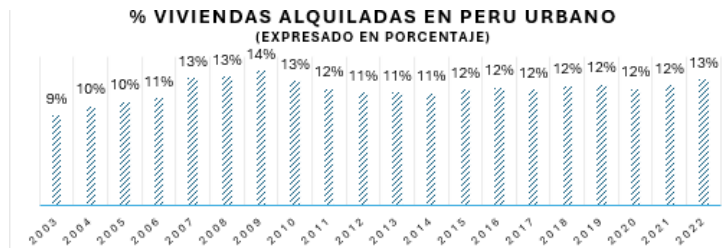
la zona Lima TOP para mismo rango de tiempo con la información de fuente INEI. Luego se divide el total de habitantes de cada año entre los valores del paso anterior. Así se estimó la cantidad media de familias que viven en el área Lima TOP.

Tercero, se calculó una media de las tasas de crecimiento de los años comprendidos entre 2003 y 2022 de los resultados del paso dos, el cual será el punto de referencia de la proyección de la demanda potencial del proyecto para los años 2027 en adelante. La tasa obtenida fue 2.66%.

Cuarto, se tiene en cuenta el % de viviendas en alquiler en el Perú urbano y su evolución entre 2003-2022; el cual se extrae del compendio estadístico INEI:

**Tabla 3.3**

*Viviendas Alquiladas en Perú Urbano*



**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

De esta información última se extrae la media de 12% de viviendas alquiladas en ese rango de años, indicador que se usa para segmentar el total de hogares de Lima Top; el cual en el 2027 resulta 31,172 viviendas en alquiler si se considera que en este proyecto se estima colocar 180 departamentos, resulta una participación de mercado de 0.6%

**Tabla 3.4**

*Demanda Potencial Proyectada y Participación de mercado*

2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
FASE DE CONSTRUCCION		FASE DEL PROYECTO EN OPERACION				
252,968	259,692	266,594	273,680	280,954	288,421	296,087
Viviendas alquiladas		31,172	32,000	32,851	33,724	34,620
Participación de mercado		0.6%	0.6%			

**Nota.** Fuente, Compendio estadístico del INEI, 2023.

## **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA GENERAL**

### **4.1. Introducción**

En esta sección se abordará la estrategia del negocio que el proyecto inmobiliario Multifamily implementará para su éxito. Michael E. Porter en su artículo de *la Harvard Business Review*, “*What is Strategy?*”, sostiene que la estrategia abarca una serie de actividades distintas que convergen en la creación de una posición de valor única con la cual una empresa utilizara para competir con el objetivo de vencer a sus rivales (1996).

La estrategia de negocio que se propone será el plan del proyecto Multifamily que debe ser dinámico para crear y mantener la ventaja competitiva en la industria. Se detallará el segmento de mercado, el valor que ofrecerá el proyecto, los recursos y capacidades necesarios para que la propuesta de generación valor sea mejor que la competencia y de qué manera evitar que la ventaja competitiva sea vea afectada o copiada por un rival.

El desarrollo de la estrategia difiere ampliamente entre empresas, así como el tiempo y esfuerzo que estas le dedican en su elaboración. Para el proyecto inmobiliario Multifamily se toma como referencia el proceso de gestión estratégica del libro *Strategic Management: Concepts and Cases, 4th Edition* de los autores Dyer, Godfrey, Jensen y Bryce.

### **4.2. Misión**

La misión es el propósito fundamental del negocio, reflejando el compromiso con clientes, empleados y el mercado. Debe enfocarse en satisfacer la necesidad de viviendas multifamiliares de alta calidad para jóvenes profesionales del NSE A/B en Lima, mientras motiva a los colaboradores y genera valor a largo plazo para residentes e inversores. La misión definida es "Crear proyectos Multifamily que ofrezcan a los residentes calidad de vida y seguridad, garantizando un retorno constante durante el período de alquiler y oportunidades de inversión sólida en la venta final del edificio."

### **4.3. Visión**

La visión define el futuro de la empresa y el impacto que desea generar. Según Ashkenas y Manville (2018), una visión efectiva debe ser inspiradora, ambiciosa y clara. La visión es ser la inmobiliaria más atractiva para inversionistas y fondos institucionales, desarrollando viviendas multifamiliares sostenibles y de alta calidad en Lima, generando retornos sólidos y mejorando la calidad de vida de los residentes. Se aspira a ser referentes en el sector, combinando rentabilidad, tecnología y bienestar. La visión es "Ser líderes en el desarrollo inmobiliario, ofreciendo soluciones habitacionales innovadoras y sostenibles que generen valor para los grupos de interés y transformen el entorno urbano, impulsando un crecimiento responsable."

### **4.4. Análisis de Términos Contractuales**

En primer momento, es necesario para definir y cerrar acuerdos contractuales con un arrendador el respectivo filtro de solvencia, evaluando reportes crediticios, lugar de trabajo, boletas de pago y lugar de residencia actual; además cualquier prueba que sustente el poder adquisitivo de los inquilinos.

Luego, para analizar los términos contractuales de los alquileres en la etapa de la gestión de arrendamiento se debe tomar en cuenta los artículos del 1667 al 1697 del actual código civil peruano, de aquí se tomará como referencia para delimitar los participantes, responsabilidades y obligación que tienen cada uno; además que se debe considerar las medidas que brinda la ley peruana contra cualquier contingencia en el estadio de los inquilinos.

En primer momento se delimita como arrendador a la empresa que es materia de elaboración de este plan de negocio; esto es importante para seguir usando los créditos fiscales obtenidos en la etapa de gestión de promoción inmobiliaria o construcción del activo.

Los plazos de los contratos deben ser de al menos 6 meses con preferencia en la renovación del mismo inquilino y análisis de actualización de los precios culminado el

contrato, esto para estar acorde en la metodología del análisis de rentabilidad, que se verá en los próximos capítulos, que incluye una incorporación de crecimiento de precios según inflación.

Es preciso comentar que los contratos de alquiler deben contener la respectiva cláusula de desalojo *express* el cual ampara a la empresa ante cualquier incumplimiento por parte del arrendatario de los términos del contrato, mediante mandato notarial, lo que hace más rápido el proceso de desalojo. Esta cláusula requiere por supuesto los pagos de impuesto a la renta y facturación por parte del arrendador, lo que da mayor respaldo de cara a la comprobación de haber cumplido con las obligaciones tributarias.

Actualmente este beneficio se traslada hacia el inquilino; ya que, si se enfoca al potencial arrendador hacia una persona dependiente que pague renta de 5ta categoría, esta facturación por parte de la empresa deduce sus impuestos hasta 30% del pago efectuado incluyendo el IGV. Esto es un atractivo adicional hacia los arrendatarios que luego de un periodo de alquiler puede ver su retribución de impuestos a la hora de sus declaraciones juradas anuales.

En el contrato se debe dejar claro que el arrendador o locatario no tiene ningún derecho para una posible compra en el futuro ya que como bien se menciona, el objeto del negocio es la venta del activo completo al acabo de la maduración del flujo de alquileres. En los respectivos anexos se incluye modelo de contrato de arrendamiento, cabe resaltar que es un modelo tipo estándar con datos personales ocultos por no estar definido los mismos.

## 4.5. Análisis FODA

**Tabla 4.1**

### Fortalezas y Oportunidades

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<p>O1 Demanda creciente viviendas en zonas urbanas.                      O2 Preferencia de los inversionistas por proyectos de este tipo.                      O3 Necesidad de proyectos de estas características por la densidad poblacional existente.                      O4 Incremento poblacional en zonas urbanas.                      O5 Aumento de proyectos Multifamily en el Perú y en la región.                      O6 Expectativas macroeconómicas positivas del mercado.                      O7 Baja tasa de vacancia en zonas urbanas.                      O8 Aumento de la demanda de departamentos en zonas urbanas.                      O9 Bajo nivel de riesgo de proyectos de este tipo.                      O10 Permite a personas con ingresos moderados y estables alquilar una vivienda de calidad.                      O11 Proyectos Multifamily son atractivos para inversionistas institucionales.                      O12 Acceso a rentar este tipo de departamentos por personas que no pueden comprar.                      O13 Retorno atractivos por la fuerte demanda en zonas urbanas.                      O14 Elevada preferencia de fondos de inversión en el Perú de proyectos Multifamily.                      O15 Disminución de tasas de interés.                      O16 Alianzas Estratégicas con stakeholders claves.                      O17 Regulaciones de construcción y zonificación.                      O18 Influencia de las políticas gubernamentales sobre los derechos de los inquilinos                      O19 Inseguridad ciudadana.                      O20 Implementación de nuevas tecnologías que pueden reducir costos y tiempos.                      O21 Software y plataformas tecnológicas para la gestión de arrendamientos y mto.                      O22 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).                      O23 Creciente demanda de edificios ecológicos y con certificaciones ambientales.                      O24 Leyes sobre la propiedad y gestión de inmuebles, derechos de los inquilinos, etc.                      O25 Cumplimiento de normas de seguridad, accesibilidad y otros requisitos legales.</p>
<b>FORTALEZAS DEL PROYECTO</b>	<b>EMPLEAR FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>
<p>F1 Resiliencia a coyunturas económicas negativas.                      F2 Valor de alquiler se ajusta por inflación.                      F3 Eficiencia en el uso de terreno o áreas.                      F4 Generación de empleo.                      F5 Confianza del mercado en este tipo de proyectos.                      F6 Economías de escala en proyectos Multifamily.                      F7 Eficiencia de energía y recursos con impacto en beneficio del Medio Ambiente.                      F8 Certificación de Construcción LEED.                      F9 Áreas con servicios adicionales que diferencien la experiencia de vivir ahí.</p>	<p>F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11,                      F12, F13, F14, F15, Implementar políticas estrictas en construcción y servicio para garantizar calidad                      F16, F17, F18, F19, y eficiencia, maximizando la experiencia del cliente.                      F20, F21, O7, O10,                      O12, O16, O17, O18,                      O22, O23, O24, O25</p>
<p>F10 Ubicación estratégica del inmueble Multifamily en zona Lima TOP.                      F11 Desarrollo estratégico del atributo de convivencia comuna y con servicios premium diferentes al mercado tradicional.                      F12 Bajo nivel de exposición al riesgo de liquidez por el flujo de caja estable.                      F13 Revalorización del precio por metro cuadrado de áreas aledañas al complejo Multifamily por el impacto positivo del proyecto.</p>	<p>F3, F7, F8, F9, F10,                      F11, F13, F14, F15,                      F16, F17, F18, F19, Desarrollar un plan de marketing enfocado en reducir la tasa de vacancia y                      F20, F21, O2, O3, revalorizar el precio por metro cuadrado, destacando el impacto visual y                      O7, O10, O11, O12, urbanístico del proyecto.                      O13, O14, O15, O19,                      O21, O24</p>
<p>F14 Alivio del transporte público al concentrar habitantes cerca de su centro laboral sin necesidad de usar el transporte público.                      F15 Disminución de la contaminación por compartir áreas y estructura y por el uso eficiente del consumo de energía.                      F16 Elevado estándar del complejo y seguridad .</p>	<p>F1, F5, F9, F10, F11,                      F14, F16, F17, F18, Implementar una estrategia de renovación de contratos para el segundo año,                      F19, F20, F21, O7, combinando servicios tradicionales de alto estándar con servicios premium no                      O8, O12, O16, O18, tradicionales para mejorar la experiencia de vida en el proyecto Multifamily.                      O19, O21, O24</p>
<p>F17 Servicios adicionales premium ( limpieza, lavandería, lavado de autos) dentro del edificio Multifamily para clientes que vivan solos o familias con escaso tiempo para tales actividades.                      F18 Servicio de seguridad privada con sistema de cámaras de seguridad en áreas comunes.                      F19 Formulación de estrategia de retención del cliente para renovación inmediata del contrato de alquiler.                      F20 Diseño estructural innovador del inmueble realizado por equipo especializado en arquitectura y urbanismo.                      F21 Experimentado equipo de trabajo para la elaboración de políticas, procesos y planes de acción con un enfoque de gestión integral de riesgos.</p>	<p>F1, F2, F3, F5, F6,                      F10, F12, F13, F19, Formar un equipo multidisciplinario experto y establecer alianzas estratégicas con                      F20, F21, O1, O2, proveedores clave para optimizar el flujo de trabajo, garantizar el                      O3, O4, O5, O6, O7, aprovisionamiento oportuno, implementar tecnologías eficientes y asegurar que el                      O8, O9, O11, O13, proyecto sea atractivo para el mercado.                      O14, O15, O16, O20,                      O22, O23</p>

**Tabla 4.2**

*Fortalezas – Amenazas*

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS DEL PROYECTO</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>A1 Elevado costo de inversión.</p> <p>A2 Inestabilidad Política.</p> <p>A3 Movilizaciones sociales.</p> <p>A4 Intereses económicos de sindicatos y/o agrupaciones relacionadas al sector construcción.</p> <p>A5 Tercerización de servicios relacionados clave de baja calidad</p> <p>A6 Feriados no contemplados decretados por el ejecutivo.</p> <p>A7 No lograr convencer a inversionistas de los fondos de inversión.</p> <p>A8 Corrupción en el sector público que retrasen la tramitación de permisos y licencias para la construcción.</p> <p>A9 Covenants conservadores propuestos por los fondos de inversión como respuesta del mercado por la falta de convencimiento o poca credibilidad.</p> <p>A10 Baja tasa de renovación por fallas en el servicio y experiencia percibida por los clientes.</p> <p>A11 Bajo compromiso de stakeholders claves para mantener una rentabilidad por encima del benchmark.</p> <p>A12 Rechazo de familias aledañas a la ubicación del proyecto.</p> <p>A13 Estrategia de inicio de actividades inoportuna sin contar con los permisos y autorizaciones requeridas.</p> <p>A14 Baja tasa de absorción que amplíe el retorno de la inversión.</p> <p>A15 Incremento de la inflación.</p> <p>A16 Recesión de la economía.</p>
<b>FORTALEZAS DEL PROYECTO</b>	<b>EMPLEAR FORTALEZAS PARA PREVENIR AMENAZAR</b>
<p>F1 Resiliencia a coyunturas económicas negativas.</p> <p>F2 Valor de alquiler se ajusta por inflación.</p> <p>F3 Eficiencia en el uso de terreno o áreas.</p> <p>F4 Generación de empleo.</p> <p>F5 Confianza del mercado en este tipo de proyectos.</p> <p>F6 Economías de escala en proyectos Multifamily.</p> <p>F7 Eficiencia de energía y recursos con impacto en beneficio del Medio Ambiente.</p> <p>F8 Certificación de Construcción LEED.</p> <p>F9 Áreas con servicios adicionales que diferencien la experiencia de vivir ahí.</p> <p>F10 Ubicación estratégica del inmueble Multifamily en zona Lima TOP.</p> <p>F11 Desarrollo estratégico del atributo de convivencia comuna y con servicios premium diferentes al mercado tradicional.</p> <p>F12 Bajo nivel de exposición al riesgo de liquidez por el flujo de caja estable.</p> <p>F13 Revalorización del precio por metro cuadrado de áreas aledañas al complejo Multifamily por el impacto positivo del proyecto.</p> <p>F14 Alivio del transporte público al concentrar habitantes cerca de su centro laboral sin necesidad de usar el transporte público.</p> <p>F15 Disminución de la contaminación por compartir áreas y estructura y por el uso eficiente del consumo de energía.</p> <p>F16 Elevado estándar del complejo y seguridad .</p> <p>F17 Servicios adicionales premium ( limpieza, lavandería, lavado de autos) dentro del edificio Multifamily para clientes que vivan solos o familias con escaso tiempo para tales actividades.</p> <p>F18 Servicio de seguridad privada con sistema de cámaras de seguridad en áreas comunes.</p> <p>F19 Formulación de estrategia de retención del cliente para renovación inmediata del contrato de alquiler.</p> <p>F20 Diseño estructural innovador del inmueble realizado por equipo especializado en arquitectura y urbanismo.</p> <p>F21 Experimentado equipo de trabajo para la elaboración de políticas, procesos y planes de acción con un enfoque de gestión integral de riesgos.</p>	<p>F1, F4, F5, F9, F10, F18, F21, A1, A2, A3, Implementar planes de acción con una eficiente gestión de riesgos para evitar A4, A5, A6, A7, A8, paralizaciones en la construcción, protegiendo recursos, activos, colaboradores e A9, A10, A11, A12, inquilinos, reduciendo costos y manteniendo rendimientos competitivos A13, A14, A15, A16</p> <p>F7, F8, F9, F10, F11, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20, F21, Elaborar un estrategia de plan de contingencias y de rápida respuesta en la fase de alquiler para prevenir y preservar la calidad y experiencia del servicio de arrendamiento. A2, A3, A4, A5, A6, A10, A11, A12, A13, A14</p> <p>F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20, F21, F18, Establecer alianzas estratégicas que aseguren la continuidad y calidad de los productos y servicios, evitando interrupciones por eventos externos o días festivos. F19, F20, F21, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A12, A13, A14</p> <p>F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F15, F16, F17, F18, F19, F20, Desarrollar e implementar un proceso riguroso de selección de proveedores para cumplir con el cronograma y mantener altos estándares en todas las fases del proyecto F21, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A13, A14</p> <p>F5, F6, F12, F13, Formar un equipo especializado en mercados financieros para captar la atención del F19, F21, A1, A6, A9, sector y generar confianza en el proyecto. A11, A15, A16</p>

**Tabla 4.3**

*Debilidades – Oportunidades*

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>DEBILIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	O1 Demanda creciente viviendas en zonas urbanas. O2 Preferencia de los inversionistas por proyectos de este tipo. O3 Necesidad de proyectos de estas características por la densidad poblacional existente. O4 Incremento poblacional en zonas urbanas. O5 Aumento de proyectos Multifamily en el Perú y en la región. O6 Expectativas macroeconómicas positivas del mercado. O7 Baja tasa de vacancia en zonas urbanas. O8 Aumento de la demanda de departamentos en zonas urbanas. O9 Bajo nivel de riesgo de proyectos de este tipo. O10 Permite a personas con ingresos moderados y estables alquilar una vivienda de calidad. O11 Proyectos Multifamily son atractivos para inversionistas institucionales. O12 Acceso a rentar este tipo de departamentos por personas que no pueden comprar. O13 Retorno atractivos por la fuerte demanda en zonas urbanas. O14 Elevada preferencia de fondos de inversión en el Perú de proyectos Multifamily. O15 Disminución de tasas de interés. O16 Alianzas Estratégicas con stakeholders claves. O17 Regulaciones de construcción y zonificación. O18 Influencia de las políticas gubernamentales sobre los derechos de los inquilinos O19 Inseguridad ciudadana. O20 Implementación de nuevas tecnologías que pueden reducir costos y tiempos. O21 Software y plataformas tecnológicas para la gestión de arrendamientos y mtto. O22 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). O23 Creciente demanda de edificios ecológicos y con certificaciones ambientales. O24 Leyes sobre la propiedad y gestión de inmuebles, derechos de los inquilinos, etc. O25 Cumplimiento de normas de seguridad, accesibilidad y otros requisitos legales.
<b>DEBILIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>REDUCIR DEBILIDADES PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>
D1 Políticas y procedimientos de poca rigurosidad que generen deficiencias en el flujo de trabajo y servicio. D2 Cronograma de actividades de construcción inviábiles. D3 Fallas en la selección y contratación de proveedores y capital humano no a fines al estándar que la ventaja competitiva demanda. D4 Insatisfacción de los inquilinos por eventos negativos que merman la experiencia del servicio al no darle solución de manera oportuna. D5 Errada estrategia de marketing que no logre captar el público objetivo del segmento al cual el proyecto se dirige. D6 Plataforma digital poco amigable, con errores y fallas recurrentes que dañan la experiencia al cliente. D7 No cumplir con los estándares establecidos para alcanzar la certificación internacional de edificio verdes, sostenibles e inteligentes. D8 Problemas en los proceso y cierre del contrato de alquiler con el inquilino. D9 Inquilinos problemáticos y que no cumplan con acuerdos o carezcan de un buen trato con respecto hacia los vecinos. D10 Fallas en la coordinación logística de compras y de los servicios. D11 Sistema de comunicación ineficaz entre las partes.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O11, O13, O14, O16, O17, O19, O20, O25 Desarrollar un plan estratégico sólido para establecer alianzas, contratar expertos y firmar acuerdos con empresas líderes, asegurando eficiencia, profesionalismo, mejora continua y gestión integral de riesgos en el proyecto
	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O9, O11, O13, O14, O16, O17, O18, O21, O22, O23 Implementar controles efectivos en las fases de construcción y alquiler para asegurar eficiencia operativa, aprovisionamiento, detección de fallas y mantener la calidad del servicio.
	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, O2, O7, O9, "Implementar una gestión integral de riesgos para optimizar procesos, identificar fallas, minimizar costos y preservar la calidad del proyecto."

**Tabla 4.4**

*Debilidades - Amenazas*

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>DEBILIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>AMENAZAS</b>
	A1 Elevado costo de inversión. A2 Inestabilidad Política. A3 Movilizaciones sociales. A4 Intereses económicos de sindicatos y/o agrupaciones relacionadas al sector construcción. A5 Tercerización de servicios relacionados clave de baja calidad A6 Feriados no contemplados decretados por el ejecutivo. A7 No lograr convencer a inversionistas de los fondos de inversión. A8 Corrupción en el sector publico que retrasen la tramitación de permisos y licencias para la construcción. A9 Covenants conservadores propuestos por los fondos de inversión como respuesta del mercado por la falta de convencimiento o poca credibilidad. A10 Baja tasa de renovación por fallas en el servicio y experiencia percibida por los clientes. A11 Bajo compromiso de stakeholders claves para mantener una rentabilidad por encima del benchmark. A12 Rechazo de familias aledañas a la ubicación del proyecto. A13 Estrategia de inicio de actividades inoportuna sin contar con los permisos y autorizaciones requeridas. A14 Baja tasa de absorción que amplie el retorno de la inversión. A15 Incremento de la inflación. A16 Recesión de la economía.
<b>DEBILIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>REDUCIR DEBILIDADES PARA PREVENIR AMENAZAS</b>
D1 Políticas y procedimientos de poca rigurosidad que generen deficiencias en el flujo de trabajo y servicio. D2 Cronograma de actividades de construcción inviables. D3 Fallas en la selección y contratación de proveedores y capital humano no a fines al estándar que la ventaja competitiva demanda. D4 Insatisfacción de los inquilinos por eventos negativos que merman la experiencia del servicio al no darle solución de manera oportuna. D5 Errada estrategia de marketing que no logre captar el publico objetivo del segmento al cual el proyecto se dirige. D6 Plataforma digital poco amigable, con errores y fallas recurrentes que dañan la experiencia al cliente. D7 No cumplir con los estándares establecidos para alcanzar la certificación internacional de edificio verdes, sostenibles e inteligentes. D8 Problemas en los proceso y cierre del contrato de alquiler con el inquilino. D9 Inquilinos problemáticos y que no cumplan con acuerdos o carezcan de un buen trato con respecto hacia los vecinos. D10 Fallas en la coordinación logística de compras y de los servicios. D11 Sistema de comunicación ineficaz entre las partes.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A5, A6, A7, A8, A10, A11, A12, A13, A14, A16 Desarrollar planes, políticas y procesos de alto estándar para asegurar decisiones estratégicas y financieras que generen valor en todas las actividades del proyecto
	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 Implementar políticas y controles para una gestión integral de riesgos eficiente, promoviendo la participación activa en mejoras y detección de riesgos no contemplados.
	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, fallas y riesgos en los procesos del proyecto.

Para las fortalezas y oportunidades (FO), como acciones específicas se implementarán políticas estrictas para garantizar calidad y eficiencia en construcción y servicio. Se desarrollará un plan de marketing para reducir la vacancia y revalorizar el precio por metro cuadrado, destacando el impacto visual del proyecto. Además, se aplicará una estrategia de renovación de contratos con servicios premium, y se formará un equipo experto con alianzas estratégicas para optimizar el flujo de trabajo y el uso de tecnologías eficientes.

En el caso de las fortalezas y amenazas (FA), se implementarán planes de gestión de riesgos para evitar paralizaciones en la construcción, protegiendo recursos y colaboradores, y desarrollando una estrategia de contingencia para garantizar la calidad en la fase de

alquiler. Además, se establecerán alianzas estratégicas para asegurar la continuidad de productos y servicios, y se llevará a cabo un proceso riguroso de selección de proveedores para cumplir con los cronogramas y altos estándares. Finalmente, se formará un equipo especializado en mercados financieros para generar confianza en el proyecto y atraer inversores.

Las debilidades y oportunidades (DO), tiene como acciones específicas desarrollar un plan estratégico para establecer alianzas, contratar expertos y firmar acuerdos con empresas líderes, asegurando eficiencia, profesionalismo y mejora continua. Implementar controles efectivos en las fases de construcción y alquiler para garantizar la eficiencia operativa, la gestión de aprovisionamiento y la detección temprana de fallas. Además, adoptar una gestión integral de riesgos para optimizar procesos, identificar fallas, minimizar costos y mantener la calidad del proyecto.

En el caso de las debilidades y amenazas (DA), como acciones específicas, establecer políticas operativas y financieras que guíen las decisiones estratégicas, asegurando una evaluación continua de recursos y costos. También, implementar un sistema de gestión de riesgos con auditorías internas, evaluaciones de desempeño y comités de riesgo para mitigar posibles amenazas, así como crear un programa de mejora continua con talleres mensuales para revisar procesos, corregir errores y optimizar actividades clave, manteniendo la calidad y eficiencia.

#### **4.6. Formulación de la Estrategia**

El proceso para formular e implementar una estrategia exitosa para el proyecto inicia considerando el análisis interno y análisis externo que ya fueron desarrollados previamente donde analizamos las fortalezas, debilidades, así como los recursos y capacidades del proyecto Multifamily además de evaluar la estructura de la industria y las amenazas y oportunidades que existentes; y alinear e integrar lo antes mencionado con la misión, visión al Modelo de Negocio.

La principal tarea de la formulación de la estrategia es desarrollar y determinar el plan y el conjunto de actividades críticas indispensables para lograr la creación de la ventaja

competitiva.

El siguiente paso es determinar la estrategia genérica que mejor se ajusta al proyecto con el fin de construir una ventaja competitiva única y difícil de imitar.

#### **4.7. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos definidos serian primero la implementación y estandarización de un sistema para el proceso de evaluación y cierre de contratos de alquiler con procedimientos y políticas con visión de largo plazo, priorizando potenciales clientes con elevadas probabilidades de renovar al término de su primer contrato.

Segundo, buscar sitios estratégicos con potencial de mejorar la percepción de la marca en la zona Lima TOP.

Tercero, lograr la certificación del complejo bajo estándares internacionales de construcción.

Cuarto, aplicar iniciativas innovadoras alineadas a la denominada construcción verde al utilizar materiales de carácter sostenibles y un eficiente consumo de recursos.

Quinto, Lograr que la rentabilidad del proyecto esté por encima del *benchmark*; con una estrategia financiera y operativa de optimización de recursos en la fase de construcción; una estrategia de marketing que logre reducir la tasa de vacancia rápidamente y una correcta y eficiente gestión del complejo Multifamily que contribuya a mantener una elevada tasa de renovación de contratos de arrendamiento.

Sexto, construir y fortalecer buenas relaciones con todos los *stakeholders* de tal manera que la experiencia de vivir ahí se eleve debido a la excelencia del servicio, las alianzas estratégicas, la transparencia y velocidad de comunicación y la anticipación y rápido solución de eventos inesperados.

Séptimo, desarrollar un cronograma de actividades para las fases de la construcción que contenga una eficiente planificación estratégica que permita optimizar y enlazar los tiempos

de las diversas actividades con una correcta gestión de aprovisionamiento y gestión de inventarios.

Octavo, elaborar una estrategia de coordinación con las municipalidades de los distritos Lima TOP para que el proceso de licencia de construcción se agilice y así no quedar expuestos al riesgo operativo.

Noveno, emplear principios, metodologías y estrategias aplicadas a la construcción para maximizar el valor del proyecto con las cuales se logre minimizar el desperdicio de materiales, alcanzar la eficiencia en flujo de trabajo, una correcta gestión de inventarios aplicando *just-in-time* (JIT), el uso de herramientas digitales para potenciar la planificación, control y seguimiento de actividades y recursos del proyecto y una robusta gestión de riesgos para así asegurar un producto de alta calidad.

#### **4.8. Objetivos Específicos**

Primero, alcanzar una retención en promedio de inquilinos al vencimiento del contrato superior al 90%.

Segundo, los contratos y compromisos de largo plazo con proveedores claves para alcanzar economías de escala en conjunto con alianzas estratégicas para una reducción de los costos.

Tercero, obtener la certificación LEED Silver bajo el modelo de complejo sostenible con buenas practica ambientales.

Cuarto, desarrollar una plataforma digital en el Proyecto Multifamily de tal manera que permita facilitar la experiencia en el uso de las áreas comunes, reserva de sala de reuniones, ver la disponibilidad de capacidad de áreas recreativas como gimnasio, piscina, etc.; y por otro lado crear un sistema directo y en tiempo real entre inquilinos y administradores (designados por el dueño) y para pagar las rentas mensuales.

Quinto, soluciones tecnológicas para el complejo Multifamily para reducir los costos

operativos en los primeros años en un 15%.

Sexto, tener políticas claras y definidas en términos de cuidado, mantenimiento, conservación, uso, remodelación del complejo Multifamily tanto para inquilinos como para el propietario.

#### **4.9. Estrategia Genérica**

El concepto “Estrategia Genérica” fue introducido por Michael E. Porter en su Libro *Competitive Advantage*, donde desarrolla el modelo de estrategia competitiva (1985). El objetivo de esta sección es identificar la posición competitiva del proyecto Multifamily en la industria. Al hablar de posicionamiento en el mercado, se hace referencia a determinar si la rentabilidad del proyecto inmobiliario estará por encima o por debajo del *benchmark*.

Conceptualmente, para que los retornos que genere un proyecto o empresa se mantengan en el tiempo y este supere los rendimientos del promedio de la industria es necesario una ventaja competitiva que sea sostenible.

El modelo de estrategia genérica se fundamenta en inicio en dos estrategias básica para competir en un mercado, la Estrategia de Liderazgo en Costos y la Estrategia de Diferenciación; para luego de combinarlas dan origen a las variantes de estrategia de enfoque de costos y enfoque diferenciado.

Para determinar la estrategia genérica se consideran variables y características que ofrece el proyecto tales como la industria, el segmento de mercado, el bien, el servicio, el público objetivo y las capacidades, por nombrar algunos.

#### **4.10. Fuente de Ventaja Competitiva**

Para comprender la fuente de ventaja competitiva es necesario analizar y evaluar al proyecto por tipo de actividades para alcanzar el entendimiento de la generación de cadena de valor. Según Porter (1985), las actividades en dos grupos, actividades primarias y actividades de soporte los cuales conforman al interactuar e integrarse en conjunto la

cadena de valor y la fuente de la ventaja competitiva.

El primer grupo de actividades denominadas primarias del modelo de Porter lo conforman las siguientes componen es: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio o post servicio.

El segundo grupo de actividades de soporte lo consideran: infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Para identificar las actividades que generan valor las cuales son la fuente de la ventaja competitiva es necesario realizar la evaluación de forma independiente de cada actividad.

Para alcanzar rendimientos por encima del mercado, se debe diferenciar los dos momentos o periodos de tiempo del proyecto. El primero momento es la fase de la construcción del complejo Multifamily; el segundo momento es el periodo de colocar en el mercado el servicio que el proyecto ofrecerá.

En términos generales, al pasar de una fase a otra, la cadena de valor es la misma, pero actividades como por ejemplo “servicio”, el nivel de importancia en la generación de valor aumentara al término la fase de construcción.

Después de analizar las actividades del modelo para el complejo Multifamily propuesto, se identificaron las siguientes actividades de valor para el éxito del proyecto y el cumplimiento de los objetivos antes desarrollados.

La primera actividad corresponde a la logística de entrada, donde una eficiente gestión de compras e inventarios de materiales en la fase de construcción es indispensable para mantener un rendimiento por encima del *benchmark*. En la segunda fase del proyecto, el nivel de criticidad disminuye por el costo día de una ruptura de *stock*, pero sigue siendo vital para proveer un servicio de estándares *premium*.

Otra actividad como Operaciones, donde en la primera fase del proyecto (construcción), es el otro gran pilar para obtener una rentabilidad superior a la industria. En esta actividad, al igual que la anterior, involucra ampliamente a las actividades de soporte

para lograr la optimización de recursos, así como la eficiencia operativa del flujo de trabajo.

Una tercera actividad como *Marketing*, en la primera fase, su principal actividad es encontrar y convencer al mercado de las cualidades y bondades del proyecto Multifamily de tal manera que a los inversionistas les parezca atractivo el proyecto. En la segunda fase, su actividad CORE es idear una estrategia de marketing que contribuya a disminuir la tasa de vacancia en el menor tiempo posible.

Servicio es otra actividad que toma vital importancia en la segunda fase del proyecto, de ella depende mantener la tasa de renovación de contrato de alquiler por encima de la meta y así alcanzar un performance superior a la media.

Actividades como Soporte para que funcionen adecuadamente en la generación de valor, implica establecer necesariamente políticas y procedimientos alineados para crear valor. Sin el enfoque, diseño o implementación de las actividades de soporte no están alineadas a los objetivos de las actividades primarias de la cadena de valor, la ventaja competitiva no será sostenible en el tiempo.

#### **4.11. Estrategia de Enfoque**

Al considerar las distintas variables que conforman y participan en el proyecto inmobiliario Multifamily, se concluye que la estrategia genérica que se complementa mejor al proyecto es la Estrategia de Enfoque Diferenciado y la razón se fundamenta en que la presente propuesta de valor no va dirigido al mercado inmobiliario en su conjunto; la oferta de valor se dirige específicamente a un grupo de personas con ciertas características y similitudes antes desarrolladas, que laboren dentro de los distritos de la zona Lima TOP, que tengan estabilidad laboral con capacidad de un pago de renta para una vivienda premium razonable y que busque calidad y no el menor costo del mercado. El proyecto va a un segmento de mercado muy particular conformado por un público objetivo con características, preferencias, gustos y estilos de vida específicos.

#### **4.12. Estratégicas**

Para alcanzar y mantener la ventaja competitiva, es fundamental establecer alianzas

estratégicas en ambas fases del proyecto. Estas alianzas pueden incluir compromisos con entidades gubernamentales y municipales para agilizar la documentación y permisos necesarios; la colaboración con expertos en arquitectura, diseño y urbanismo para asegurar que el impacto visual del complejo Multifamily refuerce la ventaja competitiva; acuerdos de beneficio mutuo con proveedores de materiales de construcción y transporte, con contratos a largo plazo que reduzcan costos y garanticen un suministro continuo de materiales de calidad; asociaciones con empresas que apliquen tecnologías innovadoras y que promuevan la eficiencia de recursos y altos estándares ambientales; y la integración de proveedores tanto para la gestión como para la mejora de la experiencia del servicio al cliente. Además, es crucial formalizar acuerdos con agentes inmobiliarios antes del inicio de la segunda fase del proyecto para reducir la tasa de vacancia en el menor tiempo posible.

#### **4.13. Conclusiones del Capítulo**

En este capítulo se identificaron las principales variables y condicionantes que el proyecto debe considerar para crear valor con la construcción del complejo Multifamily para los inversionistas y futuros clientes.

Se concluye que el éxito del proyecto depende en un inicio de una estrategia planificada de actividades apoyadas por una infraestructura corporativa con lineamientos claros y específicos de respaldo que logre contemplar y consolidar distintas estrategias e integrarlas para la creación valor y poder generar una ventaja competitiva exitosa y sostenible, abordadas en el capítulo desarrollado.

# CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

## 5.1. Introducción

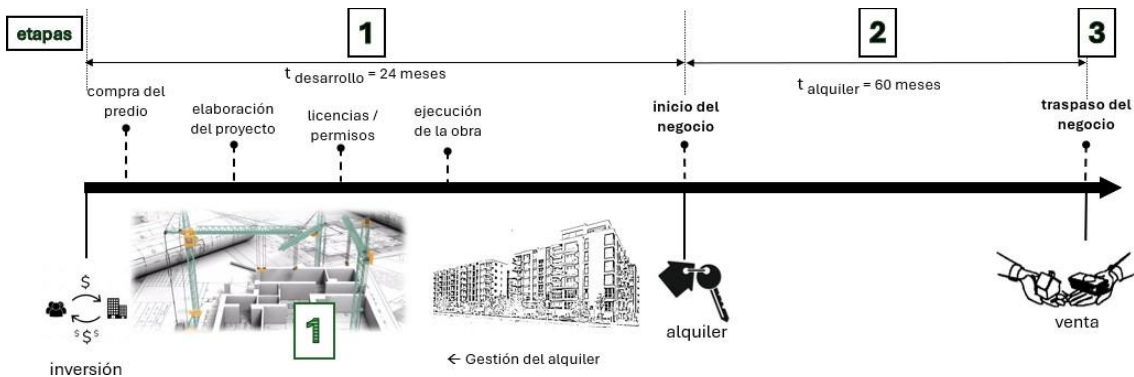
Este capítulo presenta el modelo de negocio del proyecto inmobiliario multifamiliar, fundamentado en un análisis estratégico que incluye los resultados de investigaciones de mercado, encuestas y estudios previos. Las decisiones clave del proyecto, tales como la propuesta de valor, el segmento de clientes y los canales de distribución, están respaldadas por datos obtenidos a través de estos análisis, asegurando que las estrategias estén alineadas con las necesidades y tendencias del mercado.

Se empleará el modelo Canvas para el análisis se aplicará a cada una de las siguientes etapas del modelo, las cuales se ilustran en la Figura 4.1 Etapas del modelo de negocio

La primera etapa definido por el desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler, la segunda etapa, corresponde el arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante y la tercera etapa, la venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.

**Figura 5.1**

*Etapas del modelo de negocio*



## 5.2. Modelo Canvas: Estructura y Aplicación

### 5.2.1. 1ra Etapa del Proyecto

El enfoque es captar inversión privada para financiar la compra del terreno y la construcción. Se prioriza la seguridad y transparencia mediante auditorías periódicas, clave para atraer inversionistas que buscan garantías y control del proyecto. Los inversionistas, que aportan el capital inicial, son el segmento clave. Se utilizan presentaciones privadas y redes exclusivas, preferidas por este perfil. La relación se basa en la confianza, respaldada por auditorías y reportes financieros. Los ingresos provienen del capital aportado, y los recursos clave son el terreno y el equipo profesional. La supervisión de la construcción y la obtención de permisos son actividades esenciales, mientras que los socios clave, como proveedores y firmas auditoras, aseguran calidad y transparencia.

Finalmente, los costos incluyen la compra del terreno, los gastos de construcción y las licencias necesarias, porque son los principales factores que determinan los desembolsos en esta fase.

**Tabla 5.1**

*Modelo Canvas a la primera etapa: Desarrollo e ingeniería del proyecto de edificio e inicio de la gestión de alquiler*

<b>Socios claves</b> Inversionista. Proyectista. Autoridades municipales Empresas constructoras	<b>Actividades claves</b> Gestión de inversionistas. Adquisición de terreno. Estudios de ingeniería. Permisos y licencias. Gestión de la construcción.  Marketing y promoción captación de inquilinos e inversores.	<b>Propuesta de valor</b> Inversión inicial con flujos de ingresos con alto potencial de retorno a largo plazo, a través del alquiler y venta del activo.	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b> Arrendatarios: Jóvenes profesionales entre 25 y 45 años, del NSE A/B. Parejas jóvenes
	<b>Recursos clave</b> Capital e inversión inicial. Terrenos en zonas estratégicas. Equipo de ingeniería y arquitectura.		<b>Canales</b> Arrendatarios: Publicidad digital y en redes sociales.	
<b>Estructura de costos</b> Adquisición de terreno, permisos y licencias, desarrollo de ingeniería y costos de construcción. Marketing, publicidad y ventas.			<b>Fuente de ingresos</b>	

### ***5.2.2. 2da Etapa del Proyecto***

El enfoque está en generar ingresos estables mediante el alquiler de las unidades, y aquí es donde el proyecto entra en su fase operativa de mayor importancia. La propuesta de valor fue elegida para satisfacer la creciente demanda de viviendas modernas y bien ubicadas en distritos clave de Lima, como Miraflores, Barranco y San Isidro. Estos distritos fueron seleccionados porque presentan un alto atractivo tanto por su seguridad como por su acceso a servicios y conectividad, lo que los convierte en áreas deseables para el segmento de clientes objetivo: jóvenes profesionales y parejas del NSE A/B. Este segmento fue elegido no solo por su poder adquisitivo, sino porque, según estudios de mercado, son los que más valoran la proximidad a centros de trabajo, instituciones educativas y zonas comerciales. Los canales seleccionados, como plataformas digitales (Urbania, Properati) y corredores inmobiliarios especializados, permiten alcanzar de manera efectiva a este grupo de clientes, ya que estas plataformas facilitan la visibilidad de las unidades y agilizan el proceso de arrendamiento. La relación con los clientes se basa en un enfoque de asesoramiento personalizado, ofreciendo no solo recorridos virtuales y físicos de los departamentos, sino también soporte continuo durante todo el proceso de arrendamiento. Esto fue elegido porque este perfil de cliente valora la comodidad, la rapidez en la toma de decisiones y la atención a sus necesidades. Las fuentes de ingresos provienen de las rentas mensuales, que fueron fijadas en función de un estudio de mercado que tuvo en cuenta el tipo de cliente, la ubicación de los departamentos y las características diferenciadas del producto (modernidad, servicios adicionales, seguridad, entre otros). En cuanto a los recursos clave, el edificio terminado, junto con las plataformas digitales de gestión y el equipo de corredores inmobiliarios, son esenciales para asegurar la ocupación de las unidades. Las actividades clave en esta etapa incluyen la gestión del arrendamiento, la comercialización de las unidades y el mantenimiento del edificio, actividades críticas para garantizar que el flujo de ingresos se mantenga constante y que los clientes estén satisfechos con su experiencia. Los socios clave, como los corredores inmobiliarios y las plataformas de marketing digital, juegan un rol fundamental en maximizar la ocupación de los departamentos. Los costos asociados a esta fase incluyen los gastos de mantenimiento del edificio, los costos operativos (seguridad, limpieza) y los gastos de comercialización, los

cuales son necesarios para mantener la competitividad del proyecto y garantizar la rentabilidad.

**Tabla 5.2**

*Modelo Canvas a la segunda etapa: Arrendamiento de departamentos que permitirá generar un flujo de caja constante*

<b>Socios claves</b> Plataformas inmobiliarias y agentes.	<b>Actividades claves</b> Marketing y promoción de captación de inquilinos e inversores. Gestión de alquileres.	<b>Propuesta de valor</b> Ofrecer viviendas modernas y bien ubicadas como Miraflores, San Isidro y Surco, San Borja y Barranco con áreas comunes de alto valor.  Brindar flexibilidad a través del alquiler y generar flujos de caja estables.	<b>Relación con clientes</b> Arrendatarios: Atención personalizada (mantenimiento, servicios adicionales como áreas recreativas)	<b>Segmento de clientes</b> Arrendatarios: Jóvenes profesionales entre 25 y 45 años, del NSE A/B. Parejas jóvenes
	<b>Recursos clave</b> Equipo de marketing y ventas.		<b>Canales</b> Arrendatarios: Publicidad digital y en redes sociales. Colaboración con agentes inmobiliarios y plataformas.	
<b>Estructura de costos</b> Marketing, publicidad y ventas. Mantenimiento y operación del inmueble durante el periodo de alquiler.		<b>Fuente de ingresos</b> Alquiler de departamentos durante los primeros 5 años de operación. Alquiler de áreas comunes como coworking, gimnasios, o estacionamientos		

### 5.2.3. 3ra Etapa del Proyecto

En última instancia, el objetivo es vender el activo completo a inversores institucionales que buscan activos inmobiliarios consolidados con flujos de ingresos estables. La propuesta de valor para estos inversores se basa en la estabilidad y seguridad que representa un edificio completamente arrendado y con bajo riesgo, lo cual es atractivo para quienes buscan retornos a largo plazo. El segmento de clientes está compuesto por fondos de inversión y bancos, seleccionados porque son los actores clave en la adquisición de activos inmobiliarios consolidados. Se seleccionaron canales como las ferias inmobiliarias y redes exclusivas de inversores, ya que estos medios permiten alcanzar a los inversores institucionales con mayor eficiencia. La relación con los clientes se centra en la transparencia financiera, con informes detallados sobre la rentabilidad del activo, porque estos inversores requieren datos precisos para justificar sus decisiones de inversión. Las fuentes de ingresos provienen de la venta del activo completo, lo que genera el retorno final

para los inversores iniciales. Los recursos clave incluyen tanto el activo inmobiliario como los informes financieros, porque son los principales elementos que validan la estabilidad del proyecto ante los inversores. Las actividades clave son la presentación del activo y la negociación con los inversores, elegidas porque son esenciales para concretar la venta. Los socios clave incluyen firmas de auditoría y consultores financieros, quienes aseguran la veracidad de los informes presentados a los inversores institucionales.

Finalmente, los costos en esta fase incluyen los gastos legales y administrativos asociados a la venta del activo, los cuales son necesarios para garantizar una transacción fluida.

**Tabla 5.3**

*Modelo Canvas a la tercera etapa: Venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo*

<b>Socios claves</b> Inversores institucionales	<b>Actividades claves</b> Marketing y promoción de captación de inversores.  Venta del activo a fondos de inversión	<b>Propuesta de valor</b> Ofrecer viviendas modernas y bien ubicadas como Miraflores, San Isidro y Surco, San Borja y Barranco con áreas comunes de alto valor.	<b>Relación con clientes</b> Inversores: Comunicación directa y personalizada, ofreciendo informes de flujos de caja y proyecciones de rentabilidad.	<b>Segmento de clientes</b> Inversores: Institucionales: fondos de inversión, aseguradoras. Interesados en adquirir activos que generen ingresos a largo plazo
	<b>Recursos clave</b> Equipo de marketing y ventas.	Rentabilidad a largo plazo para inversores institucionales con la venta del activo	<b>Canales</b> Inversores: Invitaciones directas para la venta del activo	
<b>Estructura de costos</b> Marketing, publicidad y ventas		<b>Fuente de ingresos</b> Alquiler de departamentos durante los primeros 5 años de operación. Alquiler de áreas comunes como coworking, gimnasios, o estacionamientos Venta del edificio completo a inversores institucionales tras un periodo de alquiler		

#### 5.2.4. Consolidando las 3 Etapas

El modelo de negocio desarrollado para este proyecto inmobiliario multifamiliar está estructurado para maximizar el valor en cada una de sus fases. En la etapa inicial, el enfoque está en asegurar el financiamiento y desarrollar el proyecto de manera eficiente. Durante la fase de arrendamiento, el objetivo es generar flujos de ingresos constantes a través del alquiler de las unidades. Finalmente, en la fase de venta, el proyecto se monetiza

completamente al ofrecer un activo consolidado a inversores institucionales interesados en retornos estables. Cada etapa se apoya en una estrategia clara basada en los 9 bloques del Modelo Canvas, alineando las decisiones del negocio con los resultados de los estudios de mercado y las necesidades de los grupos de interés.

### **5.3. Sostenibilidad del Modelo**

El modelo de negocio está diseñado para ser sostenible a lo largo del tiempo, con un enfoque en la maximización del valor en cada una de las tres etapas. Desde el inicio, la captación de inversión se sustenta en la confianza generada a través de auditorías, reportes financieros y la relación con proveedores certificados y formales. Durante la fase de arrendamiento, el flujo constante de ingresos y la ocupación de las unidades garantizan la estabilidad financiera del proyecto. Finalmente, la venta a inversores institucionales asegura un retorno significativo a largo plazo. Además, las decisiones estratégicas en cuanto a ubicación, segmentación del mercado y oferta diferenciada, permiten que el proyecto se adapte a las fluctuaciones del mercado, minimizando riesgos y asegurando su viabilidad en el futuro.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. Introducción**

El presente plan de marketing toma en consideración los análisis realizados en capítulos previos, integrando estrategias cohesivas para el lanzamiento del proyecto inmobiliario multifamiliar. El plan de marketing no solo se enfoca en la estrategia de arrendamiento de los departamentos, sino también en la comunicación efectiva con inversores potenciales tanto al inicio del proyecto como en la venta final del edificio completo, asegurando la atracción y retención de intereses a largo plazo en cada fase, para el desarrollo de plan se considerará las etapas definidas en el capítulo anterior, la primera se enfocará en el desarrollo e ingeniería del edificio y en el inicio de la gestión de alquiler; la segunda etapa se centrará en el arrendamiento de departamentos para generar un flujo de caja constante; y la tercera etapa consistirá en la venta del activo completo a inversores institucionales interesados en flujos de ingresos a largo plazo.

### **6.2. Objetivos de Marketing**

#### ***6.2.1. Objetivo General***

Penetrar y consolidar la posición en el segmento de alquiler de viviendas multifamiliares dirigidas al NSE A/B enfocándose en los jóvenes profesionales y parejas jóvenes, además en la captación de inversionistas para la construcción y venta del edificio completo a inversores institucionales. Garantizando con ello la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

#### ***6.2.2. Objetivos Ira Etapa***

Captación de Inversores: Identificar y presentar el modelo de negocio a inversionistas institucionales interesados en proyectos inmobiliarios de largo plazo, asegurando el financiamiento necesario para la compra del terreno, permisos y construcción, con el objetivo de garantizar un flujo de caja estable a largo plazo. Una vez asegurado el capital, se procederá con el desarrollo y construcción del primer proyecto inmobiliario, buscando finalizarlo dentro de los plazos establecidos y con altos estándares de calidad, para luego

iniciar la fase de arrendamiento en ubicaciones estratégicas como Barranco, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco o San Isidro. La gestión de arrendamiento comenzará tres meses antes de la finalización de la obra, con el objetivo de comercializar el 40% de las unidades en el primer mes posterior al lanzamiento. Paralelamente, se llevará a cabo una investigación de mercado exhaustiva para analizar el perfil del cliente objetivo y ajustar la oferta de valor, con el fin de superar las expectativas de los futuros inquilinos y consolidar el posicionamiento del proyecto a través de una propuesta de valor diferenciada.

### ***6.2.3. Objetivos 2da Etapa***

La consolidación de la ocupación se basa en mantener una ocupación escalonada durante los primeros 12 meses de arrendamiento y luego sostenerla, con el objetivo de generar ingresos estables y garantizar flujos de caja constantes. A la par, se busca incrementar la participación de mercado posicionando el proyecto para que sea reconocido y aceptado por el público objetivo, estableciendo así una propuesta de valor diferenciada en el mercado. Además, la optimización de la experiencia del inquilino se logrará implementando mejoras continuas basadas en sus preferencias, optimizando los servicios ofrecidos y manteniendo altos niveles de satisfacción, lo que permitirá fidelizar a los arrendatarios y reducir la rotación.

### ***6.2.4. Objetivos 3ra Etapa***

La estrategia se centra en la atracción de inversores institucionales nacionales e internacionales, presentando el proyecto consolidado y destacando la rentabilidad y estabilidad del flujo de caja generado durante el período de arrendamiento. Paralelamente, se busca incrementar el valor del activo inmobiliario en comparación con su valor inicial, asegurando un retorno atractivo sobre la inversión para los futuros compradores. Finalmente, se trabajará en concretar la venta del activo a inversores institucionales en un plazo máximo, garantizando una transición sin inconvenientes para los arrendatarios actuales y maximizando la rentabilidad del proyecto.

### **6.3. La Empresa**

La empresa se enfoca en ofrecer proyectos multifamiliares de alta calidad, dirigidos a jóvenes profesionales de entre 25 y 45 años del NSE A/B, así como a parejas jóvenes, quienes buscan una solución habitacional moderna, segura y bien ubicada en distritos clave de Lima. La propuesta de valor se fundamenta en brindar calidad de vida y seguridad, garantizando una experiencia de alquiler flexible, y ofreciendo oportunidades de inversión a largo plazo, tanto para arrendatarios como para inversionistas.

### **6.4. Mercado Objetivo y Perfil del Consumidor**

#### ***6.4.1. Mercado Objetivo***

En la etapa inicial, se captarán inversionistas privados para financiar el proyecto, posteriormente el mercado objetivo principal está compuesto por jóvenes profesionales y parejas del NSE A/B, que buscan alquilar viviendas modernas en distritos como Miraflores, Barranco, San Isidro y Santiago de Surco, destacando por su oferta de servicios, accesibilidad y seguridad. Los inquilinos valoran la proximidad a oficinas, centros comerciales y educativas, y están dispuestos a pagar por seguridad, comodidades modernas y diseño innovador. En la etapa final, el objetivo será atraer inversores institucionales interesados en activos consolidados con flujos de ingresos estables.

#### ***6.4.2. Cliente***

El proyecto está dirigido a tres tipos de clientes según cada etapa: en la etapa 1, los inversionistas privados que financian la construcción; en la etapa 2, hombres y mujeres jóvenes profesionales del NSE A/B, solteros o casados, con edades entre 25 y 45 años; y en la etapa 3, inversores institucionales interesados en adquirir activos inmobiliarios consolidados con flujos de caja estables.

#### ***6.4.3. Perfil del Consumidor***

Los inversionistas privados en la etapa 1 buscan oportunidades de inversión con alto potencial de retorno en proyectos inmobiliarios emergentes y están dispuestos a financiar el desarrollo inicial. En la etapa 2, los inquilinos, principalmente jóvenes profesionales y

parejas del NSE A/B, entre 25 y 45 años, con ingresos estables, valoran la calidad de vida, seguridad y accesibilidad, y buscan viviendas modernas y bien ubicadas. Finalmente, en la etapa 3, los inversores institucionales, como fondos de inversión y entidades financieras, se interesan en activos consolidados que ofrezcan flujos de ingresos estables y bajo riesgo a largo plazo.

## **6.5. Posicionamiento**

El proyecto inmobiliario se posiciona de manera estratégica en el mercado a lo largo de sus tres etapas:

En la etapa 1 (Desarrollo): Posicionado como una oportunidad de inversión confiable y con alto potencial de rentabilidad, dirigido a inversionistas privados interesados en proyectos emergentes ubicados en distritos estratégicos de Lima, conocidos por su alto valor de mercado.

La etapa 2 (Arrendamiento): Posicionamiento basado en la oferta de viviendas modernas y accesibles que priorizan la calidad de vida, la seguridad y la proximidad a servicios clave. El proyecto se destaca por estar dirigido a jóvenes profesionales y parejas del NSE A/B que buscan un entorno urbano moderno y seguro.

En la etapa 3 (Venta): El proyecto se posiciona como un activo consolidado y atractivo para inversores institucionales, garantizando un flujo de caja estable, una gestión eficiente y un bajo riesgo operativo, todo ello en zonas de alta demanda y valor creciente.

El posicionamiento del proyecto se adapta a las necesidades específicas de cada etapa, consolidando una estrategia integral que abarca desde la atracción de inversionistas privados en la fase de desarrollo, hasta la oferta de viviendas modernas para arrendatarios, y culminando con la venta del activo a inversores institucionales. En cada fase, el proyecto destaca por su enfoque en la calidad, la ubicación estratégica, y la seguridad, garantizando un alto valor tanto para los inquilinos como para los inversores a largo plazo.

### ***6.5.1. Información Importante sobre el Posicionamiento***

La siguiente tabla 6.1 resume las preferencias de ubicación de los encuestados para los

distritos donde desean adquirir o alquilar una propiedad, resaltando los principales distritos considerados para el presente proyecto.

**Tabla 6.1**

*Preferencia de ubicación por distrito para adquirir o alquilar una vivienda*

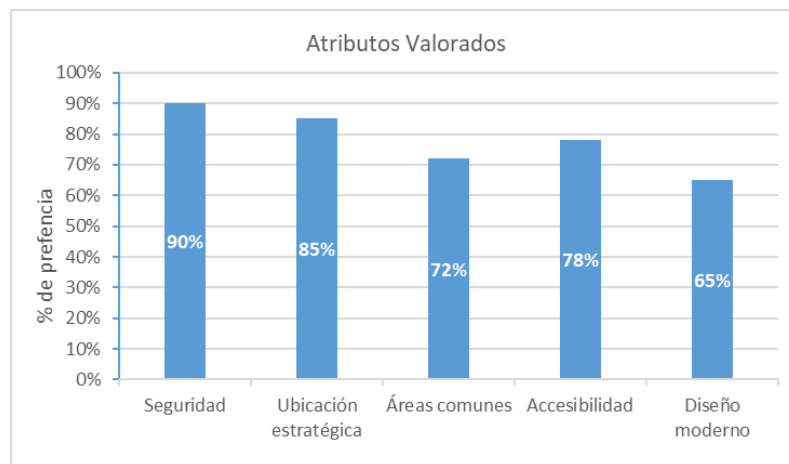
Distrito	Porcentaje de Preferencia (%)
Miraflores	70%
San Isidro	65%
Surco	60%
Barranco	50%
La Molina	40%

**Nota.** Fuente, encuesta propia realizada por autores de esta tesis.

La siguiente figura 6.1 presenta los principales atributos que los encuestados consideran más importantes al elegir una vivienda, siendo seguridad y la ubicación estratégica los más valorados. Luego la accesibilidad como el diseño los más relevantes.

**Figura 6.1**

*Atributos valorados para elegir una vivienda*



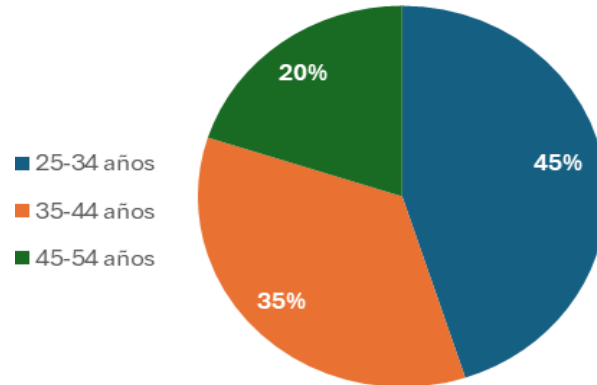
**Nota.** Fuente, Encuesta propia realizada por autores de esta tesis.

Según la figura 6.2, el 45% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de

25 y 34 años y el 35% de 35 a 44 años, quiere decir que cerca del 80% se encuentra dentro del perfil del cliente considerado en el modelo de negocio que se está desarrollando.

**Figura 6.2**

*Distribución demográfica de los encuestados por rango de edad*

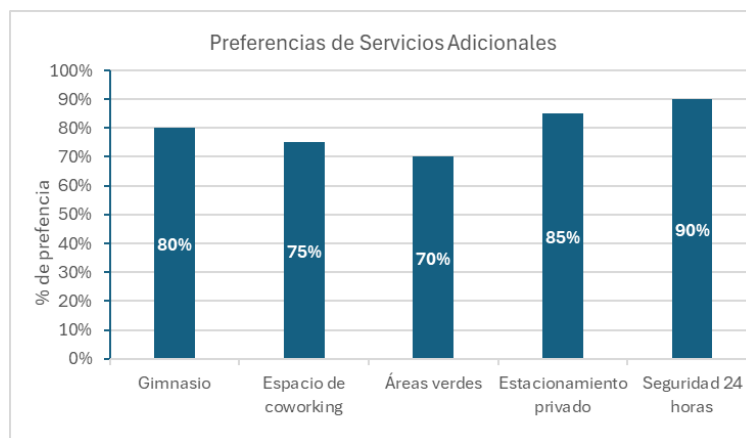


**Nota.** Fuente, encuesta propia realizada por autores de esta tesis.

En la figura 6.3, la seguridad por 24 horas y el estacionamiento privado, son los más valorados con 90% y 85% respectivamente.

**Figura 6.3**

*Preferencias de los encuestados por los servicios adicionales cuando optan por una vivienda*

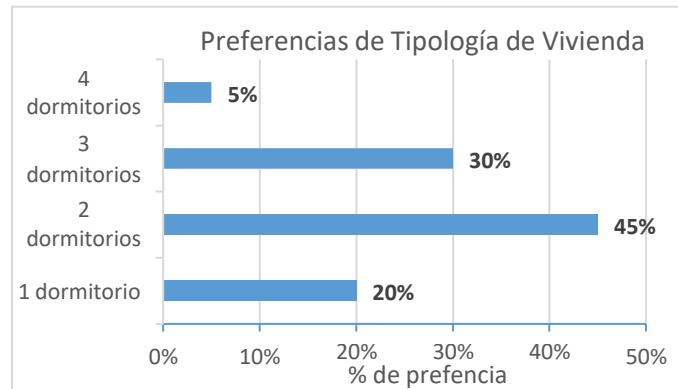


**Nota.** Fuente, encuesta propia realizada por autores de esta tesis.

Según la figura 6.4, resalta la preferencia de los encuestados optando un 45% la opción de contar con 2 dormitorios, en segundo lugar, un 30% por 3 dormitorios.

**Figura 6.4**

*Preferencias de tipología de viviendas*



*Nota.* Fuente, encuesta propia realizada por autores de esta tesis.

## **6.6. Mezcla de Marketing (4Ps)**

La mezcla de marketing para este proyecto se basa en la aplicación de la metodología de las 4P's (Producto, Precio, Plaza, y Promoción), que permite estructurar de manera eficiente las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos comerciales. Además, se incluye una estrategia complementaria enfocada en la captación de inversionistas, tanto para el financiamiento inicial como para la posterior venta del edificio completo a inversores institucionales. A continuación, se detallan las acciones y decisiones clave para cada uno de estos elementos, asegurando la adecuada penetración en el mercado y la satisfacción del segmento de clientes objetivo.

### **6.6.1. Producto**

La mezcla de marketing para este proyecto se basa en la aplicación de la metodología de las 4P's (Producto, Precio, Plaza, y Promoción), que permite estructurar de manera eficiente las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos comerciales. Además, se incluye una estrategia complementaria enfocada en la captación de inversionistas, tanto

para el financiamiento inicial como para la posterior venta del edificio completo a inversores institucionales. A continuación, se detallan las acciones y decisiones clave para cada uno de estos elementos, asegurando la adecuada penetración en el mercado y la satisfacción del segmento de clientes objetivo.

Para describir de manera general el producto, el proyecto se compone de tres etapas, siendo la etapa 2 (arrendamiento de departamentos) la más relevante. El proyecto inmobiliario ofrece un edificio multifamiliar de alta calidad destinado al arrendamiento en su fase operativa y a la eventual venta a inversores institucionales, se desarrolla en distritos clave de Lima (Miraflores, Barranco, San Isidro, Santiago de Surco) seleccionados por su alta demanda y oferta de servicios. El foco principal está en el arrendamiento, con fases adicionales orientadas a la captación de inversionistas y la venta del activo.

En la primera etapa, el objetivo es atraer inversionistas privados que financien el desarrollo del proyecto, destacando los atributos clave que ofrece, como la oportunidad de inversión en zonas estratégicas con alta demanda y la garantía de potenciales retornos a largo plazo. La estrategia de producto se fundamenta en presentaciones exclusivas a potenciales inversionistas, resaltando tanto la ubicación estratégica del proyecto como la rentabilidad proyectada, para así captar su interés y compromiso financiero.

En la etapa 2, correspondiente al arrendamiento de departamentos, el edificio cuenta con un total de 180 unidades que incluyen opciones de 1, 2 y 3 dormitorios, reflejando las preferencias identificadas en las encuestas, que resaltan la demanda de opciones diversificadas para distintos tipos de familias. Las áreas de los departamentos varían entre 42 m<sup>2</sup> y 81 m<sup>2</sup>, dependiendo del número de dormitorios, adaptándose así a las diferentes necesidades y tamaños de los hogares.

**Tabla 6.2***Detalle de tipos de departamentos por tipología, medrado y unidades*

Tipología	und	m2	%
1 D	36	42	20%
2 D	81	60	45%
3 D	63	95	35%
Total:	180		100%

Los departamentos estarán distribuidos con un enfoque en maximizar las áreas comunes, integrando zonas sociales, áreas verdes y estacionamientos privados, mientras que la ubicación de los proyectos en distritos como Miraflores, Barranco, San Isidro y Santiago de Surco fue seleccionada por su accesibilidad y alta valoración social, aspectos identificados en los resultados de la encuesta como criterios clave para los inquilinos del NSE A/B.

Los atributos del producto se enfocan en calidad, diseño, características técnicas y valor añadido. El edificio está diseñado con materiales de alta calidad y eficiencia energética, incorporando características sostenibles que aumentan su atractivo en el mercado inmobiliario de Lima; además, el diseño arquitectónico moderno y atractivo se destaca como uno de los elementos diferenciadores según los clientes encuestados. Entre las características técnicas del proyecto se incluyen seguridad avanzada, accesibilidad para personas con movilidad reducida y eficiencia energética, así como áreas comunes como piscinas, gimnasios y zonas de coworking, todas ellas altamente valoradas por los encuestados. En cuanto al valor añadido, se ofrecerán servicios como vigilancia 24/7, estacionamientos privados y áreas sociales, elementos que el 99% de los encuestados consideraron importantes. Para maximizar la experiencia del cliente, se implementará un departamento piloto completamente amueblado, permitiendo a los posibles inquilinos experimentar de forma tangible el valor del producto antes de la finalización de la construcción.

La estrategia del producto se centra en posicionarlo como una opción premium para arrendatarios del NSE A/B, destacando la calidad de vida mediante servicios y

características diferenciadas en ubicaciones estratégicas. Se incluyen recorridos virtuales y físicos, respaldados por un departamento piloto que facilita la toma de decisiones informadas, mejorando la experiencia del cliente. Además, la eficiencia energética y el diseño sostenible atraen a aquellos clientes que valoran la responsabilidad ambiental, alineándose con las tendencias del mercado y aumentando la percepción de valor del inmueble. El enfoque también se orienta a maximizar la ocupación de las unidades mediante servicios de pre-arrendamiento y post-arrendamiento personalizados, que se adaptan a las necesidades específicas de los inquilinos, garantizando una relación a largo plazo y satisfacción continua.

En la Etapa 3, se procederá con la venta del activo a inversores institucionales interesados en propiedades consolidadas que ofrezcan retornos estables, destacando un edificio con un alto nivel de ocupación y flujos de ingresos constantes. La estrategia de producto se centrará en la promoción mediante ferias inmobiliarias y presentaciones privadas, resaltando tanto la estabilidad financiera del activo como su rentabilidad comprobada.

El respectivo plan de negocios trata sobre una nueva perspectiva de la dinámica del negocio inmobiliario que busca satisfacer una nueva demanda emergente la cual no necesariamente está en busca de arraigo hacia un sitio en particular, debido a la rotación alta de los sitios de trabajo, y que sobre todo no está en busca de adquirir un compromiso que significa tener una obligación bancaria por más de 20 años, si se considera la duración promedio de los crédito hipotecarios; además este producto está dirigido a personas que no necesariamente cuentan con disponibilidad de una cuota inicial.

En la duración de esta tesis se ha tratado de diferenciar en tres etapas la ejecución de este plan de negocios, la primera consiste en la ejecución de un proyecto inmobiliario regular , con el armado de un presupuesto a nivel de proyecto que incluye los costos de terreno y de construcción como principales; y que excluye a su vez algunos costos regulares de la dinámica de compra y venta del rubro inmobiliario, como son principalmente la eliminación de las comisiones de ventas y reducción significativa de los gastos en publicidad debido al distinto público al que está dirigido el producto final.

En esta primera etapa, que dura en total 24 meses, 4 meses para gestión y compra de terreno, 4 meses para desarrollo del proyecto y 16 meses para ejecución de la obra de construcción. Se generará solo flujos de egresos los cuales son cubiertos mediante el aporte de un fondo de inversión, entendiéndose como esto a una entidad privada basada en el criterio de recaudar *equity* de uno o varios inversionistas, en busca de rentabilizar los fondos colocados. En el Perú actualmente se tiene fondos de inversión que participan activamente en el mercado inmobiliario como Grupo Coril, Credicorp capital, Faro Capital, Larrain Vial, Fibra Prime Capital, Frontal Trust Capital entre otros.

Posteriormente se debe mencionar la segunda etapa, que inicia en el mes 25 que significa el desarrollo de la parte del negocio de arrendamiento. El producto desarrollado en la primera etapa se comercializara mediante arrendamientos en la según etapa , generando así flujo de ingresos que asumirán los costos operativos, de mantenimiento y administrativos respectivos; en esta etapa se ha considerado 60 meses de duración en total ya que se debe considerar un tiempo oportuno para madurar el flujo de ingresos y/o el nivel de stock alquilado y así como se debe dejar un tiempo para dar espacio a la revalorización del activo, el cual será luego fuente para cotizar el activo en la etapa siguiente.

En la última etapa se considera la venta del activo final en el mes 8, en este momento el activo ya ha generado flujos sostenibles, los cuales se usan como instrumento para ofrecer a una empresa administradora de seguros; las cuales buscan rentabilidad sus fondos con un nivel de riesgo bajo.

Estas 3 etapas generan flujos netos, los cuales son fuente para calcular la tasa de rentabilidad del negocio completo. Las tasas requeridas para el ingreso de los fondos de inversión son en promedio de 16 a 17 %; esta tasa es mayor a la tasa que exigen las aseguradoras, que con las compañías que compran el activo en la etapa 3 (10.25%); ya que son las que asumen el riesgo de toda la gestión del proyecto integral

Es preciso definir la participación de la empresa que se plantea crear en el sentido de administrar, gestionar, dar el soporte contable financiero al desarrollo integral de todo el proyecto en sus tres etapas; para esto se cobrara un fee administrativos que es de donde se

obtendrá ingresos y asumirá costos la empresa planteada.

### **6.6.2. Precio**

En este acápite se toma en consideración la metodología para la valoración de la venta del activo final; para el cual se tomará como referencia los precios de mercado de cada unidad inmobiliaria.

La estrategia de determinación de precios garantizará la rentabilidad del negocio por encima del costo de oportunidad de los accionistas (KOA). En un contexto donde la oferta de departamentos es homogénea, los precios se fijarán basándose en la evaluación de las características de la ubicación, percepción del ambiente urbano y prestaciones del conjunto.

Para la descripción general del precio de los departamentos para arrendamiento en San Isidro ha sido establecido tomando como referencia los precios promedio de mercado en este distrito, el análisis financiero y el valor agregado por las características premium del proyecto. Los precios propuestos se sitúan en el rango alto del mercado, alineados con las expectativas del público objetivo (NSE A/B), quienes buscan vivir en zonas con alta calidad de vida, seguridad, y acceso a servicios.

En la etapa 2 (arrendamiento), se propone una estructura de precios diferenciada por tipo de departamento, con base en su tamaño, número de dormitorios y las características adicionales que ofrecen. El distrito de San Isidro, uno de los más cotizados de Lima, es el foco principal de la estrategia de precios, dado su alta demanda residencial y la disposición del segmento NSE A/B a pagar precios premium por su ubicación y servicios cercanos.

Los atributos claves del precio son la ubicación estratégica, en donde los precios están alineados con la alta demanda en San Isidro, una zona reconocida por su oferta de servicios, accesibilidad y seguridad. Respecto a la calidad del proyecto, el diseño de alta gama y los servicios adicionales como áreas comunes, seguridad 24/7, y la implementación de un departamento piloto justifican un precio superior en comparación con otros proyectos en la misma área. En los servicios incluidos, los precios de arrendamiento reflejan los servicios adicionales incluidos, como estacionamientos privados, acceso a áreas comunes (gimnasio,

piscina, *coworking*), y mantenimiento de las áreas compartidas.

Para la estrategia de precio, se busca la alineación con el mercado, en donde el precio se ha fijado basado en el estudio de mercado que analiza los valores de arrendamiento promedio en proyectos similares en San Isidro. Se busca posicionar el proyecto en el rango superior del mercado, pero con una propuesta de valor superior a la competencia. Por otro lado, para acelerar la ocupación inicial, se ofrecerán promociones especiales a los primeros arrendatarios, como descuentos en los primeros meses de alquiler o beneficios adicionales (por ejemplo, estacionamientos gratis durante los primeros 6 meses). Respecto al ajuste gradual, los precios podrán ajustarse de manera gradual tras el primer año de operación, una vez que se haya consolidado el flujo de ocupación, este ajuste se basará en la evolución del mercado y la demanda. Respecto a la flexibilidad contractual, se ofrecerán opciones de contratos flexibles, lo que permitirá a los arrendatarios personalizar los términos de arrendamiento según sus necesidades.

Para la política de precios y metodología, la valoración de cada unidad inmobiliaria se basa en precios de mercado por m<sup>2</sup>, tomando en cuenta el tamaño del departamento y los servicios adicionales incluidos.

En metodología para determinar los precios, primero se realizó un análisis de la zona de influencia delimitada en San Isidro, identificando proyectos similares de arrendamiento para compararlos en términos de ubicación, características y valor por m<sup>2</sup>. Luego el cálculo del ratio de venta promedio (RVP) se utilizó como referencia para valorar las unidades, considerando además las áreas libres y comunes como parte del valor agregado. Por otro lado, los precios incluyen una estimación de los costos añadidos asociados a la operación y el mantenimiento de las áreas comunes, así como la proyección financiera de ingresos que respalda la viabilidad del proyecto.

Para el detalle de precios por tipo de departamento (San Isidro), los precios están establecidos de acuerdo con el tipo de unidad y los beneficios asociados a cada una. Los precios por departamentos con 1, 2 y 3 dormitorios son de S/ 2,650, S/ 3,200 y S/ 4,100 respectivamente. Estos precios han sido seleccionados tomando como base un análisis

comparativo con otros proyectos de arrendamiento en San Isidro y distritos cercanos, donde los arrendatarios del NSE A/B priorizan seguridad, accesibilidad y calidad de vida.

Como justificación de los precios, éstos han sido determinados mediante un estudio de mercado que analiza la oferta y demanda de departamentos de arrendamiento en San Isidro. Se observó que, en promedio, los precios en la zona oscilan entre S/4,100 y S/ 2,650 mensuales dependiendo del tamaño del departamento y los servicios adicionales (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática 2022). Además, los precios están alineados con el análisis financiero del proyecto, que considera los costos de construcción, mantenimiento, y los retornos esperados de la inversión. Se ha priorizado mantener precios que aseguren un flujo de caja constante, lo que maximiza la rentabilidad del proyecto.

En resumen, la estrategia de precios se enfoca en arrendamientos premium en San Isidro, con precios competitivos en el rango superior del mercado. Los precios propuestos están sustentados en estudios de mercado, considerando tanto la oferta de la competencia como las características diferenciadoras del proyecto. Las promociones y ajustes graduales en los precios aseguran una ocupación rápida y un flujo de caja estable en los primeros años de operación.

### ***6.6.3. Distribución (Plaza)***

La estrategia de distribución para el proyecto inmobiliario se centrará en la etapa de arrendamiento (etapa 2), asegurando la visibilidad del proyecto en San Isidro y otros distritos clave, utilizando tanto canales tradicionales como corredores inmobiliarios y plataformas digitales. Adicionalmente, se implementarán acciones dirigidas a la captación de inversionistas privados en la etapa 1 y a la venta del activo en la etapa 3, empleando presentaciones exclusivas y redes de contacto.

Para la etapa 1, correspondiente a la captación de inversionistas, mediante los canales de distribución con presentaciones exclusivas a través de eventos privados. Mediante redes de contacto personalizadas mediante asesores y gestores de proyectos inmobiliarios. Como acciones específicas, la organización de eventos privados para captar inversionistas en alianza con redes de contactos del sector inmobiliario, con el fin de presentar el proyecto.

Creación de material audiovisual profesional (videos y presentaciones virtuales) para compartir con inversores potenciales. El presupuesto considera eventos privados por S/ 37,800 (organización, locación, catering y materiales) y material audiovisual por S/ 18,900 (producción de videos y presentaciones virtuales de alta calidad), sumando un total de S/ 56,700

Para la etapa 2 que considera el arrendamiento de los departamentos, las plataformas digitales como Properati, Urbania, y Adondevivir serán los portales principales de difusión de las unidades en arrendamiento. Se utilizará publicidad para estas plataformas. A su vez se contratarán corredores especializados en el arrendamiento de propiedades *premium*, con bases de datos y redes de contacto para captar clientes del segmento NSE A/B. Como parte del marketing experiencial, se implementarán recorridos 3D del edificio y sus departamentos para que los potenciales arrendatarios puedan visualizar los espacios antes de la finalización de la obra. Además, se habilitará un departamento piloto amueblado para realizar visitas guiadas a los arrendatarios potenciales. Como acciones específicas, se realizará una campaña en Google Ads y redes sociales (Facebook e Instagram), segmentada para llegar a jóvenes profesionales del NSE A/B, siendo parte de la publicidad digital. Por otro lado, se ofrecerán descuentos a los primeros arrendatarios (ejemplo: descuentos en los primeros meses de alquiler) así como incentivos para corredores que logren concretar arrendamientos, con comisiones del 3-5% sobre el valor del contrato de arrendamiento. Para el presupuesto, en plataformas digitales se considera S/ 150,000 (Google Ads, redes sociales y publicidad en Properati/Urbania/Adondevivir), en recorridos virtuales: S/ 20,000 para implementar recorridos 3D y tours virtuales de los departamentos, para el departamento piloto se estima S/ 120,000 para amueblar y habilitar un departamento piloto que sirva para visitas físicas, finalmente en promociones especiales que vienen a ser los descuentos y beneficios aproximadamente S/ 60,000 en incentivos, sumando para esta etapa S/350,000

En la etapa 3, que corresponde a la venta del activo a inversores institucionales, para los canales de Distribución se llevarán a cabo reuniones privadas con inversores institucionales mediante presentaciones personalizadas, además la participación en ferias

inmobiliarias es esencial, especialmente aquellas dirigidas a inversores de largo plazo interesados en activos inmobiliarios premium, ya que esto permitirá establecer conexiones estratégicas y presentar el valor diferencial del proyecto a un público objetivo interesado en inversiones sostenibles y de alta calidad. Como parte de las acciones específicas, la organización de eventos exclusivos para presentar el proyecto a potenciales compradores institucionales y participación en ferias inmobiliarias especializadas con un stand promocional del proyecto. Se estima un presupuesto para eventos exclusivos de S/ 48,000 (organización y presentación), en participación en ferias inmobiliarias S/ 40,000 (stand, material promocional y personal), sumando S/ 88,000.

Finalmente, el presupuesto total para las 3 etapas asciende a S/ 494,700.

#### ***6.6.4. Promoción***

La estrategia de promoción del proyecto se centrará en generar interés en el arrendamiento de las unidades y, posteriormente, en la venta del activo a inversores institucionales. Se utilizará una combinación de medios digitales, publicidad tradicional, alianzas estratégicas y eventos experienciales para captar a los diferentes públicos objetivo.

Para la etapa 1, que define la captación de inversionistas, como parte de las acciones específicas se organizarán eventos privados para inversionistas en ubicaciones estratégicas, presentando el proyecto con material detallado que resalte los beneficios de la inversión en un activo inmobiliario premium. Además, se creará material audiovisual y presentaciones digitales que se enviarán a los inversores interesados, mostrando proyecciones de rentabilidad y estabilidad financiera. Para el presupuesto se invertirá en eventos privados S/ 40,000 (organización y presentación del proyecto) y en material promocional: S/ 22,000 (videos y presentaciones personalizadas), lo cual suma S/ 62,000.

En la etapa 2 perteneciente al arrendamiento de departamentos, en el marco de marketing de contenidos se generarán artículos de blog, videos y recorridos virtuales destacando las ventajas del proyecto y su ubicación en San Isidro, además se implementará una segmentación precisa para llegar a jóvenes profesionales del NSE A/B, con campañas publicitarias dirigidas a promover el proyecto en Instagram, Facebook, y Google. Como

campana de intriga, se implementarán acciones en el perímetro del proyecto (murales, paneles perimetrales) para generar curiosidad y aumentar la exposición antes del lanzamiento oficial de las unidades para arrendamiento, de igual forma en publicidad en medios tradicionales se colocarán paneles publicitarios, rollers y folletos en zonas estratégicas de San Isidro, Miraflores, Barranco y Santiago de Surco para captar la atención del público objetivo, los recorridos virtuales y físicos formarán parte, en donde los potenciales arrendatarios podrán experimentar el proyecto a través de visitas guiadas al departamento piloto y recorridos virtuales 3D, las alianzas estratégicas permitirán establecer colaboraciones con bancos y entidades financieras para que los potenciales inquilinos puedan acceder a mejores condiciones de financiamiento y promociones exclusivas. Para el presupuesto se estima en publicidad digital (Google Ads, Facebook/Instagram Ads) S/ 325,000 en campana de intriga (murales, paneles) S/ 75,000, en publicidad tradicional (paneles, folletos, rollers) S/ 115,000, recorridos virtuales y físicos S/ 50,000 y S/ 75,000 para habilitar el departamento piloto, en promociones especiales y alianzas se estima S/ 95,000 en descuentos e incentivos iniciales, haciendo un total para la etapa 2 de S/ 735,000

Para la etapa 3 correspondiente a la venta del activo a inversores institucionales, se realizarán reuniones privadas con inversores institucionales, apoyadas por material visual atractivo que muestre los flujos de caja generados durante la fase de arrendamiento, además presencia en ferias inmobiliarias especializadas dirigidas a inversores institucionales, utilizando stands promocionales y material que destaque la rentabilidad del activo. El presupuesto estimado se desgrega para eventos privados y presentaciones en S/ 110,000 y en participación en ferias inmobiliarias un estimado de S/ 95,000, sumando S/ 205,000.

Entonces, el presupuesto total para las 3 etapas es S/ 1'002,000.

La estrategia global se centra en la Etapa 2, con un enfoque en la promoción a través de una fuerte inversión en publicidad digital, campañas de intriga y eventos experienciales, mientras que las Etapas 1 y 3 están orientadas a atraer inversionistas privados e institucionales mediante eventos exclusivos y una participación clave en ferias especializadas. Para evaluar la gestión y el desempeño del proyecto, se utilizarán

indicadores clave como la tasa de ocupación, con un objetivo del 95% para el primer año; el seguimiento de la TIR proyectada, buscando mantener o superar una Tasa Interna de Retorno del 16.6%; la tasa de renovación de arrendamientos, con un objetivo de superar el 80% en contratos de alquiler; y el tiempo de cierre de contrato, con la meta de reducir el tiempo promedio de arrendamiento o venta a menos de 30 días.

## **CAPÍTULO VII. GESTIÓN DE OPERACIONES**

### **7.1. Introducción**

En el proyecto de viviendas multifamiliares, la gestión de operaciones coordina todas las actividades, desde la adquisición de recursos hasta la entrega del producto, buscando optimizar procesos, mejorar calidad, reducir costos y cumplir plazos. En Lima, la alta informalidad en el sector construcción, superior al 70% (INEI, 2024), representa un reto que incluye la falta de licencias y el uso de materiales inadecuados. Cumplir con el Reglamento Nacional de Edificaciones es clave para garantizar construcciones seguras y conformes a los estándares legales.

### **7.2. Visión General del Proyecto**

El plan de operaciones del proyecto asegura eficiencia y calidad en cada etapa, cumpliendo con el Reglamento Nacional de Edificaciones. Esto es crucial en Lima, donde la informalidad puede afectar la seguridad y sostenibilidad de las construcciones.

#### ***7.2.1. Aspecto Comercial***

El proyecto busca posicionarse estratégicamente en el segmento medio-alto del mercado inmobiliario en Lima, con ubicaciones en distritos como Miraflores y San Isidro. Ofrece atractivo para jóvenes profesionales y familias que buscan comodidad, seguridad y acceso a servicios.

La propuesta de valor incluye primero, el diseño arquitectónico de vanguardia que consta de proyectos diseñados por arquitectos reconocidos que combinan estética y funcionalidad. Segundo, el tema de sostenibilidad y eficiencia energética, relacionado con la integración de tecnologías verdes que atraen a consumidores conscientes del medio ambiente. Finalmente, los servicios y amenidades relacionados con los espacios comunes como gimnasios, áreas verdes y coworking que añaden valor a la experiencia residencial.

El análisis de mercado y las encuestas indican una fuerte demanda en este segmento, con un **65%** de los encuestados interesados en propiedades con características sostenibles y una ubicación conveniente.

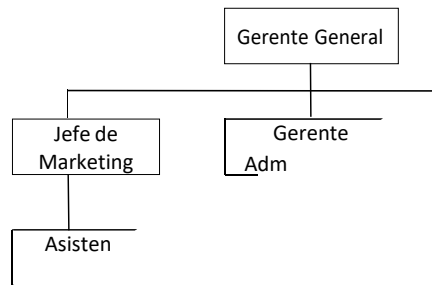
## 7.3. Recursos Humanos

### 7.3.1. Estructura Organizacional

El plan de recursos humanos será crucial en la gestión inicial del proyecto. La empresa tendrá una estructura compacta, flexible y escalable, con un equipo multidisciplinario y asesores externos en áreas clave. Liderado por el Gerente General, gestionará un proyecto a la vez durante los primeros tres años, contratando solo personal esencial. La estructura, basada en una adhocracia, se adaptará a las necesidades de cada proyecto.

**Figura 7.1**

*Estructura organizacional*



**Tabla 7.1**

*Cargo, funciones, requisitos, salarios del personal de la inmobiliaria*

Cargo	Reporta	Funciones	Requisitos	Salario mensual
Gerente General	N/A	Dirigir y supervisar la empresa	10+ años de experiencia en dirección	S/ 22,000
Gerente Administrativo	Gerente General	Gestión financiera y de recursos humanos	5+ años en administración y finanzas	S/ 12,000
Gerente de Operaciones	Gerente General	Supervisión técnica y logística	5+ años en operaciones logísticas	S/ 12,000
Jefe de Marketing	Gerente General	Gestión de marketing y publicidad	3+ años en marketing inmobiliario	S/ 5,500
Asistente Administrativo	Gerente Administrativo	Apoyo administrativo en gestión documental	Egresado en administración/finanzas	S/ 3,500
Asistente Operaciones	Gerente de Operaciones	Apoyo en operaciones técnicas	Egresado Ingeniería Industrial/Civil	S/ 3,500
Asistente Marketing	Jefe de Marketing	Apoyo en campañas y análisis de mercado	Egresado en marketing	S/ 3,500
total mensual:				<b>S/ 62,000</b>
total anual:				<b>S/ 868,000</b>

### 7.3.2. Asesores Externos / Auditores

La empresa contará, cuando se requiera, con asesores externos especializados y/o auditores según aplique, cuyo apoyo será fundamental para garantizar el cumplimiento de normativas y el éxito comercial del proyecto. Entre los asesores/auditores destacarían las áreas:

Legal: Encargado de revisar contratos, licencias y asegurar el cumplimiento de las normativas locales.

Tributario/Contable: Responsable de la planificación fiscal y tributaria.

Marketing: Apoya en la estrategia de posicionamiento de marca y captación de clientes.

### Tabla 7.2

*Cargo, funciones y presupuesto de los asesores externos*

Cargo	Funciones	Funciones	Presupuesto anual S/
Asesor Legal	Revisión de contratos, tramitación de licencias	Revisión de contratos, tramitación de licencias	S/ 30,000
Asesor Tributario/Contable	Planificación tributaria y fiscal	Planificación tributaria y fiscal	S/ 28,000
Asesor de Marketing	Estrategia publicitaria y posicionamiento	Estrategia publicitaria y posicionamiento	S/ 30,000
Proyectista de Arquitectura	Diseño arquitectónico	Diseño arquitectónico	S/ 22,000
Proyectista de Ingeniería	Supervisión estructural	Supervisión estructural	S/ 22,000
		total anual:	S/ 132,000

### 7.3.3. Estrategia del Plan Organizacional y Presupuesto

La estrategia organizacional se centra en la flexibilidad y eficiencia, con una estructura compacta diseñada para crecer con nuevos proyectos. Inicialmente, la organización será ágil, con procesos definidos para adaptarse rápidamente al mercado. La contratación priorizará expertos en el sector y se apoyará en asesores externos para garantizar el cumplimiento normativo y la sostenibilidad

Por otro lado, de las tablas 7.1 y 7.2 se tienen un costo total anual S/ 868,000 y

S/132,000 por salarios del personal y asesores externos respectivamente, lo cual suma S/1'000,000 y la utilidad de la empresa administradora le corresponde un 20% equivalente a S/ 200, 000 anual. Entonces la suma total anual corresponde a S/ 1'200,000. Para 2 años sería S/ 2'400,000.

#### ***7.3.4. Gestión de Recursos Humanos***

La gestión de recursos humanos se enfocará en la contratación, formación, motivación y retención del talento clave para el éxito del proyecto. Inicialmente, se priorizará la contratación de un equipo pequeño, pero altamente capacitado, con funciones claras y objetivos definidos. Se implementarán programas de capacitación continua, así como políticas de incentivos basadas en el rendimiento y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, se llevará a cabo un periodo de inducción para facilitar la integración y alineación del equipo con los objetivos de la empresa. La empresa fomentará una cultura de colaboración y desarrollo profesional.

Finalmente, el plan de recursos humanos es un elemento esencial para asegurar el éxito de la empresa inmobiliaria. La estructura organizacional, apoyada por asesores externos, está diseñada para ser flexible y escalable, lo que permitirá a la empresa adaptarse a las necesidades del mercado y los resultados del proyecto. La gestión eficiente del talento, la formación continua y la implementación de incentivos garantizarán la motivación y el compromiso del equipo.

### **7.4. Actividades Primarias y de Apoyo**

#### ***7.4.1. Actividades Primarias:***

Primero, la búsqueda y Compra de Terreno que consiste en la identificación de terrenos en áreas estratégicas de Lima que ofrezcan potencial para desarrollos multifamiliares. Se considerará la compra de terrenos baldíos o la demolición de estructuras existentes, así como la evaluación del valor del terreno y negociación para asegurar una adquisición favorable que maximice la rentabilidad del proyecto.

Segundo, la obtención de licencias y permisos para el cumplimiento riguroso con el Reglamento Nacional de Edificaciones y obtener todas las licencias necesarias antes del inicio de la construcción. Además, la colaboración con autoridades locales para asegurar un proceso ágil y evitar retrasos que puedan impactar el cronograma del proyecto.

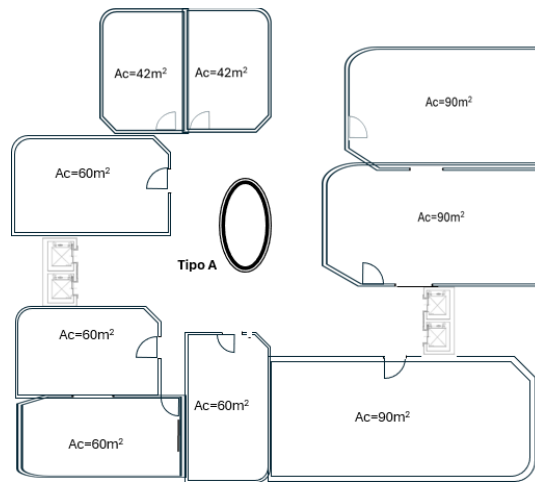
Tercero, el diseño y especificación del proyecto que considerará la contratación de profesionales especializados en ingeniería y arquitectura para desarrollar un diseño que cumpla con las normativas peruanas y estándares internacionales de calidad (ACI y ASTM), además la incorporación de prácticas sostenibles en el diseño para cumplir con las expectativas de mercado y las recomendaciones de CAPECO (2016).

Cuarto, el Presupuesto y Financiación del Proyecto, que conlleva el desarrollo de un presupuesto detallado que cubra todos los aspectos del proyecto, desde la adquisición de terreno hasta la entrega final de las unidades, así como la gestión de opciones de financiamiento que optimicen el costo del capital y reduzcan los riesgos financieros asociados.

Quinto, el proceso constructivo en donde se contratará una empresa constructora especialista en ejecución de obras de edificios multifamiliares; para esto se ha elaborado unas cabidas donde se detalla los departamentos por cada piso, desde donde se desprende el área a construir, para luego usar este insumo y calcular un presupuesto por partidas constructivas que será la referencia para la búsqueda del contratista; se incluye los diseños preliminares por cada tipo de planta; estas plantas están definidas por el número de departamentos en cada una.

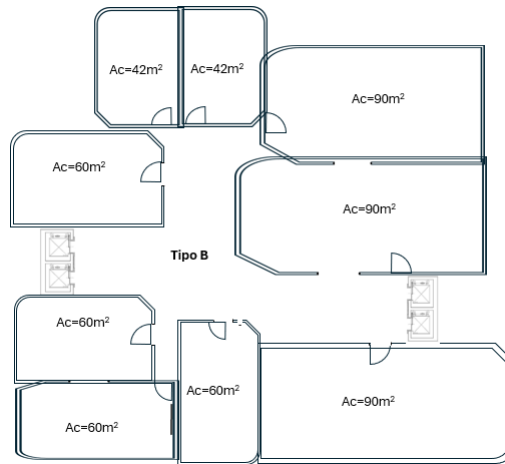
**Figura 7.2**

*Plano Dpto. Tipología A*



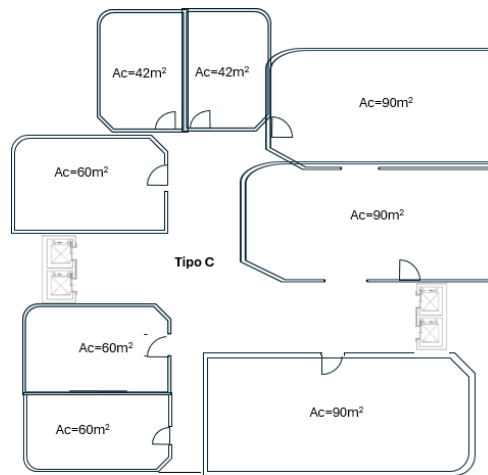
**Figura 7.3**

*Plano Dpto. Tipología B*



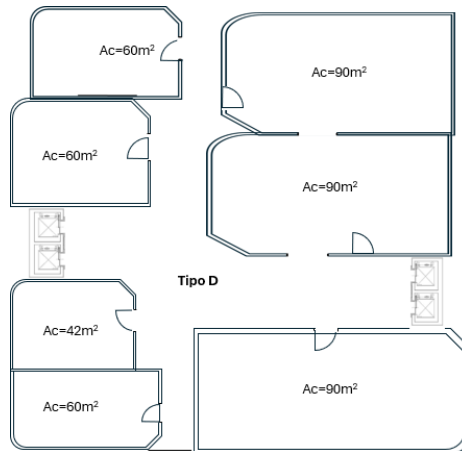
**Figura 7.4**

*Plano Dpto. Tipología C*



**Figura 7.5**

*Plano Dpto. Tipología D*



**Tabla 7.3**

*Cabida para Calculo de m2 Construibles*

AREAS ANTEPROYECTO EDIFICIO MULTIFAMILY														
TIPO DE PLANTA	TORRE A	AREA TECHADA										A. VENDIBLE	A. COMUN	A. TOTAL
		DEPARTAMENTOS												
		1D	1D-2	2D	2D-2	2D-3	2D-4	3D	3D-1	3D-1				
A	1	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	203.39	812.39
B	2	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	3	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	4	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	5	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	6	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	7	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	8	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
B	9	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	95.00	95.00		609.00	60.90	669.90
C	10	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		549.00	54.90	603.90
C	11	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		549.00	54.90	603.90
C	12	42.00	42.00	60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		549.00	54.90	603.90
D	13	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		507.00	50.70	557.70
D	14	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		507.00	50.70	557.70
D	15	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00	95.00		507.00	50.70	557.70
E	16	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	17	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	18	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	19	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	20	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	21	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	22	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	23	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
E	24	42.00		60.00	60.00	60.00		95.00	95.00			412.00	41.20	453.20
	AZOTEA											0.00		0.00
	SUB TOTAL											12,357.00	1,378.19	13,735.19

AREA DE SOTANOS PARA ESTACIONAMIENTO				3,917.81
A. CONSTRUIDA TOTAL		12,357.00	1,378.19	17,653.00

DEPARTAMENTOS	180 dptos
ESTACIONAMIENTOS DEL PROYECTO	180 Parqueros
DEPOSITOS DEL PROYECTO	180 depositos

**Tabla 7.4**

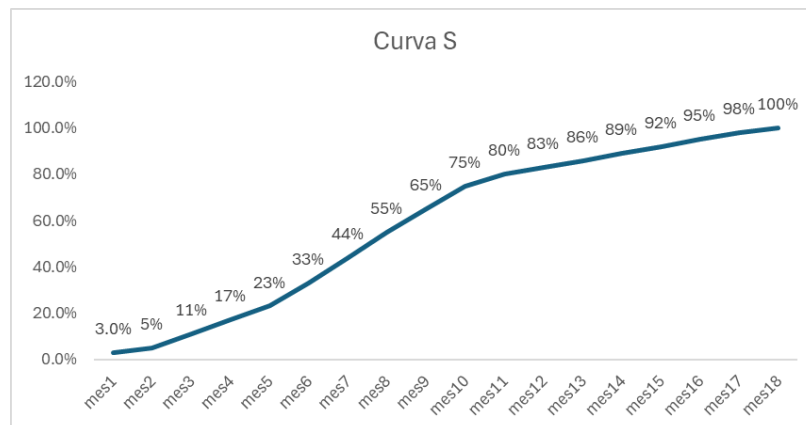
*Presupuesto de Obra por partidas*

ITEM	DESCRIPCION	PRESUPUESTO SOLES S/.
1.00	OBRAS PROVISIONALES Y PRELIMINARES	5,316,958.61
2.00	ESTRUCTURAS	10,708,762.80
3.00	ARQUITECTURA	11,011,889.54
4.00	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	1,747,628.68
5.00	INSTALACIONES SANITARIAS	1,431,608.90
6.00	INSTALACIONES ELECTRO MECÁNICAS	72,300.00
7.00	ASCENSORES	41,000.00
8.00	INTERCOMUNICADORES	140,994.04
9.00	INSTALACIONES DE GAS	657,870.17
10.00	BONO VERDE	276,693.60
11.00	IMPLEMENTACION AREAS COMUNES	430,568.43
12.00	ADICIONALES ARQUITECTURA	508,821.88
13.00	ADICIONALES IISS	65,594.45
14.00	ADICIONALES GAS	41,790.00
15.00	ADICIONALES AREAS COMUNES	86,629.68
16.00	PAISAJISMO	161,171.45
	<b>COSTO DIRECTO</b>	<b>32,700,282.24</b>
8.00%	GASTOS GENERALES	2,616,022.58
5.00%	UTILIDAD	1,635,014.11
	DESCUENTO COMERCIAL	0.00
	SUBTOTAL VALORIZACION BRUTA SIN IGV	36,951,318.93
18.00%	IGV	6,651,237.41
	<b>TOTAL PRESUPUESTO OBRA</b>	<b>43,602,556.34</b>
	AREA CONSTRUIDA	17,653.00
	COSTO POR M2 SOLES	2,469.98
	COSTO POR M2 USD	650

Además, se ha elaborado un cronograma tentativo de obra que también servirá como referencia para la ejecución, la obra durará 18 meses necesariamente.

**Tabla 7.5**

*Curva S de Obra de construcción*



Cuarto, la planificación de la entrega de llaves a los inquilinos, garantizando que las unidades se entreguen en perfectas condiciones y cumpliendo con todas las especificaciones acordadas.

#### ***7.4.2. Actividades de Apoyo***

Se realizará una Gestión de la Cadena de Suministro en busca de optimizar la logística para asegurar la entrega oportuna de materiales y equipos al sitio de construcción, así como la implementación de estrategias *just-in-time* para reducir costos de almacenamiento y mejorar la eficiencia operativa.

Se considerará el uso de la Tecnología de la Información, como es el caso del uso de softwares avanzados para la gestión del proyecto, incluyendo BIM para la planificación y ejecución y herramientas de gestión para el seguimiento y control del proyecto, además la integración de sistemas de *IoT* para el monitoreo en tiempo real del progreso de la construcción y la gestión de recursos.

Por el lado del desarrollo de marketing y ventas se aplicará estrategias integrales para posicionar el proyecto en el mercado y atraer a clientes potenciales para esto se debe implementar campañas de publicidad y promoción en línea y fuera de línea para maximizar la visibilidad del proyecto.

También es importante una adecuada política de servicio al cliente estableciendo un sistema de atención para resolver dudas y garantizar la satisfacción de los clientes durante y después de la entrega de las viviendas.

### **7.5. Planificación y Control de Proyectos**

#### ***7.5.1. Metodología de Gestión***

Aplicación de metodologías ágiles, como SCRUM, y enfoques basados en PMBOK para garantizar flexibilidad y cumplimiento de plazos. Según Kerzner (2017), estos enfoques permiten gestionar eficazmente la complejidad de proyectos multifamiliares y asegurar el cumplimiento con el Reglamento Nacional de Edificaciones.

La gestión ágil mejora la eficiencia en un 15%, como se indica en informes de CAPECO (2016) y es reforzada por el trabajo de Heldman (2018), quien destaca la adaptabilidad como clave para el éxito en proyectos dinámicos.

### ***7.5.2. Control de Calidad***

Consiste en la implementación de sistemas de control de calidad basados en normas ISO 9001, asegurando que cada fase del proyecto cumpla con los estándares internacionales de calidad y las normativas locales.

Se especificará y supervisará que todos los materiales y procesos constructivos cumplan con las Normas Técnicas Peruanas (NTP) y las normas *American Society for Testing and Materials (ASTM)* pertinentes, así como el Reglamento Nacional de Edificación vigente y el Reglamento para Concreto Estructural del *American Concrete Institute (ACI 318-19)*.

Abarca también la realización de auditorías periódicas para verificar el cumplimiento del Reglamento Nacional de Edificaciones en todos los procesos constructivos.

### ***7.5.3. Monitoreo del Progreso***

Uso de software de gestión de proyectos para el monitoreo en tiempo real, lo que permite ajustes oportunos y asegura que el proyecto se mantenga en la dirección correcta (Schwalbe, 2016).

## **7.6. Plan Tecnológico**

### ***7.6.1. Introducción***

El plan de tecnología de la empresa inmobiliaria tiene como objetivo optimizar la eficiencia operativa y garantizar la escalabilidad de la empresa a lo largo de sus tres etapas de desarrollo. La implementación tecnológica permitirá gestionar el primer proyecto y crear una base sólida para futuros proyectos.

### ***7.6.2. Infraestructura Tecnológica***

Para iniciar con un solo proyecto, la empresa contará con una infraestructura tecnológica básica que incluirá servidores en la nube por S/ 3,000 anuales para almacenamiento y acceso remoto, dispositivos y redes por S/ 25,000 para la compra de equipos y redes para 5 empleados, *software* de gestión de proyectos por S/ 1200 anuales para plataformas colaborativas (Trello o Monday); haciendo un subtotal de infraestructura de S/ 29,000.

### ***7.6.3. Sistemas de Información***

Se implementará un CRM básico por S/ 2,000 anuales para la gestión de clientes y un ERP por S/ 24,000 anuales para la contabilidad y finanzas; haciendo un subtotal de sistemas de Información de S/ 26,000.

### ***7.6.4. Automatización y Eficiencia Operativa***

La empresa automatizará procesos clave desde el inicio como facturación electrónica: S/ 3000 anuales, gestión de contratos: S/ 2,000 anuales; haciendo un subtotal de automatización: S/ 5,500.

### ***7.6.5. Tecnología para la Gestión de Proyectos Inmobiliarios***

Se utilizará AutoCAD/Revit/BIM para el diseño con un subtotal en tecnología para proyectos por S/ 12,000 anual.

### ***7.6.6. Seguridad de la Información***

Para proteger los datos, se implementarán Firewall y antivirus con un costo de S/ 1,800 anuales.

### ***7.6.7. Innovaciones Tecnológicas***

La empresa invertirá en tecnología avanzada, como la compra de un dron para inspección de obras: S/ 5,000

Finalmente, la inversión tecnológica inicial está estimada en S/ 78,300 monto considerado en el presupuesto de administración. A medida que la empresa crezca, se evaluarán nuevas implementaciones tecnológicas para asegurar la sostenibilidad y el éxito

a largo plazo.

## **7.7. Evaluación de Riesgos y Mitigación**

### ***7.7.1. Identificación de Riesgos:***

Se implementará una guía de gestión de riesgos de PMI (2013), se realizará un análisis exhaustivo de los riesgos operacionales, financieros y ambientales que puedan afectar el proyecto. Además, se debe considerar los riesgos asociados con la informalidad en la construcción, como la falta de cumplimiento normativo y el uso de materiales de baja calidad (Colliers, 2022).

### ***7.7.2. Estrategias de Mitigación***

Para desarrollar esta estrategia se debe desarrollar planes de contingencia basados en simulaciones y modelos predictivos, minimizando el impacto de los riesgos identificados (Aven, 2015). Además de implementar y establecer protocolos estrictos para asegurar el cumplimiento del Reglamento Nacional de Edificaciones, reduciendo así la probabilidad de sanciones y retrasos.

## **7.8. Cadena de Valor y Logística**

### ***7.8.1. Gestión Logística***

Se buscará la optimización de la cadena de suministro para asegurar la entrega eficiente de materiales y equipos, como subraya Chopra y Meindl (2016) en su obra sobre gestión logística; así como la Implementación de estrategias *just-in-time (JIT)* para reducir los tiempos de espera y costos de transporte, siguiendo los principios de Womack y Jones (2003).

### ***7.8.2. Creación de Valor***

Enfoque en maximizar el valor para el cliente a través de la mejora continua de procesos y la entrega de un producto de alta calidad. El 80% de los encuestados prioriza la calidad sobre el costo, lo que refuerza la necesidad de mantener altos estándares de construcción, como sugiere Porter (1985) en su análisis de la ventaja competitiva.

## **7.9. Cronograma de Actividades**

Significa un cronograma detallado, basado en un análisis minucioso del tiempo requerido para cada fase del proyecto, es esencial para garantizar el cumplimiento de los plazos, los cuales son: inicio de obra: Julio 2025, finalización de la infraestructura: diciembre 2026, inicio de arriendos: enero 2027, venta final del activo: enero 2032.

## **7.10. Conclusiones del Capítulo**

El plan de operaciones proporciona un marco integral para la ejecución del proyecto inmobiliario, asegurando que todas las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva. A través de la integración de prácticas sostenibles, tecnologías innovadoras y una gestión eficiente de los recursos, se busca no solo cumplir con los objetivos del proyecto, sino también superar las expectativas del mercado. Este enfoque integral está respaldado por la literatura especializada, los datos de CAPECO, y el cumplimiento del Reglamento Nacional de Edificaciones, asegurando un proyecto competitivo, formal y exitoso en el sector inmobiliario peruano.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO**

### **8.1. Introducción**

En el presente capítulo se analizará si el inversionista es capaz de recibir una rentabilidad atractiva que motive el ejecutar este tipo de inversiones, para la cual se establecerán parámetros mínimos de rentabilidad requerida por parte de estos; ya se ha analizado la demanda potencial y también la oferta que tiene el negocio, los cuales serán usados como insumo para incorporar en los flujos y modelos que servirán como herramientas para calcular la rentabilidad comentada.

### **8.2. Supuestos del Proyecto**

Para detallar los supuestos que se están considerando en la elaboración de rentabilidad de este proyecto se podrían clasificar en 3 etapas:

#### ***8.2.1. Etapa 1: Promoción del Proyecto Inmobiliario***

Se considera en esta etapa la promoción y ejecución del activo, el cual será construido considerando en primer lugar un stock total de 180 unidades inmobiliarias o departamentos, los cuales son considerados como parámetro de magnitud para los inversionistas de proyectos Multifamily; esto según la entrevista con el representante de fondos de inversión Frontal Trust, mostrada en capítulo 3; también se considera el mismo número de estacionamientos, 180, debido a los parámetros de viabilidad de los distritos de referencia, los cuales solicitan 1 estacionamiento por cada departamento, se considera 90 depósitos para las unidades inmobiliarias.

Este número de stock de departamentos representan 12,357 m<sup>2</sup> vendibles y será divididos según las tipologías que se puede desprender de la cabida realizada en el plan de operaciones, donde se detalla los m<sup>2</sup> por cada uno de las tipologías y la ubicación de estos en cada piso del edificio.

**Tabla 8.1***Tipología para departamentos*

DPTOS			
Tipología	Und	M2 alquilables	M2 totales
1D	36	42	1,512
2D	81	60	4,860
3D	63	95	5,985
Total	180		12,357

**Tabla 8.2***Tipología para estacionamientos y depósitos*

ESTACIONAMIENTOS Y DEPOSITOS	
Tipología	Und
ESTAC	180
DEP	180
Total	360

Estos m<sup>2</sup> vendibles de departamentos multiplicado por el precio promedio de venta por m<sup>2</sup>, que es S/.7,200, más el precio por cada estacionamiento de S/. 45,000, más el precio por cada depósito de S/. 10,000; representa una recaudación potencial de venta de S/, 98,870,400; este dato servirá para valorizar posteriormente el activo.

**Tabla 8.3***Recaudación potencial*

	Un	m2 vendibles	Precio por m2/und	Precio Promedio	Recaudacion Total
Departamentos	180	12,357	7,200	494,280	88,970,400
Estacionamientos	180			45,000	8,100,000
Depositos	180	0		10,000	1,800,000
Locales Comerciales	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>180</b>				<b>98,870,400</b>

Para dar sustento a los precios de venta por m<sup>2</sup> se incluye además la evolución de los precios por m<sup>2</sup> de departamentos en lo que va del año, información obtenida del portal de análisis de inteligencia de negocios – Tableau.

**Tabla 8.4***Precios por m<sup>2</sup> de Dptos. por Distritos*

Distrito	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Miraflores	S/ 9,426	S/ 9,667	S/ 9,594	S/ 9,390	S/ 9,650	S/ 9,764	S/ 9,697	S/ 9,805
Jesus Maria	S/ 7,442	S/ 7,422	S/ 7,202	S/ 7,307	S/ 7,339	S/ 7,331	S/ 7,424	S/ 7,328
Cercado de lima	S/ 6,016	S/ 6,015	S/ 6,040	S/ 6,176	S/ 6,051	S/ 5,904	S/ 6,069	S/ 5,954
Magdalena Del Mar	S/ 7,945	S/ 7,941	S/ 8,043	S/ 8,006	S/ 8,137	S/ 8,158	S/ 8,181	S/ 8,115
San Isidro	S/ 9,765	S/ 9,553	S/ 9,972	S/ 9,793	S/ 9,522	S/ 9,346	S/ 9,482	S/ 9,130
Barranco	S/ 9,964	S/ 9,748	S/ 10,175	S/ 9,993	S/ 9,716	S/ 9,537	S/ 9,676	S/ 9,316

Para el cálculo de los costos de la promoción debemos considerar los costos de terreno, para los cual se estima un terreno de 1,100m<sup>2</sup> a un costo por m<sup>2</sup> de USD 2,900; estos están acorde a los costos de suelo reportados en los distritos referentes donde se desarrollan los proyectos Multifamily, en especial en el distrito de San Isidro que es donde se plantea ejecutar este proyecto.

**Tabla 8.5***Costos del terreno*

	m <sup>2</sup>	costo USD/m <sup>2</sup>	TC	Inversion S/
Terreno	1,100	2,900	3.8	12,122,000

Además, de deben consideran impuestos de Alcabala que representa el 3% de los costos del terreno, Impuestos prediales que representan el 0.75% de del costo del terreno y los cuales están repartido en el tercer mes del año desde que se tiene la propiedad del terreno.

Por último, se deben considerar gastos legales, registrales; los cuales están asociados a la formalización e inscripción en registros públicos de la transferencia de propiedad del terreno los cuales representa 1% del costo del terreno.

Para el cálculo de los costos de la construcción se consideran 17,653 m<sup>2</sup> construibles; esto debe representar alrededor del 70% de los m<sup>2</sup> vendible; además el costo de construcción es de USD 650 por m<sup>2</sup>, esto está acorde con los actuales costos de construcción en el mercado y además al presupuesto detallado que se ha elaborado en el capítulo de gestión de operaciones, donde calcula los m<sup>2</sup> construibles y el costo por m<sup>2</sup> de la obra.

## Tabla 8.6

### *Costos de construcción*

	<b>m2 construibles</b>	<b>costo x m2</b>	<b>costo de construccion</b>
Departamentos	17,653	2,470	43,602,557

Para esta magnitud de construcción se espera que se concluya en 18 meses, también se debe considerar considera presupuestos de contingencias de obra que representan 1% del costo total de la obra.

Se considera supervisión de obra por 2.5% del costo de la obra distribuido entre los 18 meses de ejecución, además de la póliza de seguros o póliza contra todo riesgo por 0.4% del costo de la obra.

Por último, se considera los presupuestos de obras complementarias y factibilidades de servicios que representan 3% del costo total de obra.

Por parte de los Costos de proyecto y licencias, correspondientes a la arquitectura y especialidades técnicas, estos representan el 2.5% del costo total de la obra, así como los costos de licencias de construcción y conformidad de obra que representan 1.5% del costo de obra.

Para los gastos de publicidad se toma en cuenta los gastos de marketing necesarios para ir anunciando el producto de cara a los arrendamientos futuros, estos representan 2% de la recaudación potencial.

Para los gastos administrativos se toma en cuenta un presupuesto por el soporte administrativo, contable, financiero y staff técnico que da mantenimiento durante la formulación y ejecución del proyecto integral, esto representa el 2.5% de la recaudación potencial. Además, se debe considerar posibles gastos post venta y/o refacciones posteriores a concluida la obra, esto representa 1% del costo total de la obra.

### 8.2.2. Etapa 2: Gestión de Arrendamiento

Se considera en esta etapa la gestión y procesos de arrendamiento de los departamentos, estacionamientos del activo construido en la etapa anterior, para ello se está considerando precios promedio mensual de alquiler por tipología: S/.2,650 por departamento de 1 dormitorio, S/. 3,200 por departamentos de 2 dormitorios, S/4,100 por departamentos de 3 dormitorios; esto tomando como referencia los precios promedio de alquileres en los distritos top, detallados en el capítulo 1, donde se expone los antecedentes donde se acentúan las variables de este modelo de negocio, información obtenida en el instituto nacional de estadística e informática INEI; se detalla en la siguiente tabla :

**Tabla 8.7**

*Arriendo por departamento*

DPTOS				Arriendo	
Tipología	Und	M2 alquilables	M2 totales	PEN/tipo	Total PEN
1D	36	42	1,512	2,650	95,400
2D	81	60	4,860	3,200	259,200
3D	63	95	5,985	4,100	258,300
Total	180		12,357		612,900

De lo anterior se llega a un arriendo promedio potencial mensual de S/. 612,900 al mes, si es que el 100% de los departamentos estuviera alquilado en un solo momento.

Además, se detalla los precios promedio de alquileres de viviendas al mes por distrito, que es la fuente de donde se calculan los promedios con los que se está trabajando esta tesis:

**Tabla 8.8***Precio promedio de alquileres de viviendas al mes por distrito*

Precio promedio de alquileres de vivienda por distrito (S/.)	
Barranco	S/3,684
Miraflores	S/3,102
San Isidro	S/3,135
Santiago de Surco	S/2,367
Lince	S/3,009
Surquillo	S/2,847

*Nota.* Fuente, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022.

Se está considerando precios promedio mensual de alquiler por estacionamientos de S/ 300 y por depósitos de S/. 100; se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 8.9***Arriendo por estacionamiento y depósitos*

ESTACIONAMIENTOS Y DEPOSITOS		Arriendo	
Tipología	Und	PEN/tipo	Total PEN
ESTAC	180	300	54,000
DEP	180	100	18,000
Total	360		72,000

Se consideran gastos de gerenciamiento o gastos de administración que deben pagar además los inquilinos de los departamentos, estacionamientos y depósitos:

**Tabla 8.10***Gerenciamiento de departamentos*

DPTOS	Gerenciamiento	
Tipología	PEN/tipo	Total PEN
1D	250	9,000
2D	300	24,300
3D	380	23,940
Total		57,240

**Tabla 8.11***Gerenciamiento de estacionamientos y depósitos*

ESTACIONAMIENTOS Y DEPOSITOS		Gerenciamiento	
Tipologia	Und	PEN/tipo	Total PEN
ESTAC	180	30	5,400
DEP	180	10	1,800
Total	360		7,200

Para el inicio de operaciones de arrendamiento se consideran 24 meses desde el inicio del proyecto, esto considera el plazo para concluir la obra en la etapa 1.

Por otro lado, también se considera los costos de operación de la gestión de administración, esto toma en cuenta las obligaciones que la gestora asume para darle mantenimiento al edificio, esto incluye el siguiente detalle:

**Tabla 8.12***Gerenciamiento de estacionamientos y depósitos*

Descipcion	N°	salario mensual	Total mensual
Empleados de limpieza	8	1,800	14,400
Empleados de vigilancia	6	2,300	13,800
Empleados administrativo	3	4,000	12,000
Jardineria	3	1,500	4,500
Empleados de mantenimie	4	1,500	6,000
suministros		8,500	8,500
TOTAL			59,200

Para este supuesto se debe considerar el incremento de precios de arrendamiento y de costos de operación a través del tiempo; este parámetro es relevante debido a el horizonte del negocio de largo aliento; para definir este supuesto se usó como referencia el reporte de inflación BCRP de junio 2024, donde indica que la inflación esperada para 2025 y 2026 es de 2.5.% anual.

Asu vez, se ha implementado el concepto de leas up, el cual refiere del tiempo en que el edificio demora en alcanzar el nivel máximo de arrendamiento total; para este indicador se usa 12 meses para ponerse en posición conservadora de cara al análisis de rentabilidad

de flujos; se ha dejado un nivel de vacancia de 5% permanente cuando se alcance el nivel óptimo de arrendamiento detallado en el punto anterior.

Se consideran impuestos prediales derivados de la existencia del edificio, esto representa 0.75% del costo total de la obra, se considera costos administrativos por 5% de la recaudación neta de los arrendamientos, se considera costos de corretaje para la gestión de colocación de inquilinos, esto representa el 2.5% de la recaudación mensual de los arrendamientos.

### ***8.2.3. Etapa 3: Venta del Activo Final***

En esta etapa se comentan los criterios necesarios para estimar el precio de venta del activo final o edificio multifamiliar hacia un fondo de inversión o institución administradora de fondos de pensiones.

El precio de venta final del activo se cotiza en función a la recaudación potencial que tiene la venta de las unidades inmobiliarias cotizadas al precio actual de mercado por m<sup>2</sup>; a este indicador se incluye la tasa de crecimiento de precio de vivienda anual de 3% que se tiene en cuenta debido al tiempo transcurrido de la gestión de arrendamiento detallado en la etapa 2.

### ***8.2.4 Supuestos Generales de Evaluación Financiera***

Para el descuento de flujos se está considerando como costo del capital del accionista 16.5%, para definir este parámetro se toma en cuenta el costo del capital de empresas parecidas que operan en el mercado local.

Se considera flujos de IGV de 9% para la venta de los activos; lo que es típico en el rubro, debido a que estos cuentan con una porción de terreno el cual no está gravado con IGV y por otro lado se considera impuesto a la renta de 29.5%

## **8.3. Monto de Inversión**

El detalle de la inversión asciende a S/ 65,910,859 de los cuales los más significativos

representan el costo de obra con 66% y la compra del terreno con 18% del total del costo de inversión; para la elaboración de este presupuesto se ha tomado en cuenta información de proyectos privados confidenciales desarrollados en los años 2023 y 2024, la siguiente tabla resume los costos a nivel de partidas representativas tomando como referencia un terreno de 1,100 m<sup>2</sup> y 17,653 m<sup>2</sup> construibles con 4 sótanos para estacionamientos y depósitos; se ha considerado un área retiro frontal de 90m<sup>2</sup> y un área libre interior de 275m<sup>2</sup> con lo que la edificación se ejecutara en 735m<sup>2</sup> de terreno información que se considera a la hora de calcular el coeficiente de edificación resultando: 17,653m<sup>2</sup> construibles / 735m<sup>2</sup> área de terreno neto = 24 ; lo que significa que se puede construir hasta 24 veces el tamaño del terreno neto:

**Tabla 8.13**

*Detalle de la inversión*

Descripcion	Monto S/.	%
Compra terreno	-12,122,000	18%
Impuesto alcabala	-363,660	1%
impuestos prediales	-181,830	0%
Gastos legales	-121,220	0%
Gastos proyectos	-1,090,064	2%
Gastos licencias	-654,038	1%
Costos de obra	-43,602,557	66%
Contingencias obra	-490,529	1%
Supervicion de obra	-1,226,322	2%
Seguros poliza CAR	-196,212	0%
Obras complementarias	-1,471,586	2%
Gastos de publicidad	-1,483,056	2%
Gastos administrativos	-2,471,760	4%
Gastos post venta	-436,026	1%
<b>Monto total de inversion</b>	<b>-65,910,859</b>	

Estos distintos ítems se ejecutarán en el transcurso de 2 años para ejecutar la primera etapa del plan de negocios, partiendo de la compra del terreno en el año cero, se está tomando como referencia el inicio del proyecto en ene-25 y se tomará como primer plazo 6 meses para la elaboración del proyecto de arquitectura y especialidades, así como las licencias de construcción municipales para el inicio de la obra, la cual durará 18 meses para culminar en dic-26.

#### **8.4. Financiamiento**

Actualmente en el mercado local no existe un producto financiero otorgado por bancos comerciales para financiar este tipo de proyectos, ya que se trata de un proyecto disruptivo

para la económica peruana; por lo que la inversión se realizará con aporte propio.

### **8.5. Evaluación de Rentabilidad**

Se ha realizado un flujo de caja consolidando las 3 etapas del proyecto descrita en puntos anteriores, incluyendo los pagos de liquidación de IGV a SUNAT, así como los créditos fiscales derivados de las distintas actividades de compras e inversiones.

Además, se ha realizado la proyección de flujos en función a los supuestos detallados en los puntos anteriores de este capítulo.

### 8.5.1. Cálculo del flujo de caja económico

**Tabla 8.14**

*Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 1*

	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25	Ene-26	Feb-26	
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14
Compra terreno	-12,122,000														
Impuesto alcabala	-363,660														
Impuestos prediales				-90,915											
Gastos legates		-121,220													
Gastos proyectos		-181,677	-181,677	-181,677	-181,677	-181,677	-181,677								
Gastos licencias		-109,006	-109,006	-109,006	-109,006	-109,006	-109,006								
Costos de obra								-4,360,256	-1,118,406	-745,604	-2,236,811	-2,236,811	-2,236,811	-3,728,019	-4,100,820
Contingencias obra								-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252
Supervisión de obra								-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129
Seguros poliza CAR								-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901
Obras complementarias								-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755
Gastos de publicidad		-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794
Gastos administrativos		-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990
Gastos post venta															
<b>Flujo neto inmobiliario</b>	<b>-12,485,660</b>	<b>-576,688</b>	<b>-455,468</b>	<b>-546,383</b>	<b>-455,468</b>	<b>-455,468</b>	<b>-455,468</b>	<b>-4,713,076</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,098,424</b>	<b>-2,589,631</b>	<b>-2,589,631</b>	<b>-2,589,631</b>	<b>-4,080,839</b>	<b>-4,453,641</b>

**Tabla 8.15**

*Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 2*

	Mar-26	Abr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Ago-26	Set-26	Oct-26	Nov-26	Dic-26	Ene-27	Feb-27	Mar-27	Abr-27	May-27	Jun-27	Jul-27
	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31
Compra terreno																	
Impuesto alcabala																	
Impuestos prediales	-90,915																
Gastos legates																	
Gastos proyectos																	
Gastos licencias																	
Costos de obra	-4,100,820	-3,728,019	-3,728,019	-1,864,009	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-745,604	0	0	0	0	0	-1,962,115
Contingencias obra	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252							
Supervisión de obra	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129							
Seguros poliza CAR	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901							
Obras complementarias	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755							
Gastos de publicidad	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794							
Gastos administrativos	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990							
Gastos post venta												-436,026					
<b>Flujo neto inmobiliario</b>	<b>-4,544,556</b>	<b>-4,080,839</b>	<b>-4,080,839</b>	<b>-2,216,829</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,471,226</b>	<b>-1,181,629</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,962,115</b>

El flujo de la primera etapa, la cual corresponde a la de la gestión y construcción del proyecto inmobiliario o edificación; inicia con la compra del terreno en el mes 0, el cual su cálculo corresponde a 1,100m<sup>2</sup> de área a un costo de USD2,900, los cuales son precios correspondientes a los distritos comentados hacia donde está dirigido el proyecto.

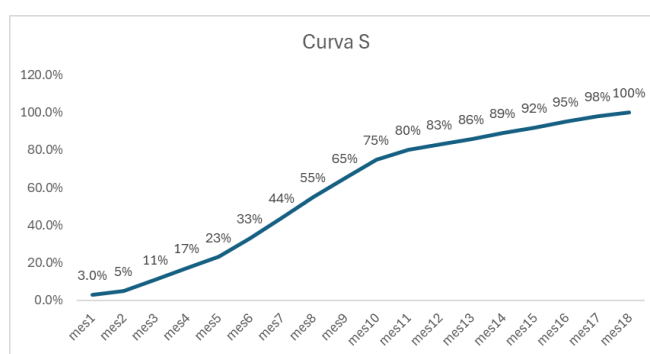
También, se incorpora el costo del impuesto de la alcabala, el cual significa el 3% de la operación de compra de terreno, los impuestos prediales, los cuales representan el 0.75% del costo del terreno y se tienen que pagar en marzo de cada año durante la duración de esta etapa.

Los costos del proyecto y licencias; corresponde a los honorarios del proyectista de arquitectura y especialidades técnicas del proyecto de edificación, estos se pagan durante la elaboración del diseño que dura aproximadamente 6 meses. Los costos de licencia corresponden a los derechos municipales para la licencia de construcción, conformidad de obra y declaratoria de fabrica; lo que son requisitos para la correspondiente inscripción de la propiedad.

Los costos de construcción; corresponde a la construcción en si de la obra; la cual dura 18 meses y se distribuye con la siguiente curva S

**Figura 8.1**

*Curva S de Construcción*



Para la obra se elabora un contrato a suma alzada con un constructor local y se cierra el precio m<sup>2</sup> a USD 650 lo que está acorde a precios del mercado, además se incorporan contingencias de obra, que representa el 1% del costo total de la

construcción, esto para cubrir imprevistos y/o adicionales a la obra conjuntamente con los costos de supervisión de obra, esto representa los honorarios de la supervisión, el cual asegura la correcta ejecución por parte del constructor.

A la vez, se considera seguros y póliza CAR; corresponde a los seguros SCTR y contra todo riesgo que la normativa exige tener para cobertura de contingencias.

Por otro lado, se toma en cuenta las obras complementarias que corresponden a la ejecución de obras de urbanización, exteriores, factibilidades de servicios y subestación, que son necesarios para dar servicios básicos a la edificación.

Se está incluyendo además Gastos en publicidad; correspondientes al marketing necesario para comunicar al público el proyecto, beneficios y cualidades de vivir en el edificio, así como publicitar este tipo de proyectos al público en general. Gastos administrativos, son los honorarios hacia los gestores del proyecto en sí, que corresponden al soporte técnico, financiero, contable, TI y staff. Gastos post venta; corresponde a los gastos presupuestados para resolver fisuras o desperfectos internos o externos de la obra, el cual no está dentro de la garantía con el constructor.

**Tabla 8.16**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 1*

	Ene-27 Mes 25	Feb-27 Mes 26	Mar-27 Mes 27	Abr-27 Mes 28	May-27 Mes 29	Jun-27 Mes 30	Jul-27 Mes 31	Ago-27 Mes 32	Set-27 Mes 33	Oct-27 Mes 34	Nov-27 Mes 35	Dic-27 Mes 36	Ene-28 Mes 37	Feb-28 Mes 38	Mar-28 Mes 39
Ingreso arrendamiento	726,610	728,402	730,199	732,000	733,805	735,615	737,429	739,248	741,071	742,899	744,731	746,567	748,409	750,255	752,105
Ocupacion	8%	16%	24%	32%	40%	49%	57%	65%	73%	81%	89%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-667,876	-610,644	-553,126	-495,320	-437,226	-378,842	-320,167	-261,201	-201,942	-142,389	-82,541	-22,397	-22,452	-22,508	-22,563
Ingreso neto de arrendamiento	58,734	117,758	177,073	236,680	296,580	356,773	417,262	478,047	539,129	600,510	662,190	724,170	725,956	727,747	729,542
ingreso por GGMM	5,526	11,080	16,660	22,268	27,904	33,568	39,259	44,978	50,725	56,500	62,303	68,135	68,303	68,471	68,640
Ingresos totales	64,260	128,838	193,733	258,948	324,484	390,341	456,521	523,025	589,854	657,010	724,493	792,305	794,259	796,218	798,182
Costos de operación	-61,182	-61,333	-61,484	-61,636	-61,788	-61,940	-62,093	-62,246	-62,400	-62,554	-62,708	-62,863	-63,018	-63,173	-63,329
Impuestos predial		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755	
Gastos administrativos	-2,056	-4,122	-6,198	-8,284	-10,380	-12,487	-14,604	-16,732	-18,870	-21,018	-23,177	-25,346	-25,408	-25,471	-25,534
Costo de corretaje	-1,175	-2,355	-3,541	-4,734	-5,932	-7,135	-8,345	-9,561	-10,783	-12,010	-13,244	-14,483	-14,519	-14,555	-14,591
IGV Credito	-2,111	-2,696	-3,283	-3,873	-4,466	-5,062	-5,661	-6,263	-6,867	-7,475	-8,086	-8,699	-8,717	-8,735	-8,752
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-10,572	-21,197	-31,873	-42,602	-53,384	-64,219	-75,107	-86,048	-97,043	-108,092	-119,194	-130,351	-130,672	-130,994	-131,318
IGV credito	7,993,038	7,971,841	7,939,968	7,897,366	7,843,982	7,779,762	7,704,655	7,618,607	7,521,564	7,413,472	7,294,278	7,163,927	7,033,255	6,902,260	6,770,943
Flujo neto arrendamiento	-2,263	-23,422	119,227	180,422	160,163	303,716	365,817	346,469	490,935	553,953	535,524	680,914	682,597	602,530	685,976

**Tabla 8.17**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 2*

	Abr-28 Mes 40	May-28 Mes 41	Jun-28 Mes 42	Jul-28 Mes 43	Ago-28 Mes 44	Set-28 Mes 45	Oct-28 Mes 46	Nov-28 Mes 47	Dic-28 Mes 48	Ene-29 Mes 49	Feb-29 Mes 50	Mar-29 Mes 51	Abr-29 Mes 52	May-29 Mes 53	Jun-29 Mes 54	Jul-29 Mes 55
Ingreso arrendamiento	753,960	755,819	757,683	759,552	761,425	763,303	765,186	767,073	768,965	770,861	772,762	774,668	776,579	778,494	780,414	782,338
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-22,619	-22,675	-22,730	-22,787	-22,843	-22,899	-22,956	-23,012	-23,069	-23,126	-23,183	-23,240	-23,297	-23,355	-23,412	-23,470
Ingreso neto de arrendamiento	731,341	733,145	734,953	736,765	738,582	740,404	742,230	744,061	745,896	747,735	749,579	751,428	753,281	755,139	757,001	758,868
ingreso por GGMM	68,809	68,979	69,149	69,320	69,491	69,662	69,834	70,006	70,179	70,352	70,525	70,699	70,874	71,049	71,224	71,399
Ingresos totales	800,150	802,124	804,102	806,085	808,073	810,066	812,064	814,067	816,074	818,087	820,105	822,127	824,155	826,188	828,225	830,268
Costos de operación	-63,485	-63,642	-63,799	-63,956	-64,114	-64,272	-64,430	-64,589	-64,748	-64,908	-65,068	-65,229	-65,390	-65,551	-65,712	-65,875
Impuestos predial		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755		-81,755
Gastos administrativos	-25,597	-25,660	-25,723	-25,787	-25,850	-25,914	-25,978	-26,042	-26,106	-26,171	-26,235	-26,300	-26,365	-26,430	-26,495	-26,560
Costo de corretaje	-14,627	-14,663	-14,699	-14,735	-14,772	-14,808	-14,845	-14,881	-14,918	-14,955	-14,992	-15,029	-15,066	-15,103	-15,140	-15,177
IGV Credito	-8,770	-8,788	-8,806	-8,824	-8,842	-8,860	-8,878	-8,896	-8,914	-8,933	-8,951	-8,969	-8,987	-9,006	-9,024	-9,043
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-131,641	-131,966	-132,291	-132,618	-132,945	-133,273	-133,601	-133,931	-134,261	-134,592	-134,924	-135,257	-135,591	-135,925	-136,260	-136,596
IGV credito	6,639,302	6,507,336	6,375,044	6,242,426	6,109,481	5,976,209	5,842,607	5,708,676	5,574,415	5,439,823	5,304,899	5,169,642	5,034,051	4,898,126	4,761,866	4,625,269
Flujo neto arrendamiento	687,671	607,616	691,075	692,783	612,741	696,212	697,933	617,903	701,387	703,121	623,104	706,601	708,347	628,343	711,853	713,613

**Tabla 8.18**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 3*

	Ago-29 Mes 56	Set-29 Mes 57	Oct-29 Mes 58	Nov-29 Mes 59	Dic-29 Mes 60	Ene-30 Mes 61	Feb-30 Mes 62	Mar-30 Mes 63	Abr-30 Mes 64	May-30 Mes 65	Jun-30 Mes 66	Jul-30 Mes 67	Ago-30 Mes 68	Set-30 Mes 69	Oct-30 Mes 70
Ingreso arrendamiento	784,268	786,202	788,141	790,085	792,033	793,987	795,945	797,908	799,876	801,849	803,826	805,809	807,796	809,788	811,785
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-23,528	-23,586	-23,644	-23,703	-23,761	-23,820	-23,878	-23,937	-23,996	-24,055	-24,115	-24,174	-24,234	-24,294	-24,354
Ingreso neto de arrendamiento	760,740	762,616	764,497	766,382	768,272	770,167	772,067	773,971	775,880	777,793	779,711	781,634	783,562	785,495	787,432
ingreso por GGMM	71,576	71,752	71,929	72,106	72,284	72,463	72,641	72,820	73,000	73,180	73,360	73,541	73,723	73,905	74,087
Ingresos totales	832,315	834,368	836,426	838,489	840,557	842,630	844,708	846,791	848,880	850,973	853,072	855,176	857,285	859,399	861,519
Costos de operación	-66,037	-66,200	-66,363	-66,527	-66,691	-66,855	-67,020	-67,186	-67,351	-67,517	-67,684	-67,851	-68,018	-68,186	-68,354
Impuestos predial	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755
Gastos administrativos	-26,626	-26,692	-26,757	-26,823	-26,890	-26,956	-27,022	-27,089	-27,156	-27,223	-27,290	-27,357	-27,425	-27,492	-27,560
Costo de corretaje	-15,215	-15,252	-15,290	-15,328	-15,365	-15,403	-15,441	-15,479	-15,518	-15,556	-15,594	-15,633	-15,671	-15,710	-15,749
IGV Credito	-9,061	-9,080	-9,099	-9,117	-9,136	-9,155	-9,173	-9,192	-9,211	-9,230	-9,249	-9,268	-9,287	-9,306	-9,326
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-136,933	-137,271	-137,609	-137,949	-138,289	-138,630	-138,972	-139,315	-139,658	-140,003	-140,348	-140,694	-141,041	-141,389	-141,738
IGV credito	4,488,336	4,351,065	4,213,456	4,075,507	3,937,218	3,798,588	3,659,616	3,520,301	3,380,643	3,240,640	3,100,292	2,959,598	2,818,557	2,677,168	2,535,430
Flujo neto arrendamiento	633,622	717,144	718,917	638,939	722,475	724,261	644,296	727,845	729,644	649,692	733,255	735,067	655,129	738,705	740,530

**Tabla 8.19**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 4*

	Nov-30 Mes 71	Dic-30 Mes 72	Ene-31 Mes 73	Feb-31 Mes 74	Mar-31 Mes 75	Abr-31 Mes 76	May-31 Mes 77	Jun-31 Mes 78	Jul-31 Mes 79	Ago-31 Mes 80	Set-31 Mes 81	Oct-31 Mes 82	Nov-31 Mes 83	Dic-31 Mes 84
Ingreso arrendamiento	813,787	815,794	817,806	819,823	821,845	823,872	825,904	827,941	829,983	832,030	834,082	836,139	838,201	840,268
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-24,414	-24,474	-24,534	-24,595	-24,655	-24,717	-24,777	-24,838	-24,899	-24,961	-25,022	-25,084	-25,146	-25,208
Ingreso neto de arrendamiento	789,374	791,321	793,272	795,229	797,190	799,156	801,127	803,103	805,083	807,069	809,059	811,055	813,055	815,060
ingreso por GGMM	74,270	74,453	74,636	74,820	75,005	75,190	75,375	75,561	75,748	75,934	76,122	76,309	76,498	76,686
Ingresos totales	863,643	865,773	867,909	870,049	872,195	874,346	876,502	878,664	880,831	883,003	885,181	887,364	889,553	891,747
Costos de operación	-68,523	-68,692	-68,861	-69,031	-69,201	-69,372	-69,543	-69,714	-69,886	-70,059	-70,231	-70,405	-70,578	-70,752
Impuestos predial	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755
Gastos administrativos	-27,628	-27,696	-27,765	-27,833	-27,902	-27,970	-28,039	-28,109	-28,178	-28,247	-28,317	-28,387	-28,457	-28,527
Costo de corretaje	-15,787	-15,826	-15,865	-15,905	-15,944	-15,983	-16,023	-16,062	-16,102	-16,141	-16,181	-16,221	-16,261	-16,301
IGV Credito	-9,345	-9,364	-9,383	-9,403	-9,422	-9,442	-9,461	-9,481	-9,500	-9,520	-9,540	-9,559	-9,579	-9,599
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-142,087	-142,438	-142,789	-143,141	-143,494	-143,848	-144,203	-144,558	-144,915	-145,272	-145,631	-145,990	-146,350	-146,711
IGV credito	2,393,343	2,250,905	2,108,116	1,964,975	1,821,481	1,677,633	1,533,430	1,388,871	1,243,956	1,098,684	953,053	807,063	660,713	514,003
Flujo neto arrendamiento	660,606	744,195	746,034	666,123	749,726	751,579	671,682	755,298	757,165	677,281	760,912	762,792	682,922	766,567

El flujo de la segunda etapa, la cual corresponde a la de la gestión del proceso de arrendamiento a terceros por departamento de vivienda, considera en primer momento el arrendamiento potencial como si estuviera alquilado el 100% del edificio, el cual considera los supuestos detallados con anterioridad y que significa en el mes 0 S/.684,900; a esto se considera un incremento de precios de 3% anual; para incluir en el flujo en el mes 25 el monto de S/.726,610, para posteriormente considerar incrementos de 3% anual de manera mensualizada.

El monto anterior es afectado por el nivel de ocupación que como se detalla en los supuestos de leas up; se demora 12 meses en ocupar el máximo de ocupación el cual considera 97% del total del arrendamiento potencial; ya que es supuesto también mantener siempre un 3% de vacancia.

El monto del arrendamiento potencial afectado con el costo de la vacancia resulta el arrendamiento neto ingresado al flujo.

Se considera los gastos de mantenimiento (GGMM) los cuales están calculados por unidad inmobiliaria con los supuestos detallados anteriormente e incluyendo el crecimiento de precios de 3% al igual que el arrendamiento potencial, inclusive también afectado con el nivel de vacancia detallado en punto anterior.

Los costos de operación tienen el detalle comentado en los supuestos y se considera de la misma forma incluyendo el incremento de precios; este punto no está afectado por el nivel de vacancia, ya que se asume independientemente del nivel de ocupación del edificio.

Se debe considerar los impuestos prediales, en esta etapa este impuesto se considera de forma trimestral y está en función al costo de construcción de la etapa anterior.

También consideramos gastos administrativos los cuales están en función al nivel de ingreso neto de arrendamiento y se calcula con el 3.5% de este, representa el soporte administrativo que se le da a la administración del edificio.

Se tiene en cuenta los costos de corretaje, los cuales representan el 2% de los ingresos netos por arrendamiento, representa los gastos por el servicio de búsqueda, colocación y gestión de los arrendadores.

Es importante comentar la dinámica de liquidación de IGV's que se está considerando y que afecta a los flujos, este parte del crédito fiscal y/o IGV de pagos que se realizan de los gastos administrativos y costos de corretaje detallados con anterioridad. Este se complementa con el crédito fiscal acumulado obtenido de la etapa anterior, que incluye únicamente pagos y que representa S/. 8,003,610 más que nada debido a los costos de construcción; este crédito debe ser afectado por el IGV de ventas (debito), el cual es el IGV de los cobros por arrendamiento, esto se debe aplicar al crédito fiscal acumulado, hasta que este último se consuma en su totalidad; por ultimo de esto resulta el IGV por pagar; esto representa el IGV neto a pagar al fisco una vez que el crédito fiscal se ha consumido y el IGV de ventas no tiene donde aplicar; esto ocurre en el año 2036 y se afectara flujos en la etapa 3 del proyecto (flujo del inversionista).

**Tabla 8.20**

*Flujo de caja económico de la etapa 3*

	<b>Ene-32</b>
	<b>Mes 85</b>
<b>Venta final de activo</b>	<b>114,617,891</b>

El flujo de la tercera etapa, la cual corresponde a la de la venta del activo final a un inversionista de fondos de inversión o institución gestora de fondos de pensiones. La venta final del activo está calculada en función al potencial de recaudación que se lograría si se vendiera el activo por unidad inmobiliaria; esto representa S/ 98,870,400; el cual se afecta con incremento de precios anuales de 3%. El cálculo del precio del activo luego de 5 año de arrendamiento es de S/114,617,891.

## 8.5.2. Cálculo de la tasa de descuento, CAPM:

**Tabla 8.21**

### Cálculo de CAPM

Nº	Ticker	Name	Acciones en Circulación	Precio de Cotización D-1	Capitalización de Mercado	Enterprise Value	Efectivo y Equivalente a Efectivo	Deuda a Valor de Mercado	D/E a Valor de Mercado	Beta Apalancado	Beta Desapalancado
1	AVB US Equity	AVALONBAY COMMUNITIES INC	142,025.5	230.15	32,687,158	40,711,044.6	545,799	8,569,656	0.26	0.762	0.6370
2	EQR US Equity	EQUITY RESIDENTIAL	379,086.9	75.28	28,537,660	36,517,950.0	38,298	8,018,588	0.28	0.764	0.6311
3	MAA US Equity	MID-AMERICA APARTMENT COMM	116,858.0	162.89	19,035,007	23,948,253.7	62,831	4,976,079	0.26	0.803	0.6713
4	UDR US Equity	UDR INC	329,539.6	46.02	15,165,415	22,201,232.4	2,770	7,038,588	0.46	0.808	0.5995
5	CPT US Equity	CAMDEN PROPERTY TRUST	108,640.5	126.51	13,744,109	17,020,750.8	93,932	3,370,573	0.25	0.816	0.6894
6	AIV US Equity	APARTMENT INVT & MGMT CO-A	137,167.3	9.34	1,281,143	2,878,428.8	88,539	1,685,825	1.32	0.899	0.4525
7	ESS US Equity	ESSEX PROPERTY TRUST INC	64,210.5	300.23	19,277,917	25,786,096.1	55,223	6,563,402	0.34	0.843	0.6718
8	INVH US Equity	INVITATION HOMES INC	612,994.0	35.55	21,777,718	29,631,129.1	749,398	8,602,809	0.40	0.895	0.6906
9	SUI US Equity	SUN COMMUNITIES INC	124,700.0	139.10	17,345,771	25,599,181.3	104,200	8,357,611	0.48	0.702	0.5157
10	AMH US Equity	AMERICAN HOMES 4 RENT-A	366,498.6	39.56	14,498,886	19,689,750.5	718,380	9,909,444	0.41	0.785	0.6012
11	ELS US Equity	EQUITY LIFESTYLE PROPERTIES	186,516.4	72.93	15,602,641	17,136,468.3	35,658	3,569,485	0.26	0.594	0.4965
12	DEI US Equity	DOUGLASEMMETT INC	167,398.8	17.51	2,891,150	9,526,758.7	361,066	7,156,675	2.44	1.337	0.4721
13	HPP US Equity	HUDSON PACIFIC PROPERTIES IN	144,910.2	4.88	707,162	5,855,295.0	79,458	5,225,991	7.39	1.414	0.2162
14	PLD US Equity	PROLOGIS INC	925,880.0	126.68	117,250,479	151,242,889.2	588,347	34,550,788	0.29	1.020	0.8353
15	SLG US Equity	SL GREEN REALTY CORP	64,814.0	71.54	4,636,794	9,501,436.9	199,501	5,064,144	1.09	1.608	0.8841
16	NHI US Equity	NATL HEALTH INVESTORS INC	43,442.8	83.82	3,641,380	5,014,076.8	14,766	1,387,463	0.38	0.747	0.5813
17	ESRT US Equity	EMPIRE STATE REALTY TRUST-A	165,465.0	11.32	1,873,064	3,814,129.9	535,533	2,486,699	1.33	1.091	0.5468
18	VTR US Equity	VENTAS INC	413,152.0	63.96	26,425,202	36,616,254.0	557,082	13,748,134	0.52	0.754	0.5421
19	WPC US Equity	WP CAREY INC	218,831.9	63.30	13,852,087	20,876,117.0	1,085,967	8,110,027	0.99	0.659	0.4590
20	EXR US Equity	EXTRA SPACE STORAGE INC	211,927.3	182.16	38,604,696	51,210,506.2	76,973	12,682,793	0.33	0.943	0.7568
21	ARE US Equity	ALEXANDRIA REAL ESTATE EQUIT	172,017.7	124.41	21,400,720	38,413,055.0	561,021	17,573,356	0.82	1.121	0.6938
22	KIM US Equity	KIMCO REALTY CORP	674,112.2	23.63	15,929,271	24,982,132.6	127,555	8,590,417	0.54	0.602	0.6032
23	GLPI US Equity	GAMING AND LEISURE PROPERTIE	271,500.6	50.93	13,827,524	21,140,198.4	94,944	7,407,168	0.54	0.718	0.5126
24	REG US Equity	REGENCY CENTERS CORP	181,025.4	72.53	13,129,774	18,494,086.7	79,923	5,444,236	0.41	0.680	0.5184
25	HST US Equity	HOST HOTELS & RESORTS INC	702,300.0	18.68	13,118,965	17,448,586.2	805,000	5,135,621	0.39	1.068	0.8254
26	BXP US Equity	BXP INC	157,097.8	82.49	12,959,000	30,458,876.9	685,376	18,185,252	1.40	1.282	0.6246
27	CUBE US Equity	CUBESMART	225,196.9	53.94	12,147,119	15,169,048.6	5,656	3,027,586	0.25	0.817	0.6885
28	IOU US Equity	REALTY INCOME CORP	870,848.0	62.56	54,480,252	81,939,454.0	442,820	27,902,022	0.51	0.562	0.4059
29	OHI US Equity	OMEGA HEALTHCARE INVESTORS	254,023.0	41.05	10,427,644	15,399,388.2	35,193	5,006,937	0.48	0.583	0.4285
30	SPG US Equity	SIMON PROPERTY GROUP INC	326,043.4	170.11	55,463,242	80,722,491.4	1,234,433	26,493,683	0.48	0.936	0.6889
31	FRT US Equity	FEDERAL REALTY INVS TRUST	83,590.5	114.97	9,610,405	14,576,280.1	103,234	5,069,109	0.53	0.723	0.5180
32	NNN US Equity	NNN REIT INC	183,666.1	48.07	8,828,828	13,209,228.2	2,130	4,382,528	0.50	0.586	0.4268
33	BRX US Equity	BRIXMOR PROPERTY GROUP INC	301,345.4	27.89	8,404,522	13,336,897.0	473,615	5,405,990	0.64	0.788	0.5318
34	VNO US Equity	VORONADO REALTY TRUST	190,505.4	39.38	7,502,102	17,576,111.1	872,609	10,946,618	1.46	1.643	0.7844
35	FR US Equity	FIRST INDUSTRIAL REALTY TR	132,343.9	56.32	7,453,608	9,736,581.1	38,545	2,321,518	0.31	0.884	0.7162
36	HR US Equity	HEALTHCARE REALTY TRUST INC	364,327.0	18.24	6,645,325	12,121,410.0	41,765	5,517,851	0.83	0.843	0.5195
37	KRC US Equity	KILROY REALTY CORP	117,385.2	39.71	4,661,367	9,303,387.1	835,898	5,477,913	1.18	1.318	0.7006
38	MAC US Equity	MACERICH CO/THE	216,403.2	17.66	3,821,881	8,451,422.2	70,692	4,700,433	1.23	1.501	0.7808
39	EPR US Equity	EPR PROPERTIES	75,719.3	49.58	3,754,161	7,129,542.1	33,731	3,409,112	0.91	0.804	0.4781
40	APLE US Equity	APPLE HOSPITALITY REIT INC	241,280.3	15.25	3,679,525	5,312,774.3	7,224	1,640,473	0.45	0.955	0.7154
41	MPW US Equity	MEDICAL PROPERTIES TRUST INC	600,057.0	6.10	3,660,348	12,246,629.4	606,590	9,372,832	2.56	1.107	0.3789
42	HIW US Equity	HIGHWOODS PROPERTIES INC	106,010.3	33.59	3,580,885	6,814,297.3	27,003	3,280,416	0.92	1.184	0.7003
43	SKT US Equity	TANAGER INC	109,353.5	32.44	3,547,429	5,107,642.6	9,060	1,569,274	0.44	0.931	0.6969
44	SITC US Equity	SITE CENTERS CORP	52,322.2	59.64	3,120,495	3,631,909.4	1,181,292	1,692,706	0.54	0.895	0.6365
45	PRR US Equity	PARADIGM GROUP INC	217,455.1	5.08	1,004,672	5,343,065.7	307,481	4,545,853	4.12	1.385	0.3390
46	DHC US Equity	DIVERSIFIED HEALTHCARE TRUST	240,423.9	4.00	961,496	3,615,630.3	265,563	2,020,518	3.04	1.542	0.4705
47	SVC US Equity	SERVICE PROPERTIES TRUST	185,903.8	4.99	817,806	6,351,009.3	14,626	5,547,729	6.78	1.137	0.1869
48	WELL US Equity	WELLTOWER INC	608,151.0	127.60	77,600,064	88,992,190.0	2,776,628	15,168,754	0.20	0.711	0.6203
49	UNIT US Equity	UNITI GROUP INC	237,353.0	5.42	1,286,453	7,097,995.0	118,768	5,690,305	4.61	1.142	0.2562
<b>Promedio del beta de la industria</b>											<b>0.5796</b>
Tasa de Impuesto D/E DEL PROYECTO											29.50%
Beta del Proyecto											0.5796
Tasa Libre de Riesgo											3.708%
PRIMA DE RIESGO											4.05%
Riesgo País											1.73%
<b>CAPM (Costo del Accionista Ke) Nominal en USD</b>											<b>7.79%</b>
Inflación US											2.12%
Costo de Capital USD											5.55%
Inflación Perú											2.44%
<b>Costo de Capital Nominal Soles</b>											<b>8.12%</b>

Para el cálculo de la tasa mínima requerida del accionista se parte de considerar un listado de empresas del mismo rubro que cotizan en la bolsa de estados unidos, considerando sus precios de capitalización de mercado, su nivel de deuda a valor de mercado y sus respectivas betas apalancados (nivel de riesgo); a partir de esta información se aplica el método BOTTOM UP BETA para des apalancar el beta y obtener el beta de la industria que es a su vez el beta del proyecto debido a que en el modelo no se consideraba deuda bancaria, este último junto a la tasa libre de riesgo del tesoro Americano, a la prima de riesgo y al riesgo país del Perú, se obtiene el costo del accionista en moneda extranjera; el cual impactado con la inflación de Estados Unidos y la inflación local se obtiene el costo del capital en moneda nacional, el cual resulta

8.12%. Este número significa el costo mínimo en el cual un inversionista local decidiría invertir su capital en un negocio de este rubro; sin embargo, los flujos de este capítulo y del análisis de rentabilidad se han descontado a 16.5% de costo de oportunidad debido a que este es la rentabilidad buscada por los fondos de inversión locales, según la entrevista lograda y detalla en los anexos a un funcionario de este tipo de fondo llamado Frontal Trust.

### 8.5.3. Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas

Para la elaboración de los estados financieros proyectado se está considerando la activación únicamente del costo de la construcción; lo demás es considerado gastos preoperativos y se manda a resultados. Según la norma de información financiera C4-inventarios

**Tabla 8.22**

#### *Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General*

	año1 2025	año2 2026	año3 2027	año4 2028	año5 2029	año6 2030	año7 2031	año8 2032
<b>Activos</b>	12,934,699	42,660,253	45,532,024	51,918,938	58,507,820	65,304,731	72,315,910	151,763,156
Caja	-	-	3,711,454	11,687,880	19,913,959	28,397,183	37,145,265	151,763,156
Inventarios	10,961,609	34,656,643	34,656,643	34,656,643	34,656,643	34,656,643	34,656,643	-
Credito fiscal	1,973,090	8,003,610	7,163,927	5,574,415	3,937,218	2,250,905	514,003	-
<b>Pasivos</b>	647,498	1,962,115	-	-	-	-	-	37,355,113
Ctas x pagar (fondo gta)	647,498	1,962,115	-	-	-	-	-	-
Impuesto por pagar	-	-	-	-	-	-	-	37,355,113
<b>Patrimonio</b>	12,287,201	40,698,138	45,532,024	51,918,938	58,507,820	65,304,731	72,315,910	114,408,043
Capital social	29,194,702	61,284,554	66,614,628	66,393,116	66,165,509	65,931,625	65,691,275	65,691,275
Utilidad del ejercicio	16,907,501	3,678,915	496,188	6,608,426	6,816,489	7,030,795	7,251,529	42,092,133
resultados acumulados	-	16,907,501	20,586,417	21,082,605	14,474,179	7,657,689	626,895	6,624,634
	año1 2025	año2 2026	año3 2027	año4 2028	año5 2029	año6 2030	año7 2031	año8 2032
<b>Ingresos totales</b>			4,325,265	8,187,682	8,433,313	8,686,312	8,946,902	97,133,806
<b>Costo de activo relacionados al activo</b>	-16,907,501	-3,678,915	3,532,775					-34,656,643
<b>Costos de operación</b>			744,226	766,553	789,550	813,236	837,633	
<b>Impuestos predial</b>			327,019	327,019	327,019	327,019	327,019	
<b>Gastos administrativos</b>			138,366	309,072	318,344	327,894	337,731	
<b>Costo de corretaje</b>			79,066	176,612	181,911	187,368	192,989	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	16,907,501	3,678,915	496,188	6,608,426	6,816,489	7,030,795	7,251,529	62,477,164
<b>impuesto a la renta</b>								20,385,030
<b>Utilidad neta</b>	16,907,501	3,678,915	496,188	6,608,426	6,816,489	7,030,795	7,251,529	42,092,133

Consolidando los flujos de estas 3 etapas y descontándolos con una tasa de 16.5% anual se obtiene un VAN de S/ 24,527, lo que da el indicativo de validar el proyecto como viable; así también estos flujos generan una TIR de 16.51% que supera el retorno

promedio requerido por lo inversionista de estos rubros.

## **8.6. Evaluación de Rentabilidad de Clientes Institucionales.**

El alcance de este capítulo también abarca una evaluación de la rentabilidad de los clientes institucionales o institución administradoras de fondos de pensiones que son las entidades hacia donde está dirigido el producto final materia de este proyecto.

Estos clientes los cuales buscan colocar los fondos y que les permitan obtener flujos perpetuos a largo plazo para cumplir con las obligaciones de sus ahorristas; estos inversionistas buscan rentabilidades a largo plazo más conservadoras y con bajo riesgo, es por eso por lo que el retorno requerido por sus inversiones bordea el 10.25% anual.

Se ha elaborado la proyección de sus flujos de caja anual donde se aprecia el VAN positivo de S/ 613,652 descontado justamente a 10.25%; a continuación, la proyección comentada.

**Tabla 8.23***Rentabilidad del Inversionista institucional: flujo de caja proyectado*

	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
<b>Ingresos totales</b>	10,874,064	11,200,286	11,536,295	11,882,384	12,238,855	12,606,021	12,984,201	13,373,728	13,774,939	14,188,188
<b>Costos de operación</b>	-862,762	-888,645	-915,305	-942,764	-971,047	-1,000,178	-1,030,183	-1,061,089	-1,092,922	-1,125,709
<b>Impuestos predial</b>	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005
<b>Gastos administrativos</b>	-347,863	-358,299	-369,048	-380,119	-391,523	-403,269	-415,367	-427,828	-440,662	-453,882
<b>Costo de corretaje</b>	-198,779	-204,742	-210,884	-217,211	-223,727	-230,439	-237,352	-244,473	-251,807	-259,361
<b>IGV Credito</b>	-116,756	-119,707	-122,748	-125,879	-129,105	-132,427	-135,849	-139,374	-143,005	-146,744
<b>IGV a pagar</b>	0	0	0	0	-216,378	-6,978,700	-2,000,322	-2,060,882	-2,123,259	-2,187,508
<b>Flujo neto arrendamiento</b>	<b>8,999,899</b>	<b>9,280,887</b>	<b>9,570,305</b>	<b>9,868,405</b>	<b>9,959,070</b>	<b>3,513,003</b>	<b>8,817,123</b>	<b>9,092,077</b>	<b>9,375,279</b>	<b>9,666,978</b>
<b>Compra del activo</b>	- <b>114,617,891</b>									
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>-105,617,992</b>	<b>9,280,887</b>	<b>9,570,305</b>	<b>9,868,405</b>	<b>9,959,070</b>	<b>3,513,003</b>	<b>8,817,123</b>	<b>9,092,077</b>	<b>9,375,279</b>	<b>9,666,978</b>
								3.12%	3.11%	3.50%
<b>FLUJO PERPETUO</b>										
										<b>148,226,992</b>
<b>VNA</b>	<b>613,652</b>									
<b>tasa de dscto</b>	<b>10.250%</b>									

En el flujo rentabilidad del inversionista se ha realizado para calcular cual sería la rentabilidad si una institución decidiera comprar el activo con los flujos netos de arrendamiento como una inversión de retorno a largo plazo, para armar este flujo de considera además de los parámetros típicos del flujo de la etapa 2 , un descuento de flujos perpetuos a partir del año 2041 o año 10 de la proyección de flujos de este inversionista; se considerado un crecimiento (g) perpetuo de 3.5% de los flujos tomando como referencia los crecimiento de esta proyección de 10 años; el flujo perpetuo traído al valor del año 10 de la evaluación es de S/.148,226,992; lo que es insumo para descontar los flujos al año 0 y que da como resultado un VAN de S/613,652 con una rentabilidad requerida de 10.25%

El proyecto Multifamily no solo ha demostrado ser económicamente viable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 123,396 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 16.6%, sino que también ha corroborado la viabilidad del modelo de negocio planteado para formar una empresa inmobiliaria. Este modelo está diseñado para atraer tanto a inversores individuales como institucionales interesados en flujos de caja sostenibles y perpetuos.

### **8.7. Análisis de Sensibilidad - Variación de Crecimiento de Precios.**

Para el análisis de sensibilidad de la rentabilidad se usará la variable con mayor impacto en el cálculo de la rentabilidad, esto debido a la naturaleza del plan de negocio que tiene un horizonte de largo plazo; esta variable se refleja en la inflación o variación de precios que se está considerando como supuestos para el cálculo del flujo de caja.

Debido a la naturaleza del negocio el impacto en la rentabilidad se produce básicamente por la valorización que tiene el activo a través del tiempo, esto se traduce en la variación de los precios de vivienda, el cual también es un supuesto del flujo de caja; es decir ante mayor revalorización es mayor el potencial de rentabilidad en el plan de negocios.

Además, en esta parte se tiene en cuenta el ratio que se usa para valorizar de forma más rápida los activos destinados a arrendamiento, que es el flujo neto generado entre la rentabilidad esperada; es decir:

$$\text{Valor de activo} = \frac{\text{Flujo anual en etapa de maduración}}{\text{Rentabilidad esperada del inversionista}}$$

Si se suman los flujos netos de todo el último año de la etapa 2, de la gestión inmobiliaria, y dividimos entre la rentabilidad esperada típica de un fondo que busca rentabilizar a largo plazo, la cual se sitúa entre 7 y 7.5%, lo que resulta un número muy parecido al valor del activo en la etapa 3; esto ratifica la viabilidad de vender el activo al monto considerado en ese momento; esto considerando que se llegó a ese valor mediante la variable de crecimiento de precios de las viviendas:

Suma de flujos netos año 2031: S/8,192,623

Rentabilidad anual esperada por inversionista institucional: 7.5%

Ratio resultante: S/. 116,641,088

Precio de venta activo Ene32: S/. 114,617,891

Como se aprecia son montos bastantes parecidos, lo que da coherencia a la metodología de cálculo de precio de venta del activo en ene32.

Regresando al análisis de sensibilidad se ha planteado un segundo escenario con un supuesto de crecimiento de precios de vivienda ya no de 3% sino de 1.5%; escenario que puede ocurrir si es que se genera una recesión a nivel del rubro inmobiliario o se neutraliza el crecimiento de precios con políticas desde el BCRP; es importante comentar que si bien las políticas monetarias y bajas de tasas de intereses de referencia hacen que las tasas de interés de mercado y por ende de precios se contraigan, tampoco es beneficioso para la economía empujar hacia la reducción de tasas excesivamente ya que esto puede provocar un disparo del tipo de cambio ya que la gente preferirá la moneda extranjera por los intereses más alto que ofrecen en comparación con el escenario de interés bajo para la moneda nacional. De esta última afirmación se extrae la baja probabilidad de políticas monetarias hacia la baja de intereses constante.

En el nuevo escenario donde las tasas se contraen a 1.5% los resultados a nivel de rentabilidad del negocio son:

**Tabla 8.24***Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 1 – Escenario 2***Tabla 8.25***Flujo de caja económico de la etapa 1 – parte 2 – Escenario 2*

	Mar-26	Abr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Ago-26	Set-26	Oct-26	Nov-26	Dic-26	Ene-27	Feb-27	Mar-27	Abr-27	May-27	Jun-27	Jul-27
	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31
Compra terreno																	
Impuesto alcabala																	
Impuestos prediales	-90,915																
Gastos legales																	
Gastos proyectos																	
Gastos licencias																	
Costos de obra	-4,100,820	-3,728,019	-3,728,019	-1,864,009	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-1,118,406	-745,604	0	0	0	0	0	-1,962,115
Contingencias obra	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252	-27,252						
Supervisión de obra	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129	-68,129						
Seguros poliza CAR	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901	-10,901						
Obras complementaria	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755						
Gastos de publicidad	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794	-61,794						
Gastos administrativo:	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990	-102,990							
Gastos post venta												-436,026					
Flujo neto inmobiliario	-4,544,556	-4,080,839	-4,080,839	-2,216,829	-1,471,226	-1,471,226	-1,471,226	-1,471,226	-1,471,226	-1,471,226	-1,471,226	-1,181,629	0	0	0	0	-1,962,115

**Tabla 8.26**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 1 – Escenario 2*

	Ene-27 1	Feb-27 2	Mar-27 3	Abr-27 4	May-27 5	Jun-27 6	Jul-27 7	Ago-27 8	Set-27 9	Oct-27 10	Nov-27 11	Dic-27 12	Ene-28 13	Feb-28 14	Mar-28 15
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39
Ingreso arrendamiento	705,601	706,477	707,354	708,232	709,112	709,992	710,873	711,756	712,640	713,524	714,410	715,297	716,185	717,074	717,964
Ocupacion	8%	16%	24%	32%	40%	49%	57%	65%	73%	81%	89%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-648,565	-592,263	-535,821	-479,237	-422,512	-365,646	-308,638	-251,487	-194,194	-136,759	-79,180	-21,459	-21,486	-21,512	-21,539
Ingreso neto de arrend	57,036	114,214	171,533	228,995	286,599	344,346	402,236	460,269	518,445	576,765	635,230	693,838	694,700	695,562	696,426
ingreso por GGMM	5,366	10,746	16,139	21,545	26,965	32,398	37,845	43,305	48,779	54,266	59,767	65,281	65,362	65,443	65,524
<b>Ingresos totales</b>	<b>62,402</b>	<b>124,960</b>	<b>187,672</b>	<b>250,541</b>	<b>313,564</b>	<b>376,745</b>	<b>440,081</b>	<b>503,574</b>	<b>567,224</b>	<b>631,031</b>	<b>694,996</b>	<b>759,119</b>	<b>760,062</b>	<b>761,005</b>	<b>761,950</b>
Costos de operación	-59,413	-59,487	-59,561	-59,635	-59,709	-59,783	-59,857	-59,931	-60,006	-60,080	-60,155	-60,229	-60,304	-60,379	-60,454
Impuestos predial	-1,996	-3,997	-6,004	-8,015	-10,031	-12,052	-14,078	-16,109	-18,146	-20,187	-22,233	-24,284	-24,314	-24,345	-24,375
Gastos administrativo	-1,141	-2,284	-3,431	-4,580	-5,732	-6,887	-8,045	-9,205	-10,369	-11,535	-12,705	-13,877	-13,894	-13,911	-13,929
Costo de corretaje	-2,095	-2,661	-3,228	-3,797	-4,367	-4,939	-5,512	-6,087	-6,663	-7,240	-7,819	-8,399	-8,408	-8,416	-8,425
IGV Credito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV a pagar	-10,266	-20,558	-30,876	-41,219	-51,588	-61,992	-72,402	-82,848	-93,320	-103,818	-114,341	-124,891	-125,046	-125,201	-125,357
IGV ventas (debito)	7,993,344	7,972,785	7,941,909	7,900,690	7,849,102	7,787,120	7,714,717	7,631,869	7,538,549	7,434,731	7,320,390	7,195,499	7,070,453	6,945,252	6,819,695
IGV credito															
<b>Flujo neto arrendamier</b>	<b>-2,242</b>	<b>-25,224</b>	<b>115,449</b>	<b>174,514</b>	<b>151,971</b>	<b>293,084</b>	<b>352,589</b>	<b>330,486</b>	<b>472,041</b>	<b>531,989</b>	<b>510,330</b>	<b>652,330</b>	<b>653,141</b>	<b>572,199</b>	<b>654,768</b>

**Tabla 8.27**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 2 – Escenario 2*

	Abr-28 16	May-28 17	Jun-28 18	Jul-28 19	Ago-28 20	Set-28 21	Oct-28 22	Nov-28 23	Dic-28 24	Ene-29 25	Feb-29 26	Mar-29 27	Abr-29 28	May-29 29	Jun-29 30	Jul-29 31
	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55
Ingreso arrendamiento	718,856	719,748	720,642	721,537	722,432	723,329	724,227	725,126	726,027	726,928	727,830	728,734	729,639	730,545	731,451	732,360
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-21,566	-21,592	-21,619	-21,646	-21,673	-21,700	-21,727	-21,754	-21,781	-21,808	-21,835	-21,862	-21,889	-21,916	-21,944	-21,971
Ingreso neto de arrend	697,290	698,156	699,023	699,890	700,759	701,629	702,500	703,373	704,246	705,120	705,995	706,872	707,750	708,628	709,508	710,389
ingreso por GGMM	65,606	65,687	65,769	65,850	65,932	66,014	66,096	66,178	66,260	66,342	66,425	66,507	66,590	66,673	66,755	66,838
<b>Ingresos totales</b>	<b>762,896</b>	<b>763,843</b>	<b>764,791</b>	<b>765,741</b>	<b>766,691</b>	<b>767,643</b>	<b>768,596</b>	<b>769,551</b>	<b>770,506</b>	<b>771,462</b>	<b>772,420</b>	<b>773,379</b>	<b>774,339</b>	<b>775,301</b>	<b>776,263</b>	<b>777,227</b>
Costos de operación	-60,529	-60,604	-60,680	-60,755	-60,830	-60,906	-60,981	-61,057	-61,133	-61,209	-61,285	-61,361	-61,437	-61,513	-61,590	-61,666
Impuestos predial	-1,996	-3,997	-6,004	-8,015	-10,031	-12,052	-14,078	-16,109	-18,146	-20,187	-22,233	-24,284	-24,314	-24,345	-24,375	-24,406
Gastos administrativo	-13,946	-13,963	-13,980	-13,998	-14,015	-14,033	-14,050	-14,067	-14,085	-14,102	-14,120	-14,137	-14,155	-14,173	-14,190	-14,208
Costo de corretaje	-8,433	-8,442	-8,450	-8,459	-8,468	-8,476	-8,485	-8,493	-8,502	-8,511	-8,519	-8,528	-8,537	-8,545	-8,554	-8,563
IGV Credito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV a pagar	-125,512	-125,668	-125,824	-125,980	-126,137	-126,293	-126,450	-126,607	-126,764	-126,922	-127,079	-127,237	-127,395	-127,553	-127,711	-127,870
IGV ventas (debito)	6,694,383	6,568,715	6,442,891	6,316,911	6,190,774	6,064,481	5,938,031	5,811,423	5,684,659	5,557,738	5,430,658	5,303,422	5,176,027	5,048,474	4,920,762	4,792,892
IGV credito																
<b>Flujo neto arrendamier</b>	<b>655,583</b>	<b>574,644</b>	<b>657,215</b>	<b>658,033</b>	<b>577,097</b>	<b>659,672</b>	<b>660,493</b>	<b>579,560</b>	<b>662,137</b>	<b>662,961</b>	<b>582,032</b>	<b>664,612</b>	<b>665,439</b>	<b>584,513</b>	<b>667,096</b>	<b>667,927</b>
<b>Venta final de activo</b>																
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>655,583</b>	<b>574,644</b>	<b>657,215</b>	<b>658,033</b>	<b>577,097</b>	<b>659,672</b>	<b>660,493</b>	<b>579,560</b>	<b>662,137</b>	<b>662,961</b>	<b>582,032</b>	<b>664,612</b>	<b>665,439</b>	<b>584,513</b>	<b>667,096</b>	<b>667,927</b>

**Tabla 8.28**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 3 – Escenario 2*

	Ago-29 32	Set-29 33	Oct-29 34	Nov-29 35	Dic-29 36	Ene-30 37	Feb-30 38	Mar-30 39	Abr-30 40	May-30 41	Jun-30 42	Jul-30 43	Ago-30 44	Set-30 45	Oct-30 46
	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	Mes 61	Mes 62	Mes 63	Mes 64	Mes 65	Mes 66	Mes 67	Mes 68	Mes 69	Mes 70
Ingreso arrendamiento	733,269	734,179	735,091	736,003	736,917	737,832	738,746	739,665	740,583	741,503	742,423	743,345	744,268	745,192	746,117
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-21,998	-22,025	-22,053	-22,080	-22,108	-22,135	-22,162	-22,190	-22,217	-22,245	-22,273	-22,300	-22,328	-22,356	-22,384
Ingreso neto de arrend ingreso por GGMM	711,271	712,154	713,038	713,923	714,809	715,697	716,585	717,475	718,366	719,258	720,151	721,045	721,940	722,836	723,733
	66,921	67,004	67,087	67,171	67,254	67,338	67,421	67,505	67,589	67,673	67,757	67,841	67,925	68,009	68,094
Ingresos totales	778,192	779,158	780,125	781,094	782,064	783,034	784,007	784,980	785,954	786,930	787,907	788,885	789,865	790,845	791,827
Costos de operación	-61,743	-61,819	-61,896	-61,973	-62,050	-62,127	-62,204	-62,281	-62,359	-62,436	-62,514	-62,591	-62,669	-62,747	-62,825
Impuestos predial	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755
Gastos administrativos	-24,894	-24,925	-24,956	-24,987	-25,018	-25,049	-25,080	-25,112	-25,143	-25,174	-25,205	-25,237	-25,268	-25,299	-25,331
Costo de corretaje	-14,225	-14,243	-14,261	-14,278	-14,296	-14,314	-14,332	-14,350	-14,367	-14,385	-14,403	-14,421	-14,439	-14,457	-14,475
IGV Credito	-8,572	-8,580	-8,589	-8,598	-8,607	-8,615	-8,624	-8,633	-8,642	-8,651	-8,659	-8,668	-8,677	-8,686	-8,695
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-128,029	-128,188	-128,347	-128,506	-128,666	-128,825	-128,985	-129,146	-129,306	-129,466	-129,627	-129,788	-129,949	-130,110	-130,272
IGV credito	4,664,863	4,536,676	4,408,329	4,279,823	4,151,157	4,022,332	3,893,346	3,764,201	3,634,895	3,505,429	3,375,801	3,246,013	3,116,064	2,985,954	2,855,682
Flujo neto arrendamier	587,003	669,590	670,423	589,502	672,092	672,929	592,011	674,604	675,444	594,530	677,126	677,968	597,057	679,657	680,502

**Tabla 8.29**

*Flujo de caja económico de la etapa 2 – parte 4 – Escenario 2*

	Nov-30 47	Dic-30 48	Ene-31 49	Feb-31 50	Mar-31 51	Abr-31 52	May-31 53	Jun-31 54	Jul-31 55	Ago-31 56	Set-31 57	Oct-31 58	Nov-31 59	Dic-31 60
	Mes 71	Mes 72	Mes 73	Mes 74	Mes 75	Mes 76	Mes 77	Mes 78	Mes 79	Mes 80	Mes 81	Mes 82	Mes 83	Mes 84
Ingreso arrendamiento	747,043	747,971	748,899	749,829	750,760	751,692	752,625	753,560	754,495	755,432	756,370	757,309	758,249	759,190
Ocupacion	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Costo de vacancia	-22,411	-22,439	-22,467	-22,495	-22,523	-22,551	-22,579	-22,607	-22,635	-22,663	-22,691	-22,719	-22,747	-22,776
Ingreso neto de arrend ingreso por GGMM	724,632	725,532	726,432	727,334	728,237	729,141	730,046	730,953	731,860	732,769	733,679	734,589	735,501	736,415
	68,178	68,263	68,348	68,432	68,517	68,603	68,688	68,773	68,858	68,944	69,029	69,115	69,201	69,287
Ingresos totales	792,810	793,794	794,780	795,767	796,755	797,744	798,734	799,726	800,719	801,713	802,708	803,705	804,702	805,701
Costos de operación	-62,903	-62,981	-63,059	-63,137	-63,216	-63,294	-63,373	-63,451	-63,530	-63,609	-63,688	-63,767	-63,846	-63,925
Impuestos predial	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755	-81,755
Gastos administrativos	-25,362	-25,394	-25,425	-25,457	-25,488	-25,520	-25,552	-25,583	-25,615	-25,647	-25,679	-25,711	-25,743	-25,775
Costo de corretaje	-14,493	-14,511	-14,529	-14,547	-14,565	-14,583	-14,601	-14,619	-14,637	-14,655	-14,673	-14,692	-14,710	-14,728
IGV Credito	-8,704	-8,713	-8,722	-8,731	-8,740	-8,748	-8,757	-8,766	-8,775	-8,784	-8,793	-8,802	-8,811	-8,821
IGV a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV ventas (debito)	-130,434	-130,596	-130,758	-130,920	-131,083	-131,245	-131,408	-131,572	-131,735	-131,898	-132,062	-132,226	-132,390	-132,555
IGV credito	2,725,248	2,594,652	2,463,894	2,332,974	2,201,892	2,070,646	1,939,238	1,807,666	1,675,932	1,544,033	1,411,971	1,279,745	1,147,355	1,014,800
Flujo neto arrendamier	599,594	682,197	683,046	602,141	684,746	685,598	604,697	687,306	688,161	607,262	689,874	690,733	609,837	692,453

### Tabla 8.30

*Flujo de caja económico de la etapa 3 – Escenario 2*

	Ene-32 61
	Mes 85
Venta final de activo	106,511,500
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>75,135,163</b>
VNA	- 3,928,218
TIR	<b>14.956%</b>

Como se ve en los flujos de caja y en los resultados de cálculos de rentabilidad el VAN con una tasa de descuento igual al escenario 1 de 16.5% resulta negativo, es decir que los flujos futuros descontados no cumplen con esa rentabilidad esperada por parte del inversionista; y por el contrario los flujos calculan una TIR de 14.9% lo que indica la rentabilidad del negocio y la tasa mínima para que el valor actual de los flujos resulte cero.

En conclusión, ese decremento del crecimiento de precios ha hecho que el negocio ya no sea válido con una rentabilidad exigida de 16.5%; sin embargo, aún no ofrece una rentabilidad atractiva de casi 15% que fácilmente puede ser evaluada por inversionista interesados.

A continuación, se analizarán los flujos y la evaluación de rentabilidad del inversionista institucional que compra el activo bajo este escenario.

**Tabla 8.31**

*Rentabilidad del inversionista institucional: flujo de caja proyectado 2*

		2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
Ingreso neto de arrendamie	95,346,391	8,908,612	9,042,241	9,177,874	9,315,543	9,455,276	9,597,105	9,741,061	9,887,177	10,035,485	10,186,017
ingreso por GGMM	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos totales	104,317,221	9,746,794	9,892,996	10,041,391	10,192,011	10,344,892	10,500,065	10,657,566	10,817,430	10,979,691	11,144,386
Costos de operación	- 8,276,664	-773,323	-784,923	-796,697	-808,647	-820,777	-833,089	-845,585	-858,269	-871,143	-884,210
Impuestos predial	- 3,480,054	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005	-348,005
Gastos administrativos	- 3,337,124	-311,801	-316,478	-321,226	-326,044	-330,935	-335,899	-340,937	-346,051	-351,242	-356,511
Costo de corretaje	- 1,906,928	-178,172	-180,845	-183,557	-186,311	-189,106	-191,942	-194,821	-197,744	-200,710	-203,720
IGV Credito	- 1,127,529	-106,555	-107,878	-109,221	-110,584	-111,967	-113,371	-114,797	-116,243	-117,711	-119,202
IGV a pagar	- 8,972,913	0	0	0	0	0	-2,267,912	-1,638,595	-1,663,449	-1,688,676	-1,714,282
Flujo neto arrendamiento	77,216,010	8,028,936	8,154,866	8,282,684	8,412,420	8,544,102	6,409,847	7,174,826	7,287,669	7,402,204	7,518,457
Compra del activo	- 106,511,500	- 106,511,500									
FLUJO NETO TOTAL	- 29,295,490	- 98,482,564	8,154,866	8,282,684	8,412,420	8,544,102	6,409,847	7,174,826	7,287,669	7,402,204	7,518,457
% crecimiento									1.57%	1.57%	2.00%
FLUJO PERPETUO											117,981,938
VNA	1,241,923										
tasa de descuento	8.50%										

Del flujo del inversionista institucional se desprende que bajo este nuevo escenario el proyecto recién es aprobado con una tasa exigida de 8.5% a comparación del primer escenario que se aprobaba con 10.25% ; además que los flujos perpetuos ya no se pueden calcular con un crecimiento (g) de 3% sino se ha considerado un crecimiento de 2% ; bajo estos supuestos la rentabilidad cayo , sin embargo aun es atractiva para los fondos de inversión y/o instituciones administradoras de fondos de pensiones que buscan rentabilizar a largo plazo a un promedio de 7% a 8%.

Adicionalmente como análisis de sensibilidad entre variables se está tomando en cuenta el costo con mayor relevancia dentro de todo la dinámica del negocio , que es el costo de construcción y la repercusión de una variación de este en el valor actual neto de los flujos y la tasa interna de retorno; para esto se ha modelado distintos escenarios en que la variación de en los costos de construcción se reduzcan desde -10%, -5%, incrementen en +5%, +10% y +15%; resaltándose que si bien a partir de un crecimiento de costos de 5% el VAN se vuelve negativo, es decir se rechaza el proyecto, la TIR de este aún se mantiene atractiva para el mercado situándose en 15.7%.

Se concluye de este análisis que la variación del costo de construcción es bastante relevante para aprobar y desaprobar el proyecto tomando en consideración la rentabilidad exigida de 16.5%; pero sin embargo el impacto en la rentabilidad ante un incremento de 15% aún sigue siendo atractiva para las tasas del mercado actuales (14.3%).

En la siguiente tabla se puede verificar los cálculos de VAN y TIR consecuentes de la variación en el costo de construcción

**Tabla 8.32**

*Variación de VAN y TIR vs Variación de costos de construcción*

		VAN	TIR
<b>Variación en costo de construcción</b>	<b>-10%</b>	3,958,372	18.1%
	<b>-5%</b>	2,103,581	17.3%
	<b>0</b>	24,527	16.5%
	<b>+5%</b>	- 2,054,528	15.7%
	<b>+10%</b>	- 4,133,582	15.0%
	<b>+15%</b>	- 6,212,636	14.3%

## 8.8. Conclusiones del Capítulo Financiero

Por último para concluir este capítulo se debe comentar que es importante resaltar que el nivel de riesgo que asumen los dos actores principales del negocio son los que impactan en el nivel de rentabilidad requerida por ambos, en un primer momento se tiene al inversionista inicial o fondos de inversión que al aportar su capital desde el inicio del proyecto, mantiene un nivel de riesgo alto ya que se expone a cualquier contingencia durante la ejecución de la obra, como por ejemplo el incremento de sus costos debido a la inflación, supuesto que se ha considerado y medido en párrafos anteriores; a diferencia del otro actor, que es clientes institucional o compañía de seguros, que tiene un riesgo moderado o bajo ya que compra un activo realizado o construido incluso produciendo flujos de manera sostenible (arrendamientos); es por eso el atractivo del negocio que comercializa finalmente un flujo maduro basado en un activo real que guarda su valor en el tiempo; a continuación un breve resumen de los expuesto en el cuadro siguiente:

**Tabla 8.33**

*Detalle de Inversionistas*

Actores	Tipo de inversionista	Mometo de inversion	Momento de retorno	Inversion	TIR	Nivel Riesgo
Fondo de inversion	Inversionista inicial	Etapa 1	Etapa 3	S/ 65,910,859	16.51%	Alto
Compañía aseguradora	Inversionista institucional	Etapa 3	Posterior a la etapa 3	S/ 114,617,891	10.25%	Moderado/ bajo

## **CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES**

### **9.1. Conclusiones**

El proyecto Multifamily no solo ha demostrado ser económicamente viable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 123,396 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 16.6%, sino que también ha corroborado la viabilidad del modelo de negocio planteado para formar una empresa inmobiliaria. Este modelo está diseñado para atraer tanto a inversores individuales como institucionales interesados en flujos de caja sostenibles y perpetuos.

Las encuestas realizadas han sido fundamentales no solo para verificar la viabilidad del negocio, sino también para modelar el proyecto de acuerdo con las necesidades del mercado. Se confirmaron aspectos críticos como la ubicación, el metraje, el número de dormitorios y el precio, lo que asegura que el proyecto atiende adecuadamente a personas entre 25 y 45 años que trabajan y realizan sus actividades en distritos como Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.

Las entrevistas con potenciales inversores, realizadas con al menos tres interesados, confirmaron que el modelo de negocio es atractivo. El plan incluye la fase de alquiler de los departamentos, seguida por la venta del edificio a inversionistas o fondos de inversión, asegurando así un retorno financiero significativo. El estudio financiero realizado respalda la capacidad del proyecto para generar ganancias y atraer capital.

La colaboración con un gestor inmobiliario que trabaje de la mano con la inversión es crucial para el éxito del proyecto. Este gestor será responsable de aspectos clave como la adquisición de terrenos, la obtención de permisos, la construcción, y la búsqueda de inquilinos durante el periodo de alquiler. Además, jugará un papel fundamental en la eventual venta del edificio, asegurando la recuperación de la inversión y generando un atractivo retorno financiero.

La integración de prácticas sostenibles y tecnologías innovadoras en el proyecto ha aumentado su valor y aceptación en el mercado. Las certificaciones como LEED y EDGE han sido reconocidas como un valor añadido, alineándose con las tendencias globales y atrayendo a un público que valora la sostenibilidad.

Este proyecto se basa en la implementación y comercialización de un producto que reemplazara a los proyectos inmobiliarios de venta de departamentos tradicionales; los reemplaza con negocios de arrendamientos, creando valor a los inversionistas y cubriendo una creciente demanda por los arriendos , considerando aquel consumidor que por su dinámica de vida no está considerando adquirir una propiedad , ya sea por falta de recursos , elevados costos asociados o por su estilo de vida sin considerar arraigos a una zona geográfica específica.

El proyecto inmobiliario Multifamily se presenta como una propuesta sólida y bien fundamentada que responde a las necesidades específicas de personas entre 25 y 45 años en Lima. La formación de una empresa inmobiliaria centrada en este modelo ha sido validada por la investigación realizada, demostrando su atractivo para inversores y su capacidad para generar retornos financieros significativos. A través de una planificación estratégica, un enfoque en la calidad y la sostenibilidad, y una gestión eficiente de los recursos, el proyecto no solo está preparado para alcanzar sus objetivos financieros, sino también para contribuir positivamente al desarrollo urbano de la ciudad. Las recomendaciones proporcionadas están diseñadas para fortalecer las áreas clave del proyecto y asegurar su éxito a largo plazo, garantizando que el proyecto cumpla con las expectativas de los inversores y ofrezca un valor real a sus residentes.

Con este proyecto, que reemplaza a la venta de departamentos tradicionales; se cumple los requerimientos de inversionistas en busca de creación de valor y rentabilidad y se cubre la demanda potencial creciente de personas en busca de alternativas de arriendo para satisfacer las nuevas necesidades en reemplazo de compra de activos y deudas personales a largo plazo con altos costos asociados; por lo tanto este proyecto representa una guía de como implementar este tipo de negocios en la sociedad que ya está posicionado de forma fuerte en economías mejor desarrolladas de la región.

Es clave para la realización de este proyecto la delimitación de roles de cada uno de sus participantes; siendo fundamental considerar 3 actores principales:

El inversionista inicial o fondo de inversión; este se considera como inversionista de la primera etapa del proyecto, es el que pone los fondos para la ejecución del proyecto integral y espera una rentabilidad acorde al nivel de exposición de riesgo alto que mantiene, considerando los momentos para rentabilizar y los hitos que se deben de

cumplir para poder lograr retornos; se formara una empresa inmobiliaria para desarrollar esta inversión donde todo los flujos representaran aportes de capital.

El cliente institucional o empresa aseguradora; este se considera como el inversionista que ingresa al final del proyecto, este actor será el que compre finalmente los flujos maduros de arrendamiento en busca de una rentabilidad a largo plazo, el nivel de exposición al riesgo es moderado, porque obtiene un activo realizado y un flujo constante.

La empresa administradora; es la compañía formada por los autores de esta tesis para prestar servicios a la empresa inmobiliaria, los cuales darán soporte administrativo, contable, financiero, TI y de operaciones; ya que este brinda el conocimiento de gestionar proyectos por su alta experiencia en el rubro.

Esta dinámica entre empresas es el engranaje necesario para la generación de sinergias y brindar soporte para el sustento de la rentabilidad prometida a los inversionistas.

## **CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES**

### **10.1. Recomendaciones**

Expandir el alcance del proyecto hacia otros distritos emergentes de Lima que muestren un crecimiento demográfico y una demanda similar por viviendas multifamiliares. Esto diversificará el portafolio y mitigará los riesgos asociados con la concentración en un solo mercado.

Crear campañas de marketing para jóvenes profesionales (25-45 años), destacando la cercanía a trabajo, personalización de espacios y servicios. Usar plataformas digitales y redes sociales para ampliar el alcance.

Establecer y fortalecer alianzas con entidades gubernamentales, instituciones financieras y proveedores de tecnología para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. Estas asociaciones también pueden facilitar el acceso a nuevas oportunidades de negocio y financiamiento, asegurando el éxito del proyecto a largo plazo.

Continuar monitoreando las tendencias del mercado inmobiliario y adaptar las estrategias de negocio según sea necesario. Esto incluye la evaluación de nuevas tecnologías, cambios en las preferencias del consumidor y regulaciones gubernamentales para asegurar que el proyecto se mantenga competitivo y relevante.

Reforzar el compromiso con la sostenibilidad mediante la implementación de prácticas de construcción ecológicas y la promoción de estilos de vida sostenibles entre los residentes. Esto no solo mejorará la reputación del proyecto, sino que también contribuirá al bienestar de la comunidad.

Integrar tecnología en la gestión de alquileres: Usar plataformas digitales para pagos y servicios, mejorando la eficiencia y experiencia del inquilino.

Crear un programa de fidelización: Ofrecer incentivos como descuentos por renovación o referidos para reducir la rotación y asegurar ocupación estable

Monitorear las tendencias de inversión de los fondos en el sector inmobiliario y la rentabilidad promedio ofrecida por aseguradoras a sus ahorristas.

## REFERENCIAS

- APOYO Consultoría. (2022). *Inicio - APOYO Consultoría*.  
<https://www.apoyoconsultoria.com/es/>
- ASEI - Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú. (2023). *Reporte institucional - ASEI*. ASEI. <https://asei.com.pe/reportes-institucional/>
- Ashkenas, R., & Manville, B. (2018). *Leader's Handbook: Make an Impact, Inspire your organization, and get to the Next Level*. Harvard Business Review.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Resumen informativo 2024 [Conjunto de datos]. Resumen informativo semanal. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/resumen-informativo.html>
- Colliers. (2023). *Motor de búsqueda | Colliers*. <https://www.colliers.com/es-pe/investigacion#q=Reporte%20del%20Mercado%20Inmobiliario%20en%20Lima&sort=%40datez32xpublished%20descending>
- Confiep. (2016). *Confiep*. <https://www.confiep.org.pe/?s=capeco+2016>
- Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2021). *Strategic Management: Concepts and Cases* (4.<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Federal Reserve Bank of Cleveland. (2024). *Inflation expectations*. Federal Reserve Bank Of Cleveland. <https://www.clevelandfed.org/indicators-and-data/inflation-expectations>
- Fondo Mivivienda. (s. f.). *Nuevo Crédito Mivivienda*. <https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/buscador-home.aspx?op=ncmv>
- Granadino, A. M. (2017). *Plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa inmobiliaria de departamentos dirigidos al NSE A2 y ubicadas en los distritos de la Lima Top* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Institucional Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/952>.  
<https://gestion.pe/impres/30-compradores-potenciales-viviendas-son-solteros-hijos-70276-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Índice Temático: Población y Vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-tendria-9-millones-111-mil-habitantes->

[9531/#:~:text=Los%20distritos%20m%C3%A1s%20poblados%20de,Santiago%20de%20Surco%20\(355%20mil\)](#)

- LEAF LATAM. (2023, 8 agosto). *Certificación EDGE: requisitos y beneficios* - Leaf Latam. Leaf. <https://leaflatam.com/certificacion-edge/>
- LEAF LATAM. (2023, octubre 5). *Certificación LEED: requisitos y beneficios* - Leaf Latam. Leaf. <https://leaflatam.com/certificacion-leed/>
- Medina, J. L., Alfaro Bardales, M. R., Villanueva Figueroa, R. E., y Nieva-Villegas, M. A. (2023). Liderazgo transformacional en pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794-1808.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Ramos, K., & Vargas, L. (2022). *Multifamily: una nueva propuesta residencial - Ciudad+*. Ciudad+. <https://ciudadmas.com/Multifamily-una-nueva-propuesta-residencial/>
- Nexo Inmobiliario. (2024). *Nexo Inmobiliario - Departamentos, lotes, casas y oficinas en venta*. <https://nexoinmobiliario.pe/>
- Ortiz Noriega, A. E., & Gastélum Castro, I. M. (2016). Aplicación práctica de la Norma de Información Financiera C4 -Inventarios. *Trascender, contabilidad y gestión*, (1), 14-20.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.<sup>a</sup> ed.). Harvard Business School.
- Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. Recuperado 4 de abril de 2024, de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Preventive Services (PREDES). (2020). Plan Operativo Estratégico - San Juan de Miraflores. Recuperado de <https://predes.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/POE-SJM.pdf>
- Tableau. (2024). *Tableau*. <https://www.tableau.com/es-mx>
- The Sustainable Development Goals Report. (2023). En *Department Of Economic And Social Affairs*. Organización de las Naciones Unidas. [https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-07/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_0.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-07/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_0.pdf)
- Tinsa (2024). *Tinsa - sala de prensa*. <https://www.tinsa.cl/sala-de-prensa/38447/>
- U.S. Department Of The Treasury (2024). *Front page | U.S. Department of the Treasury*. (2024).. <https://home.treasury.gov/>

## ANEXOS

## ANEXO I

### ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevistado: Raúl Benavides.  
Socio de Frontal Trust Perú

#### **Preguntas y transcripción de respuestas**

##### **¿Te puedes presentar y comentar para que institución labora?**

Trabajo en Frontal Trust, un fondo de activos alternativos con oficinas en Perú, Chile y US que maneja más de 1,000 MM USD.

##### **¿Coméntennos su cargo y funciones de cara al negocio inmobiliario Multifamily?**

Soy socio de la oficina de Perú. Evaluamos consistentemente proyectos inmobiliarios, incluyendo Multifamily.

##### **Descripción de este producto y dinámica del negocio inmobiliario Multifamily.**

En Estados Unidos y cada vez más en otros países de la región, está creciendo el negocio de Multifamily. Como inversionista, el negocio de Multifamily es muy atractivo porque tiene un perfil de retorno interesante y muy baja volatilidad. En pandemia y épocas de tasas altas, la vacancia ha sido muy baja. Ha mostrado ser un *asset class* increíblemente resiliente a la cualquier circunstancia. Como consumidor, permite que la persona de a pie, alquile algo que no podría pagar (por el incremento del valor del m<sup>2</sup>). Adicionalmente, los Multifamily ofrecen servicios más allá del departamento. Al ser uni-propietario, te aseguras de que el edificio va a estar bien mantenido y que nada va a fallar en tu departamento. Además, puedes ofrecer productos diversificados: departamentos en planos o amoblado.

##### **¿Qué tipo de producto buscan los inversionistas para desarrollar este tipo de negocio?**

En Perú la principal dificultad son los parámetros. Como fondo, buscamos proyectos que permitan tener departamentos pequeños y pocos estacionamientos.

##### **¿Hasta qué inversión o que rango de inversión implica ingresar a este negocio?**

Los fondos que entran a Multifamily son institucionales. Más que una limitante de monto es un límite de tamaño. No creo que haya un inversionista que quiera entrar a un edificio de más de 400 unidades ni de menos de 150. El número de unidades es lo que te lleva al monto de inversión.

##### **¿Qué tiempo según la experiencia demora la madurez del flujo de alquileres?**

En Perú no hay historia. En otros países, la estabilización demora como 2 años.

**¿Cuál es el retorno esperado del inversionista para animarse a ingresar a este negocio?**

El retorno esperado debería ser de entre 7-14% en USD.

**¿Cuentan con algún proyecto en cartera en Lima en desarrollo o en análisis de inversión?**

No.

**¿Coméntennos sobre alguna experiencia de éxito en proyecto en Chile?**

En Chile se han dado varios temas puntuales. El principal es que el negocio inmobiliario para la venta se ha complicado por la crisis política. Esto ha llevado a que los desarrolladores cambien sus proyectos a Multifamily. Assetplan y Greystar están muy activos en el mercado chileno.

## ANEXO II

Estructura de la Encuesta

población: 121 personas

**periodo: 2do trimestre 2024**

**perfil:** personas entre 25 y 45 años pertenecientes al NSE A/B que trabajan y realizan sus actividades en distritos como Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.

### Proyecto Inmobiliario Multifamily

La encuesta es anónima, para asegurar la confiabilidad de las respuestas.

El objetivo de la encuesta es determinar las principales características de la demanda potencial del sector inmobiliario de alquileres para luego cuantificar la viabilidad del proyecto multifamily.

#### I. Información Demográfica

##### 1. Edad \*

- 18 - 24 años
- 24 - 44 años
- 45 años a más

##### 2. Nivel de educación \*

- Primaria - Secundaria
- Técnico
- Pregrado
- Postgrado - Maestría
- Doctorado

**3. Estado Civil \***

- Soltero/a
- Casado/a
- Conviviente
- Divorciado/a
- Viudo/a

**4. Cuántas personas conforman su núcleo familiar directo. (de mudarte con quienes lo harías) \***

- Solo yo
- 2 personas (incluido yo)
- de 3 a más personas (incluido yo)
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. Rango de Ingresos del Núcleo Familiar \***

- Hasta USD 1,500
- Entre USD 1,500 - USD 2,500
- Más de USD 2,500

## II. Información sobre vivienda actual

### 6. Tipo de vivienda \*

- Propia
- Alquilada
- Otro: \_\_\_\_\_

### 7. Vivienda Actual \*

- Casa
- Departamento
- Complejo Multifamily
- Otro: \_\_\_\_\_

### 8. Número de habitaciones de vivienda actual \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- Otro: \_\_\_\_\_

### III. Preferencias de Vivienda

Qué tipo de vivienda prefieres y que características consideras necesarias e imprescindibles para una vivienda (actual o futura).

**9. Si tuvieras la necesidad o intención de mudarte, que tipo de vivienda buscarías.** \*

- Casa
- Departamento 1 nivel
- Duplex
- Otro: \_\_\_\_\_

**10. Número de habitaciones \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- Otro: \_\_\_\_\_

**11. Cantidad de baños \***

- 1
- 2
- 3
- Otro: \_\_\_\_\_

**12. Cantidad de estacionamientos \***

- 1
- 2
- 3 o más
- No necesito estacionamiento

**13. Tamaño de vivienda en metros cuadrados \***

- Entre 50 a 80 m<sup>2</sup>
- Entre 80 y 120 m<sup>2</sup>
- Más de 120 m<sup>2</sup>

**14. Cuarto y baño de servicio \***

- Si
- No
- No estoy seguro/a

**15. Características Adicionales Internas (el costo compra/alquiler aumentaría por más características adicionales) \***

- Todas las opciones
- Piscina
- GYM
- Area de niños (juegos)
- Áreas verdes
- Vigilancia y seguridad permanente
- Ascensores
- Áreas para reuniones/juegos
- Estacionamiento de visita
- Otro: \_\_\_\_\_

**16. Si en este momento tuvieras la intención de comprar/alquilar una vivienda, que factor de decisión es más importante si los precios y características de la vivienda son los iguales. (#habitaciones, # baños, #estacionamientos) \***

- Seguridad
- Ubicación
- Metrado de la vivienda
- Características adicionales
- Otro: \_\_\_\_\_

**17. Si tuvieras la necesidad o la intención de mudarte, que zona es de tu preferencia/conveniencia para vivir.** \*

Miraflores

San Isidro

Santiago de Surco

San Borja

Barranco

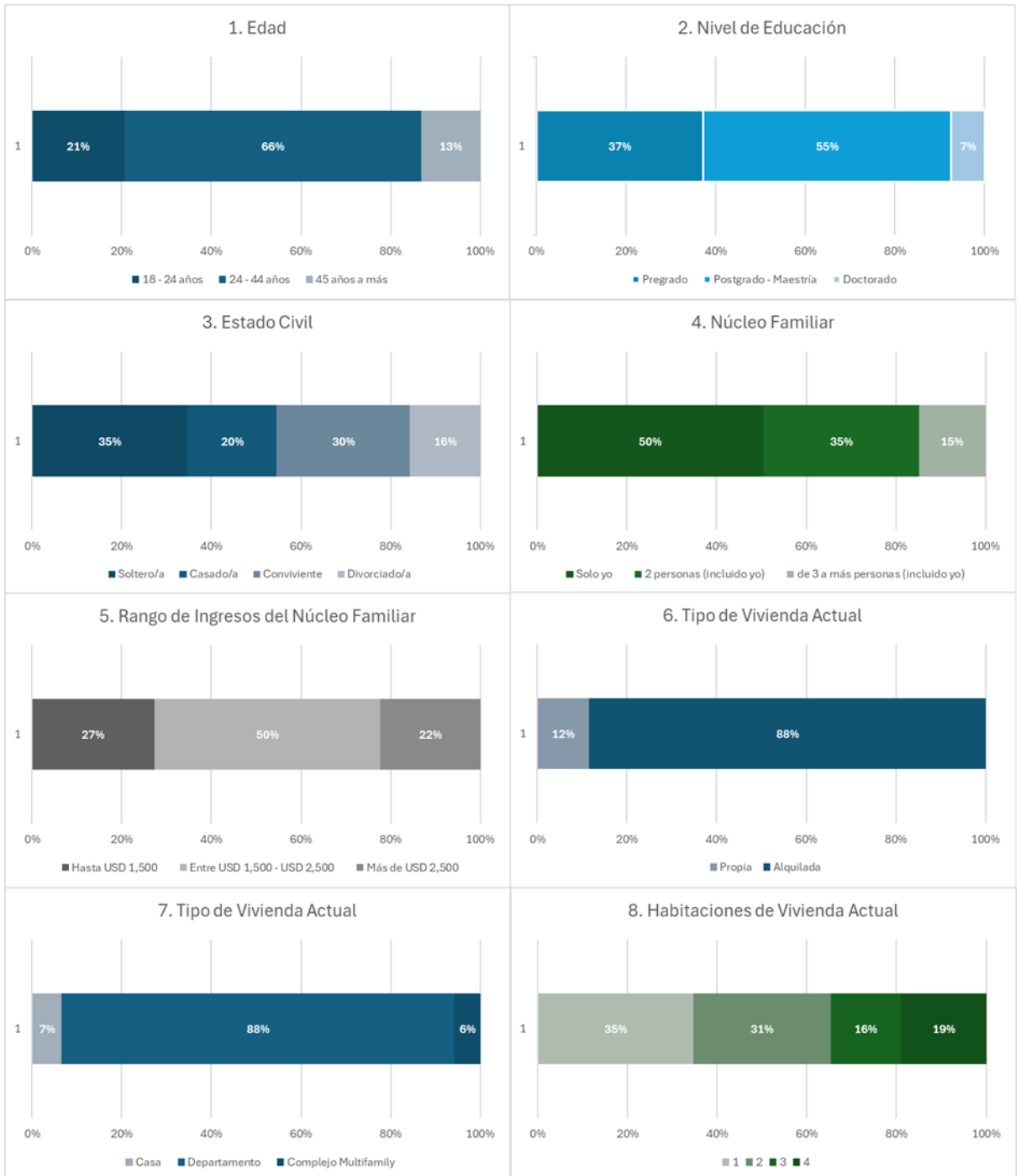
Otro: \_\_\_\_\_

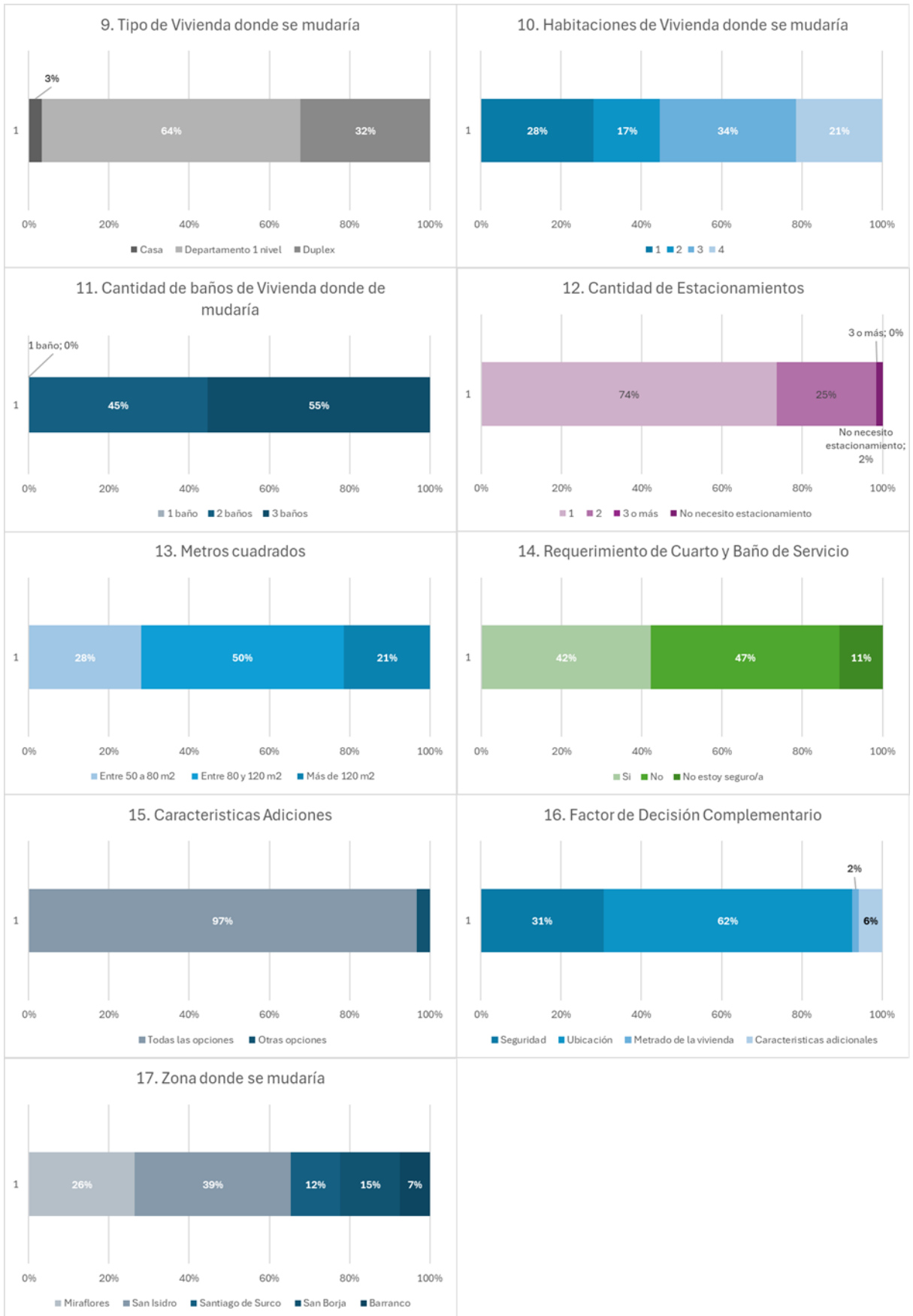
## ANEXO III

### Encuestas realizadas

#### Resultados de las Encuestas

**Total de encuestas: 121**





ANEXO IV  
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Conste por el presente documento el contrato de arrendamiento que celebran de una parte xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, con domicilio en la xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a quien en lo sucesivo se le denominará EL ARRENDADOR; y, de la otra parte xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, con domicilio para los fines de este contrato xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, a quien en lo sucesivo se le denominará LA ARRENDATARIA, en los términos y condiciones siguientes:

**CLÁUSULA PRIMERA:** EL ARRENDADOR es propietario de un inmueble ubicado en la xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, inscrito en la Partida Registral No xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx del Registro de Predios de Lima, el cual, consta de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

**CLÁUSULA SEGUNDA:** Por el presente contrato EL ARRENDADOR da en arrendamiento a LA ARRENDATARIA xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx que consta de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx; la misma que, LA ARRENDATARIA declara conocer y haber verificado su estado de conservación y antigüedad y la encuentra a su total conformidad; será destinada al uso exclusivo xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Asimismo, LA ARRENDATARIA declara haber constatado que la tienda mencionada se adecua a xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx la encuentra en condiciones satisfactorias y su estado de conservación es bueno; se reitera que dicho inmueble consta de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx; asimismo, LA ARRENDATARIA declara que ha verificado que los servicios de agua, luz y desagüe se encuentran en perfectas condiciones de funcionamiento.

**CLÁUSULA TERCERA:** El plazo del presente contrato es de 06 meses obligatorio para ambas partes contratantes, contados a partir xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx y con vencimiento indefectible el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, fecha en la que EL ARRENDATARIO desocupará el bien arrendado sin necesidad de aviso o requerimiento previo.

Al vencimiento del presente contrato las partes podrán renovarlo de mutuo acuerdo, suscribiendo para tal efecto la correspondiente renovación del presente contrato o un nuevo contrato.

**CLÁUSULA CUARTA:** La renta mensual se pacta en la suma de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx y los pagos serán en efectivo o mediante transferencia en

la cuenta bancaria xx a nombre de EL ARRENDADOR; los pagos de la renta mensual se realizarán en forma adelantada. LA ARRENDATARIA pagará la renta a EL ARRENDADOR los días 1 de cada mes, si no lo hiciera oportunamente en la fecha establecida, además de la renta, deberá pagar una penalidad ascendente a la suma de xx por cada día de demora en el pago de la renta. El monto pactado corresponde única y exclusivamente a la renta mensual, no se incluye lo que corresponde a los Arbitrios Municipales (Serenazgo, parques y jardines, servicio de limpieza pública, etc.) que la Autoridad Municipal grave sobre la tienda alquilada que será por cuenta de LA ARRENDATARIA. Asimismo, no se incluye en el monto los costos por los consumos de agua, luz y otros servicios que, asimismo, son de cuenta de LA ARRENDATARIA.

**CLÁUSULA QUINTA:** LA ARRENDATARIA declara que recibe el inmueble arrendado a su entera satisfacción, con instalaciones de luz, agua y desagüe conformes, comprometiéndose a devolverlo en el mismo estado que lo recibe, salvo deterioro ocasionado por el uso ordinario del bien.

**CLÁUSULA SEXTA:** Queda totalmente prohibido que LA ARRENDATARIA pueda traspasar o ceder o sub arrendar, parcial o totalmente el inmueble materia del presente contrato, sin la autorización formal y por escrito de EL ARRENDADOR.

**CLÁUSULA SETIMA:** EL ARRENDADOR no es responsable por la seguridad del bien arrendado, ni de los bienes que se encuentran en el interior, no asumiendo obligación de protección y de cuidado del mismo, correspondiendo a LA ARRENDATARIA adoptar las medidas pertinentes de seguridad para tales fines, asumiendo todos los riesgos y responsabilidades que se derive.

**CLÁUSULA OCTAVA:** En caso de que LA ARRENDATARIA desocupara el bien arrendado antes del término establecido en la cláusula tercera o resolviera el contrato, deberá abonar a favor de EL ARRENDADOR la suma equivalente a un mes de arriendo por concepto de lucro cesante, de igual forma que EL ARRENDADOR resuelva el presente contrato antes del término de vigencia establecido en la cláusula tercera, deberá entregar a LA ARRENDATARIA el equivalente a un mes de arriendo.

**CLÁUSULA NOVENA:** LA ARRENDATARIA entrega a EL ARRENDADOR la suma de xx, suma que se considera como garantía por daños que se

podiera ocasionar al inmueble, así como para garantizar el incumplimiento de las obligaciones asumidas en el presente contrato, suma que no generara interés alguno y será devuelto a LA ARRENDATARIA en la fecha que se desocupe el inmueble que se le arrienda y se liquiden las obligaciones pendientes de pago.

**CLÁUSULA DECIMA:** En el caso que LA ARRENDATARIA no cumpliera con devolver el inmueble en el plazo fijado en la cláusula tercera, correrá a partir del día siguiente al de la terminación del presente contrato y/o en la fecha de conclusión del arrendamiento por cualquier causal, una penalidad ascendente a xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx diarios por cada día de demora en la devolución del mismo, sin que ello signifique la renovación o prórroga del contrato ; asimismo, deberá pagar una contraprestación igual al monto de la renta mensual estipulada en la Cláusula Cuarta hasta la fecha que se desocupe la tienda arrendada.

**CLÁUSULA DECIMA PRIMERA:** La infracción de cualquiera de las obligaciones pactadas en este contrato por parte de LA ARRENDATARIA, dará derecho a EL ARRENDADOR a tener por resuelto este contrato de pleno derecho, de conformidad con el artículo xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx del Código Civil y a entablar las acciones legales conforme a la cláusula siguiente, sin perjuicio de las demás acciones que la Ley concede, manteniéndose a cargo de LA ARRENDATARIA el pago de una contraprestación igual al monto de la renta mensual pactada en la Cláusula Cuarta hasta la restitución del bien, así como la penalidad establecida en la Cláusula Decima.

**CLÁUSULA DECIMA SEGUNDA:** LA ARRENDATARIA formula el desalojo *express* notarial anticipado a la demanda judicial de desalojo que EL ARRENDADOR interponga en su contra, en caso que incurra en mora en el pago en la renta de dos meses más 15 días, o en caso que no devuelva el bien arrendado al vencimiento del contrato, sin perjuicio del pago de la renta por el tiempo adicional que mantenga en uso el bien y las penalidades resultantes; para esto es preciso que se legalice las firmas en el presente contrato para dar fe notarial del mismo.

En señal de conformidad ambas partes suscriben el contrato en dos ejemplares de idéntico tenor, en el distrito xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

LA ARRENDATARIA

EL ARRENDADOR

