

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

Lotización en Condominio La Pradera- La Molina

Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas  
Constructoras e Inmobiliarias que presenta:

Milagros Aguilar Plaza

Ellen Reyes Del Aguila

Asesor: César Ponce Durand

Diciembre 2017

**TABLA DE CONTENIDO****RESUMEN EJECUTIVO**

1.	INTRODUCCIÓN .....	7
1.1	Objetivo.....	8
1.2	Ubicación .....	8
1.3	La Empresa:.....	13
1.3.1	Objetivos cuantificables de la empresa de desarrollo.....	14
1.3.2	Rentabilidad Esperada.....	14
1.3.3	Capitalización Esperada.....	14
1.3.4	Estrategias de la empresa.....	14
1.3.5	Organización de la Empresa .....	16
2.	Macro Entorno.....	17
2.1.	Entorno Mundial:.....	17
2.2.	Riesgos de las previsiones del crecimiento económico:.....	18
2.3.	Consecuencias que trajo el Niño Costero:.....	20
3.	Análisis Microentorno .....	24
3.1	Urbanización La Pradera.....	24
3.1.1	Clima.....	24
3.1.2	Naturaleza.....	25
3.1.3	Atributos sociales.....	25
3.2	Análisis de la Demanda:.....	25
3.2.1	Segmentación de la demanda.....	29
3.2.2	Insights del consumidor.....	29
3.3	Investigación de Mercado .....	38
3.3.1	Metodología .....	39
3.3.2	Fuentes Secundarias .....	39

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ****MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS**

3.3.3	Fuentes Primarias.....	39
3.4	Análisis de la competencia.....	40
3.4.1	Segmentación de la competencia .....	40
3.4.2	Targeting de la competencia .....	41
3.4.3	Proyectos de lotización-competencia directa.....	41
3.4.4	Proyectos de Condominios-competencia indirecta .....	50
3.4.5	Casas en venta- competencia sustituta.....	54
3.4.6	Resumen de la competencia .....	55
4.	Plan de Marketing .....	60
4.1	Objetivos del Plan Estrategico de Marketing.....	60
4.2	FODA.....	60
4.3	Segmentación .....	62
4.3.1	Segmentación Geográfica.....	64
4.3.2	Segmentación Demográfica .....	66
4.3.3	Segmentación Psicográfica.....	66
4.3.4	Segmentación Conductual .....	67
4.3.5	Variables Relevantes .....	68
4.3.6	Conclusiones .....	69
4.4	Targeting.....	70
4.4.1	Target Primario .....	71
4.4.2	Target Secundario.....	78
4.5	Posicionamiento.....	80
4.5.1	Desarrollo de la marca .....	83
4.5.2	Concepto del Value para el proyecto.....	84
4.5.3	¿Por qué comprarían nuestro producto antes que el de la competencia?	

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

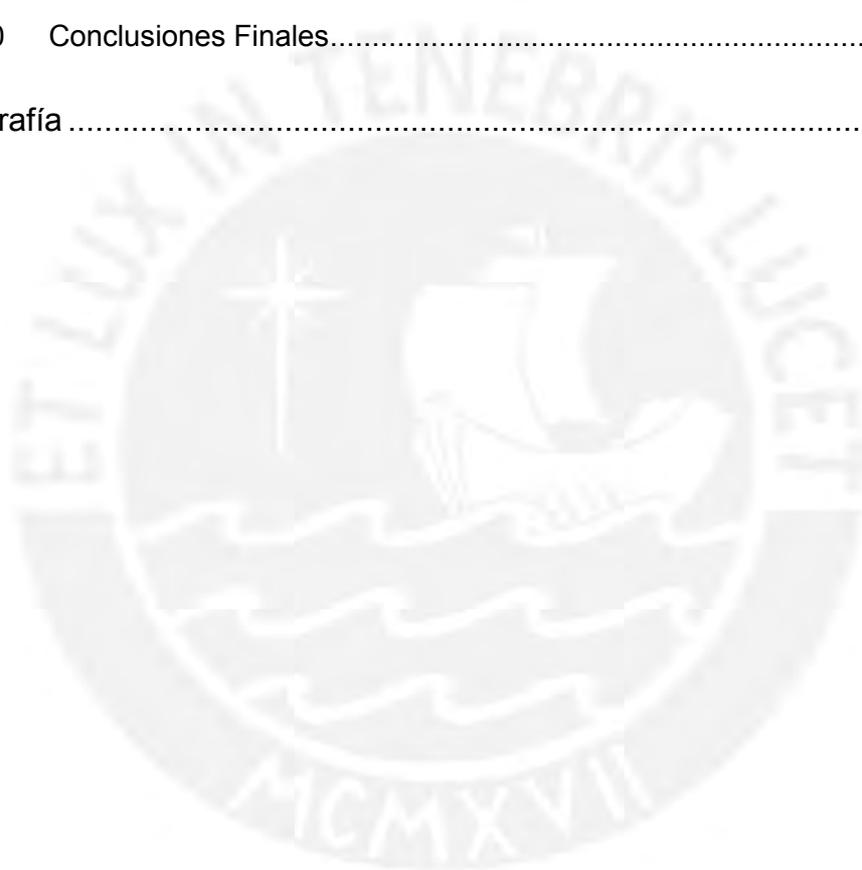
5.	Marketing Mix – Conceptos Generales .....	90
5.1	Producto .....	90
5.2	Precio.....	91
5.3	Promoción.....	91
5.4	Plaza .....	92
6.	Marketing Mix – Producto.....	93
6.1	Proyecto Arquitectónico .....	93
6.2	Áreas comunes y tratamiento paisajístico .....	94
6.3	Plano general de distribución Finca La Pradera .....	96
6.4	Corte General Finca La Pradera .....	96
6.5	Dimensión de Áreas Comunes y Paisajismo .....	96
6.6	Plano de zonificación del distrito de La Molina .....	96
7.	Marketing Mix – Precio .....	100
8.	Marketing Mix – Promoción .....	102
9.	Marketing Mix – Plaza .....	105
9.1	Ubicaciones físicas .....	105
9.2	Ubicaciones virtuales .....	105
9.3	Servicio Post Venta.....	106
10.	Evaluación Económica y Financiera.....	107
10.1	Ingresos de Ventas de Lotes .....	107
10.2	Egresos .....	108
10.2.1	Terreno .....	108
10.2.2	Proyecto.....	108
10.2.3	Construcción .....	108
10.2.4	Gastos indirectos .....	110



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

10.3	Situación Tributaria.....	111
10.4	Estado de Resultados.....	112
10.5	Estructura de Financiamiento .....	113
10.6	Flujo de Caja .....	113
10.7	Fuentes de Financiamiento.....	122
10.8	Análisis de Sensibilidad .....	124
10.9	Conclusiones sobre la rentabilidad del proyecto.....	133
10.10	Conclusiones Finales.....	135
	Bibliografía .....	136



**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo está ubicado en la exclusiva urbanización de La Pradera en el distrito de La Molina. Este lugar se caracteriza por su exuberante naturaleza, buen clima y seguridad lo cual es un factor muy importante para el desarrollo de este tipo de propuestas. El proyecto se trata de una lotización para un condominio, donde se busca ofrecer bienestar para toda la familia, la cual junto a la presencia de actividades deportivas y orientación hacia un estilo de vida saludable forman parte fundamental de la propuesta.

Este proyecto inmobiliario de lotización en la Pradera de la Molina está dirigido hacia el sector A, específicamente se ha visualizado que este proyecto está dirigido a familias jóvenes de clase A donde las cabezas de familia probablemente son provenientes de familias nucleares que ya han vivido dentro de esta zona del distrito de la Molina y Surco, que desean proveer a su familia con un estilo de vida cerca de la naturaleza y espacios amplios y seguros. Después de haber realizados distintas investigaciones, sea a través de encuestas realizadas por nosotras mismas o estadísticas de estudios de marketing se definió el marketing mix.

La lotización para el condominio de La Pradera, está compuesto por 47 lotes de 675m<sup>2</sup> en promedio cada lote. Cuenta con una amplia área deportiva, con canchas de losa, gimnasio y piscina semi olímpica techada, salones de baile y yoga, así como un circuito para trotar o montar bicicleta en la parte alta del

terreno. Es así como todo este equipamiento se encuentra rodeado de naturaleza acercando al usuario a un estilo de vida más saludable y activo. Por otro lado, cabe señalar que el distrito de La Molina se caracteriza por un buen clima casi todo el año, haciendo más favorable las actividades al aire libre y genera un espacio agradable.

Como resultado se tiene un proyecto de lotes con áreas comunes y verdes. El terreno cuenta con 5 hectáreas, las cuales se han desarrollado dentro de un área vendible de 31,725m<sup>2</sup>, área verde que rodea cada lote, las zonas deportivas y un cerco perimetral en todo el terreno de 16,030m<sup>2</sup> y un área deportiva 1,865m<sup>2</sup>. Se estima una duración de 52 meses, con una velocidad promedio de 1 lote/mes. El VAN es de \$ 3'512,610 y se calcula una inversión de \$ 21'360,627 la cual incluye la compra del terreno y la habilitación de los lotes con áreas comunes. En este caso los propietarios del terreno forman parte del proyecto y de esta manera se les va pagando los lotes según la venta, así como también algunos lotes. La inversión se cubre a través de las ventas las cuales están proyectadas en 2 etapas.

Después de investigar el mercado, se encontró este nicho de negocio que satisface a una parte de la población, interesada en un estilo de vida más saludable y deportivo; el cual le permite pasar tiempo en familia rodeado de naturaleza. Consideramos que este es un modelo de negocio exitoso de venta de lotes para el NSE A, el cual estará satisfecho de contar con una oferta como esta.

## 1. INTRODUCCIÓN

### **1.1 Objetivo**

Como parte del desarrollo de la ciudad, se buscan nuevos espacios que permitan un crecimiento ordenado y planificado. Es así como se vio la necesidad de satisfacer la demanda de un grupo reducido de la población con gran poder adquisitivo y sueños de viviendas amplias y grandes áreas verdes. Dentro de las posibles ubicaciones para generar este tipo de desarrollo, surgen zonas como San Isidro, Surco y La Molina. Es por ello que se ubicó la zona de La Pradera en el distrito de La Molina que actualmente mantiene una configuración de grandes lotes entre los 3000 y 7000 m<sup>2</sup>, con casa de uno o dos niveles y mucha área verde.

El objetivo es desarrollar un proyecto de lotización dentro de uno de estos grandes lotes, permitiendo ofrecer la posibilidad de tener una vivienda con una buena calidad de vida, rodeada de área verde sin perder la exclusividad por ubicación y capacidad. Es así como dentro de uno de estos lotes de mayor área se busca maximizar el uso de suelo sin perjudicar la calidad o el tipo de vida que se busca en la zona. Uno de los atractivos de este tipo de desarrollo es que es el primero de la zona, lo cual puede ser de gran ventaja debido a la poca competencia y aparente escasez de lotes disponibles.

### **1.2 Ubicación**

La ubicación del proyecto se encuentra al este de la ciudad, en el distrito de La Molina. La urbanización La Pradera, en La Molina se caracteriza por su exclusividad, grandes lotes y áreas verdes, brindando una sensación tranquilidad alejada de la ciudad. El lote de 5 Ha se encuentra rodeado de área verde a las

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

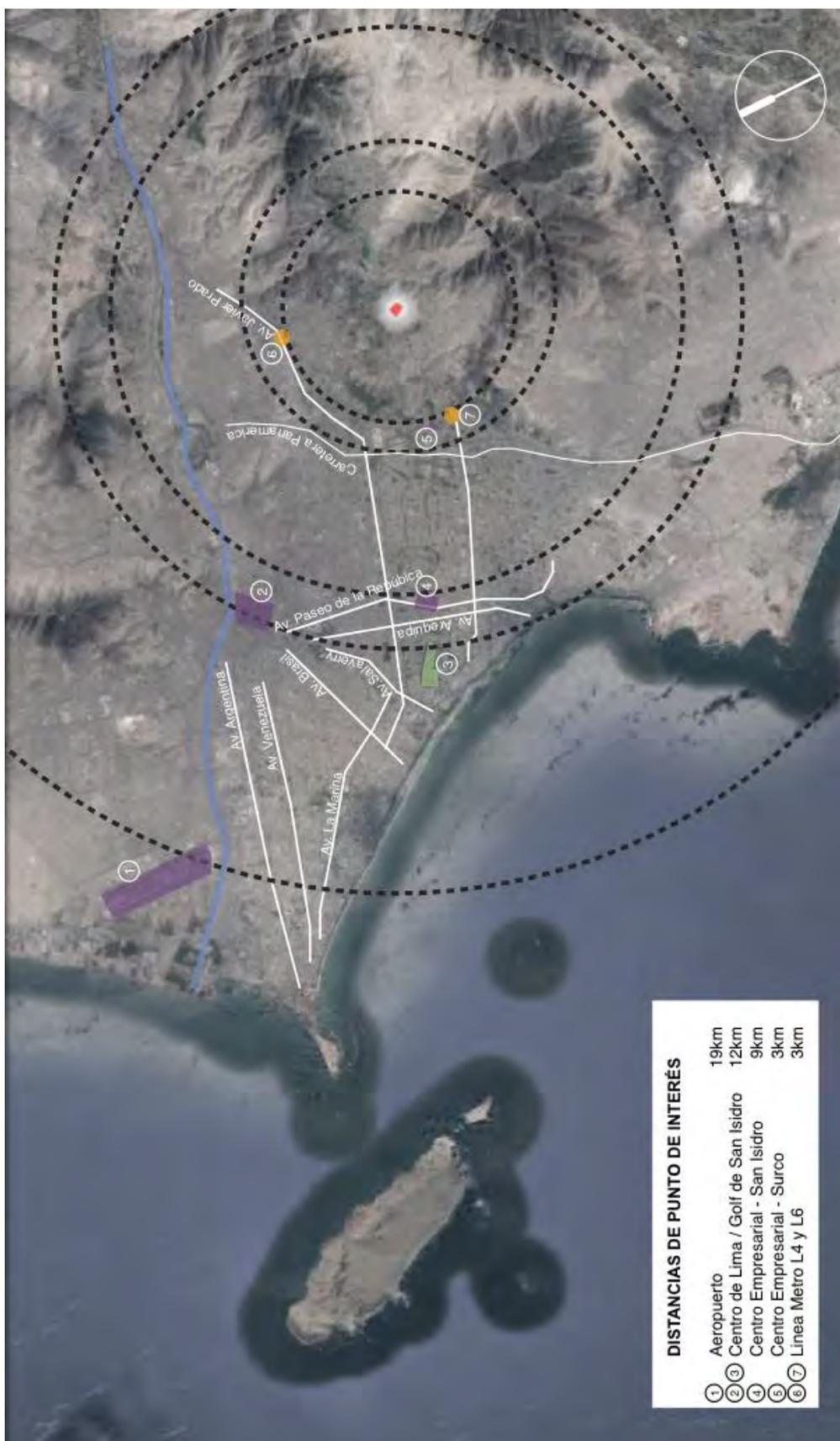
MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

faldas de un cerro, donde se tiene 1.5Ha sobre terreno plano y 3.5Ha en pendiente.

Dentro de la ciudad de Lima, La Pradera se encuentra en las “periferias” de la ciudad dentro de un distrito consolidado. Considerado una de las zonas más exclusivas de la ciudad como San Isidro, algunas partes de Miraflores con la diferencia de grandes lotes y áreas verdes. El clima por otro lado ofrece sol casi todo el año y es menos húmeda por lo que se convierte en un gran atractivo.

La zona de residencial baja donde se encuentra el terreno está consolidada en su mayoría por terrenos amplios con casas de uno o dos niveles. Esta urbanización cuenta con un control de seguridad en el ingreso el cual permite un mejor manejo de quien ingresa y sale de la urbanización. Son ocho calles las principales que rodean e intersectan la urbanización en pendiente.

Cabe señalar que junto al ingreso principal se encuentra el Club La Rinconada, el cual cuenta con facilidades como piscinas y zona de juegos para que familias cercanas puedan disfrutar de sus instalaciones y servicios.



Plano de Ubicación - Lima



Plano de ubicacion y vias



Plano de Ubicación de lote – La Pradera, La Molina

### **1.3 La Empresa:**

Por la proyección de ser un producto inmobiliario novedoso y rentable se está formando una nueva empresa inmobiliaria que cumple con el perfil profesional adecuado para el negocio. Se contará con profesionales de experiencia en el diseño y ejecución de proyectos de construcción que cuentan con los conocimientos de dirección y gerenciamiento de empresas inmobiliarias. Se contará de la misma manera con profesionales outsourcing que beneficien a las diferentes áreas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y principales de la empresa inmobiliaria, para este y los demás proyectos inmobiliarios a ejecutarse.

Respecto a la capacidad financiera de la empresa inmobiliaria se considera que esta dependerá de los diferentes inversionistas y de sus respectivos aportes de capital inicial como también de los futuros flujo de caja que aseguren la liquidez de la empresa en el transcurso del proyecto, los cuales lleguen a cubrir el máximo requerimiento de inversión del proyecto que es aproximadamente \$3'035,073.00 dólares.

Cabe resaltar que para poder llevar con éxito el desarrollo del proyecto se contara con profesionales outsourcing con experiencia en las diferentes áreas legal, tributaria y comercial.

**1.3.1 Objetivos cuantificables de la empresa de desarrollo**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	INDICADORES DE CONTROL
Posicionamiento de la empresa por los diferentes productos inmobiliarios a ofrecer: lotes y departamentos en la ciudad de Lima de diseño y ubicación exclusiva para el NSE A+.	* Ofrecer un producto exclusivo con espacios que ofrezcan un estilo de vida saludable.	Que los clientes y residentes de nuestros productos estén satisfechos con el servicio brindado tanto en la venta como en el post venta.
Cumplir con la rentabilidad ofrecida a nuestros inversionistas y ofrecer una rentabilidad superior a la que ofrece el mercado inmobiliario.	* Reducción de sobrecostos y pérdidas con la debida gestión de productividad del los diferentes proyectos a realizarse.	VAN y el TIR de cada proyecto inmobiliario.
Desarrollar productos y servicios de calidad que generen valor.	* Desarrollar e implementar una gestión de productividad y valor a las diferentes etapas a desarrollarse del producto inmobiliario a ofrecer.	Satisfacción de los clientes, stakeholders y personal de apoyo de la empresa.

**1.3.2 Rentabilidad Esperada**

El proyecto inmobiliario ofrece una rentabilidad sobre la inversión de un 27.9% y una rentabilidad sobre las ventas de un 20.2%.

**1.3.3 Capitalización Esperada**

El proyecto requiere \$3'035,073 como la máxima necesidad de aporte de dinero por parte de los inversionistas para los egresos de compra de terreno, ejecución de la habilitación urbana y los gastos que conllevan la venta de los diferentes lotes del proyecto.

**1.3.4 Estrategias de la empresa**

Estrategia a corto plazo:

Es exponer un concepto y estilo de vida premium que posee nuestro proyecto a un primer grupo del segmento que tenga la necesidad de su primera vivienda en el distrito de la Molina, dentro de un evento de presentación del proyecto para captar así a los primeros clientes como también nos servirá para recoger las

primeras impresiones de nuestro target en la presentación del producto y obtener de primera mano sus observaciones y sus recomendaciones de mejora para con el producto y por último de no concretarse una compra poder obtener al menos una referencia de otro posible comprador.

Estrategia de mediano plazo:

Ofrecer a nuestro target una oferta de valor agregado frente a la competencia y que la marca de la empresa sea directamente asociada con el rubro de condominios y lotes para el nivel socioeconómico A, de la misma manera generar una ventaja competitiva al incluir dentro de nuestro proyecto en participación a empresas o asociaciones del NSE A con experiencia del concepto de vida sana y deportiva que apoyen en ofrecer programas y servicios que ayuden a promover este estilo de vida y así poder ampliar una mayor red de contactos de nuestro target.

Estrategia de largo plazo:

Que la empresa sea identificada a la marca de vida sana, deporte al aire libre, naturaleza dentro de Lima Metropolitana, vida en familia, amistades y exclusividad. Estas características deberían ser del mismo perfil de futuros proyectos de la empresa para potenciar y posicionar la marca hacia una mayor cantidad de clientes de nuestro target y mejorarla cada día más.

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Misión de la Empresa: “Brindar a nuestros clientes un producto inmobiliario exclusivo que cumpla con todos los estándares del concepto de vida sana y deportista dentro de un espacio de naturaleza en la capital de Lima”.

Visión de la Empresa: “Posicionar la empresa inmobiliaria dentro del mercado dirigido al sector NSE A con productos exclusivos que busquen un estilo de vida sana y naturaleza”.

### **1.3.5 Organización de la Empresa**

Ubicación: Oficina ubicada en el distrito top de Lima, Miraflores, San Isidro

Colaboradores: Estará compuesto por los siguientes puestos

- Gerente General.
- Gerente de Proyecto
- Gerente de Construcción
- Administrador
- Secretaria y recepcionista.
- Área legal por Outsourcing.
- Área Contable por Outsourcing.
- Área comercial por Outsourcing.

Funciones:

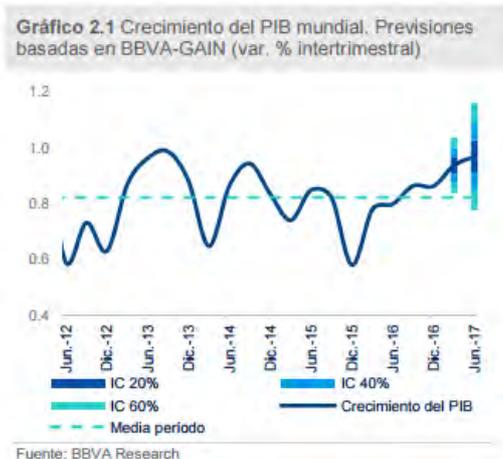
- Gerente General: Responsable total de la dirección de la empresa inmobiliaria.
- Gerente de Proyectos: Responsable de todas las gestiones del proyecto inmobiliario.

- Gerente de Construcción: Responsable de todas las gestiones del área de construcción del proyecto inmobiliario para generar valor a las diferentes etapas de la construcción.
- Administrador: Responsable de la gestión documentaria, legal, logística, contable, tributaria, legal, laboral de la empresa.
- Secretaria y recepcionista: Apoyo a las diferentes áreas de gerencia y de la recepción de documentos y llamadas por teléfono y correos electrónicos.
- Área legal por Outsourcing: Apoyo en asesoría en temas de índole legal.
- Área contable por Outsourcing: Apoyo en la contabilidad de la empresa inmobiliaria y encargada de presentar al ente recaudador las diferentes declaraciones mensuales y anuales del proyecto.
- Área comercial por Outsourcing: Apoyo en la estrategia del área comercial de la empresa inmobiliaria y en la gestión de las ventas del proyecto.

## 2. Macro Entorno

### 2.1. Entorno Mundial:

En la actualidad podemos observar que el crecimiento del PIB a nivel mundial está en aumento desde el año 2011. Esto gracias al avance comercial global, el cual esta dinamizado por los estímulos monetarios en China. El crecimiento de los países avanzados sigue siendo positivo con la recuperación que acontece Estados Unidos y en Europa. Caso contrario pasa en América Latina que tiene un crecimiento moderado y está saliendo de la recesión.



Se puede observar que en alza el crecimiento mundial el cual aumentara de 3.1%, en el 2016 a 3.3% en el 2017 y un 3.4% en el año 2018. Las previsiones de crecimiento dentro de lo que resta el año y el comienzo del 2018 es que el mejor arranque lo tendrá la Eurozona y China, mientras que en los demás países latinoamericanos son negativas este año. Si bien es cierto que existe incertidumbre sobre las medidas que tomara Estados Unidos en el plano comercial y los resultados electorales en Francia o Italia por el impacto que esto le dé a la estabilidad de la zona Euro. Por ultimo otro punto también a tomar en cuenta es sobre los múltiples riesgos geopolíticos o lo asociados a la normalización de la política monetaria en Estados Unidos.

## 2.2. Riesgos de las previsiones del crecimiento económico:

Podemos indicar que los principales riesgos externos son los siguientes:

- El crecimiento económico de China sigue siendo alimentada por mayor endeudamiento y fortalecida por la inversión. Por tal razón las fuentes de crecimiento de este país no están creciendo y sus vulnerabilidades

financieras domesticas tales como las actividades que realiza la banca paralela y las elevadas deudas corporativas y sus empresas públicas ineficientes se han reforzado. Estos factores al salirse de control pueden afectar al crecimiento mundial y sobre todo los precios a las materias primas.

- La incertidumbre de las medidas que implementará la nueva administración de Estados Unidos la cual afectaría en impactos financieros.

Riesgos internos que se pueden observar son los siguientes:

- El retraso de los proyectos de Infraestructura más grandes de nuestro país. Como por ejemplo la construcción de la segunda línea de metro de Lima que aún persiste en su no activación. Se presume que se aceleraran dichos trabajos de construcción, esto conllevaría que se terminen con dichas liberaciones de interferencias y con las expropiaciones de terrenos a lo largo del proyecto y que se asegure el financiamiento de dichas obras, si esto se retrasa más el crecimiento económico se retrasará.
- El riesgo de la no recuperación de la confianza de empresarios y consumidores o que estos sigan disminuyendo. Lo que actualmente acontece por los anormales estados climáticos de nuestro país y el comienzo de los trabajos de rehabilitación y reconstrucción de la infraestructura dañada por el El Niño Costero. Ha esto se le suma los conflictos sociales lo cual hace que se perciba un estado de pesimismo por parte de los empresarios y consumidores.

El riesgo que el gasto publico previsto no se ejecute, lo que ha acontecido en el primer trimestre y a esto se le sume que las tareas de reconstrucción de la infraestructura la asuman los gobiernos sub nacionales, lo cual conlleve a un retraso de labores lo cual incurriría negativamente sobre la expansión de dicho gasto público que es el principal soporte de crecimiento por el lado del gasto de este año.

### **2.3. Consecuencias que trajo el Niño Costero:**

Las consecuencias que trajeron el fenómeno del Niño Costero por las anomalías climatológicas y el lento avance en la construcción de infraestructuras en el país como por ejemplo la segunda línea del metro de Lima ha afectado terriblemente a la economía del país de manera global.

Si a esto se le suma la disminución de la inversión del sector minero del país. Por tal razón dicha previsión de crecimiento económico bajo.

Como sabemos el niño costero se prolongó hasta el mes de marzo y por tal razón se generaron lluvias costeras las cuales conllevaron a los desbordes de ríos y deslizamientos de lodo y piedras, dañando zonas de cultivo e infraestructura como viviendas, carreteras, puentes, canales de riego, colegios, hospitales y demás lugares gubernamentales.

Estos acontecimientos conllevaron al cese de las diferentes actividades en los diferentes sectores agrícolas, comerciales, servicios de transporte, industriales y de construcción. Por tal razón el crecimiento del PIB se ve afectado como se ve

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

reflejado en el cuadro adjunto, donde podemos observar que se tenía previsto un 4.6% interanual en el primer bimestre de este año pero las consecuencias del Niño Costero hicieron que solo lleguemos al 2.8%.

**Gráfico 3.1 PIB**  
(var. % interanual)



Podemos mostrar en el recuadro siguiente los montos aproximados de las pérdidas económicas en los diferentes tipos de infraestructura en el país, que se acontecieron por tal fenómeno. Sumando así un total de \$4,016 millones de dólares. Lo cual demuestra que efectivamente esta sumatoria debilita fuertemente a nuestra economía ya que se debe predestinar tal cantidad de dinero para su reconstrucción.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

**Cuadro 3.1** Daños en infraestructura debido a El Niño Costero\* (USD millones)

Infraestructura	Medida	Total unidades**	USD millones
Carreteras	Km	8 951	1 424
Viviendas	Unidades	278 123	944
Puentes	Unidades	839	474
Áreas de cultivo	Ha	82 083	234
Colegios	Unidades	2 165	152
Canales de riego	Km	23 176	628
Caminos rurales	Km	12 843	68
Centro de salud	Unidades	742	91
<b>Total</b>			<b>4 016</b>

\* Estimado BBVA con información al 18 de abril.

\*\* Considera la suma total por tipo de infraestructura afectada independiente de su grado de afectación.

Fuente: INDECI y BBVA Research.

**Gráfico 3.3** Confianza empresarial y Confianza del consumidor\* (Índice, en puntos)



\* Valores mayores (menores) a 50 señalan una expectativa de mejor (peor) desempeño de la economía en los próximos tres meses.

Fuente: BCRP y BBVA Research.

Otro factor importante que podemos visualizar en estos recuadros es que el índice de medición de la confianza empresarial y la confianza del consumidor sufrió un descenso acentuado entre los periodos del fin de año del 2016 y el primer trimestre del año 2017 que son los que coincidieron con este fenómeno natural. Este descenso de pasar a un tramo optimista a uno pesimista contrajo que haya demasiada cautela en el sector empresarial y por ende un bajo dinamismo en las diferentes inversiones de los sectores privados y de la misma manera se puede observar en la confianza del consumidor el cual también afecta al dinamismo de la economía del país.

Por tales razones debemos indicar que el panorama económico del país se presenta más desafiante y se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Construcción de Infraestructuras que por su lento avance desde mediados del año pasado hasta la actualidad y tomando en cuenta el gasto de construcción en las obras grandes, no existirá mayor incremento en el PIB en este año en este sector en comparación con años anteriores por lo cual afectará de todas maneras a las diferentes construcciones particulares

que puedan existir en el país. Por tal razón el hecho de incurrir en un negocio inmobiliario prevista en este año es razonable pensar que ofrecer la venta de lotes habilitados no incurre a tanto riesgo de capital en comparación a un proyecto que incluye la construcción en sí de las propiedades dentro de los lotes.

- Confianza empresarial ubicada el tramo pesimista, la cual se vio afectada en el transcurso de este año puede verse disminuida en cierta medida ya que los efectos del fenómeno climatológico se vayan disipando y por lo tanto se prevé que este mejore gradualmente y esto empuje a la inversión privada y por ende a proyectos inmobiliarios como el que ofrecemos.

Cabe destacar que efectivamente la reactivación de la economía actual del país demanda de inversión de privados y públicos y esto solo se llevara a cabo si es que ciertos factores anteriormente mencionados se manejan de la manera más óptima. De la misma manera tomando en cuenta que el sector inmobiliario por el tema coyuntural del sector construcción y del país en global está de baja hasta la fecha, debería ya estar reactivándose en este año y el proyecto en mención debería estar gestionándose para que apenas la economía vuelva a tomar su curso de reactivación el proyecto se encuentre ya encaminado y pueda ofrecer su producto a su target en el momento indicado.

### 3. Análisis Microentorno

#### 3.1 Urbanización La Pradera

El distrito de La Molina siempre se ha caracterizado por ser un distrito residencial, de grandes casa y áreas verdes. Este es el caso de La Pradera. La urbanización La Pradera se encuentra ubicada en las laderas de la quebrada de La Rinconada al sur del distrito de La Molina. Su ubicación alejada de la ciudad se caracteriza por su baja densidad poblacional y espaciosa áreas verde.

##### 3.1.1 Clima

El clima de La Molina es bastante templado, semi nublado por las mañanas y luego se despeja con un tenue sol todo el año. Estas nubes producen una pequeña llovizna la cual ayuda a mantener la vegetación viva así como el sol que siempre esta presente. Como se muestra en la tabla adjunta, la temperatura se mantiene por encima de los 15°C todo el año con muy poca precipitación.

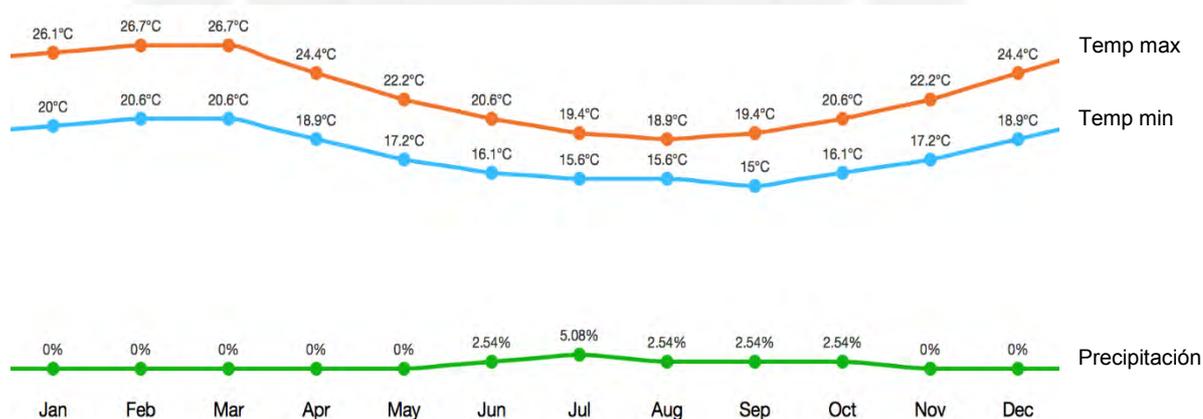


Fig 3.1.1. Grafica de temperatura anual

Fuente: [www.weather.com](http://www.weather.com)

### 3.1.2 Naturaleza

Uno de los valores agregados con los que cuenta el distrito es su amplia vegetación. Según la municipalidad de La Molina, el área verde por habitante es de 32.91m<sup>2</sup>, lo cual excede en más de tres veces el área verde mínima por habitante según la Organización Mundial de la Salud que es de 9m<sup>2</sup>. La mayoría de terrenos, casas o condominios que se encuentran en esta zona cuentan con un área verde importante. Parte de la variedad en la vegetación también se da por la topografía más agreste que tiene la zona, cuenta con cerros y quebradas que permiten una variedad de alturas y vegetación.

### 3.1.3 Atributos sociales

Al ser uno de los distritos con menor densidad, se caracteriza por concentrar una gran cantidad de residencias exclusivas donde se concentra gran parte del sector NSE A. Este distrito concentra gran parte de edificios empresariales de alta gama y centros de estudios importantes como colegios y universidades, las cuales muchas sirven a este pudiente nivel socioeconómico. Asimismo cuenta con importante y exclusivos clubes sociales, los cuales enfatizan el nivel del distrito.

## 3.2 Análisis de la Demanda:

Existen diversas razones por las cuales distintas personas estarían interesadas en adquirir una vivienda de amplias dimensiones y exclusivas áreas comunes. Es probable que sea el segundo inmueble que adquieren, pero con las exigencias de un cambio de área y uso. Una de las razones por las cuales las personas buscan cambiar de vivienda es debido a que la familia ha crecido y

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

busca tener espacios más amplios y cómodos. Otro motivo puede ser que cansados de la vida citadina y la contaminación sonora, buscan espacios donde exista una predominancia de áreas verdes y se respiren aires de paz y tranquilidad que permita el crecimiento de una familia dentro de un espacio apacible. Una razón podría radicar en concentrar las actividades cotidianas como de trabajo y de estudios de los hijos en una zona. En el distrito de La Molina y Surco radican la mayoría de colegios, universidades y algunas importantes oficinas, de esta manera nos mantenemos dentro de una radio de influencia cercana al proyecto.

Podemos analizar la demanda de nuestro producto en este estudio de CAPECO donde se señala de manera específica la venta de lotes para la construcción de viviendas. Podemos observar que el interés por hogares para la compra de lotes para la construcción en el sector del NSE alto es de un 3.69% respecto a la totalidad de hogares de este sector siendo así 4,339 unidades de hogares.

<b>EL MERCADO DE EDIFICACIONES URBANAS EN LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO</b>							
DISTRIBUCIÓN DEL INTERÉS DE ADQUIRIR VIVIENDA SEGÚN ESTRATO SOCIOECONÓMICO							
AGOSTO DE 2016							
<b>CUADRO 4.11</b>							
ESTRATO	INTERÉS DEL HOGAR POR:						TOTAL
	COMPRAR LOTE PARA CONSTR.	CONSTR. EN LOTE PROPIO	COMPRAR VIVIENDA	ARRENDAR VIVIENDA	CONSTRUIR EN AIRES INDEPENDIZADOS	NINGÚN INTERÉS	
	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	
ALTO	4 339	1 880	22 849	434	3 615	84 455	117 572
MEDIO ALTO	21 853	8 742	67 747	1 093	12 566	252 412	364 413
MEDIO	129 383	57 504	173 818	1 307	78 414	406 447	846 873
MEDIO BAJO	131 133	31 957	126 725	1 102	47 384	388 991	727 292
BAJO	34 288	18 703	21 508	0	21 820	109 410	205 729
<b>TOTAL</b>	<b>320 996</b>	<b>118 786</b>	<b>412 647</b>	<b>3 936</b>	<b>163 799</b>	<b>1241 715</b>	<b>2261 879</b>

FUENTE: CAPECO. Encuesta de Hogares

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Se puede analizar las distintas razones de preferencia según los distritos y podemos observar que las razones de preferencia del distrito de La Molina es el primer lugar por la cercanía a la familia, en segundo lugar por seguridad y ser una zona céntrica, en tercer lugar por costumbre, por la cercanía de trabajo y cercanía de colegios.



# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

EL MERCADO DE EDIFICACIONES URBANAS EN LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO														
DISTRIBUCION DE LAS RAZONES DE PREFERENCIA SEGUN DISTRITO														
AGOSTO DE 2016														
CUADRO 4.33														
DISTRITO	RAZONES DE PREFERENCIA													
	CERCANIA A LA FAMILIA %	ZONA TRANQUILA %	ZONA COMERCIAL %	POR COSTUMBRE %	CERCA AL TRABAJO %	COMODIDAD %	POR SEGURIDAD %	POR EL CLIMA %	CERCANIA A COLEGIOS %	PRECIOS MAS BARATOS %	ZONA CENTRICA %	MAYORES OFERTAS %	OTROS %	TOTAL %
COMAS	15.38	0.00	7.69	0.00	7.69	0.00	0.00	15.38	0.00	7.69	38.46	0.00	0.00	100.00
LOS OLIVOS	11.43	8.57	20.00	5.71	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	0.00	40.00	0.00	0.00	100.00
SANTIAGO DE SURCO	22.22	24.07	1.85	9.26	11.11	0.00	18.52	0.00	0.00	0.00	12.96	0.00	0.00	100.00
SAN MARTIN DE PORRES	28.57	14.29	7.14	0.00	42.86	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
JESUS MARIA	2.94	23.53	8.82	11.76	17.65	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	29.41	0.00	0.00	100.00
SAN JUAN DE LURIGANCHO	10.71	7.14	0.00	10.71	28.57	0.00	0.00	3.57	3.57	7.14	25.00	3.57	0.00	100.00
SAN BORJA	12.96	16.67	1.85	1.85	37.04	0.00	16.67	0.00	1.85	0.00	11.11	0.00	0.00	100.00
MIRAFLORES	12.90	9.68	9.68	16.13	6.45	0.00	16.13	0.00	0.00	0.00	25.81	0.00	3.23	100.00
PUENTE PIEDRA	23.08	15.38	23.08	0.00	15.38	0.00	0.00	0.00	7.69	0.00	7.69	7.69	0.00	100.00
LA MOLINA	31.25	0.00	0.00	6.25	6.25	0.00	25.00	0.00	6.25	0.00	25.00	0.00	0.00	100.00
MAGDALENA DEL MAR	0.00	8.33	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	100.00
LINCE	18.18	13.64	4.55	0.00	18.18	0.00	9.09	0.00	4.55	0.00	31.82	0.00	0.00	100.00
CHORRILLOS	5.56	22.22	0.00	27.78	11.11	0.00	5.56	0.00	0.00	5.56	22.22	0.00	0.00	100.00
OTROS	17.89	13.82	2.44	8.94	14.63	1.63	4.88	5.69	3.25	0.00	25.20	1.63	0.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>15.87</b>	<b>14.39</b>	<b>5.11</b>	<b>8.01</b>	<b>17.39</b>	<b>0.79</b>	<b>8.68</b>	<b>2.14</b>	<b>2.23</b>	<b>0.84</b>	<b>23.60</b>	<b>0.77</b>	<b>0.16</b>	<b>100.00</b>

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DEL PERU  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTADÍSTICAS  
INSTITUTO CAPECO. Encuestas de Hogares

### 3.2.1 Segmentación de la demanda

Dentro del mercado existen distintos grupos con distintos intereses y necesidades. La mayoría de familias busca obtener una primera vivienda la cual les brinde la tranquilidad, estabilidad y satisfacción. La necesidad de contar con una vivienda es una de las variables a considerar, sin embargo si se busca un poco más allá, se pueden establecer distintas variables que afecta la decisión de compra de una vivienda.

Dentro de las variables a considerar se manejan las demográficas y las psicográficas. Basándonos en familias con 1 – 4 hijos y que buscan tranquilidad, seguridad, un estilo de vida saludable y deportivo se encuentra el nicho al cual queremos satisfacer. No solo estas variables entran en juego para la segmentación de la demanda, si no que el target sea económicamente solvente y robusto que puedan resistir años de hipotecas para cumplir el sueño de una vivienda exclusiva. Es importante señalar que esta segmentación ya cuenta con alguna vivienda pequeña que probablemente fue adquirida en su época de soltero o en sus inicios laborales, lo cual le permite la posibilidad de acceder a créditos. Estos créditos pueden estar sustentados por los ingresos actuales con los que cuentan estas familiar así como garantías que permitan buenos accesos a créditos hipotecarios.

### 3.2.2 Insights del consumidor

Los *consumer insights* como señala Quiñoñes, “surten de la exploración de las mente del consumidor pues los productos constituyen objetos simbólicos y objetos de deseo. Sus decisiones tiende a estar mediados por aspectos internos, motivaciones, valores, expectativas, deseos, personalidad, etc.”

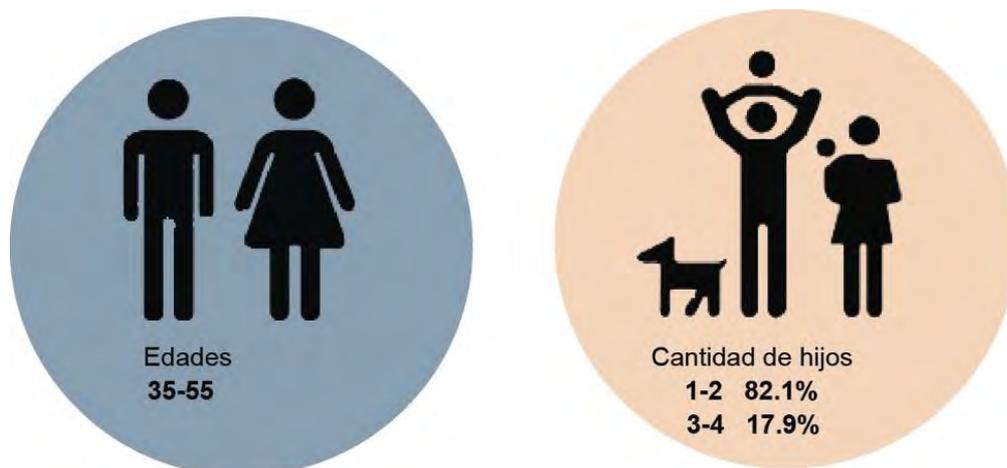
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Para satisfacer esas expectativas y necesidades de las personas dependerá, en principio del nivel de ingresos de las personas interesadas. En el caso de este proyecto se trataría del NSE A. A medida que se generan mayores ingresos, las posibilidades de adquirir una vivienda con los requerimientos y deseos que cada uno busca son mayores. Se pueden generar los suficientes ahorros e ingresos que permita acceder a la vivienda de sus sueños.

Es necesario saber que gustos y preferencias tiene el consumidor para poder ofrecer un producto que satisfaga dichas expectativas. Para obtener esta información, se realizó una encuesta cualitativa ya que al tratarse de un grupo reducido y selecto la cantidad no era relevante. Se hicieron 32 encuestas a posibles clientes, así como entrevistas a promotores ya consolidados en la zona con desarrollos inmobiliarios exitosos e investigadores de mercado.

Con la información recopilada de las encuestas realizadas a través de mailing directo donde se adjuntaba un enlace a una página web (<https://docs.google.com/forms>), la cual constaba de 12 preguntas que nos permitían identificar las preferencias y gustos de estos posibles clientes. Se entrevistó a mujer y hombres, desde los 35 hasta los 55 años con una buena y sólida situación económica y que podrían estar interesados en adquirir una vivienda nueva.



De acuerdo a las encuestas realizadas, se encontró al grupo de personas interesadas con las siguientes características:

El rango de edades que contestó la encuesta se encuentra entre los 35-55 años, por lo que se les coloca dentro de la categoría de personas económicamente activas y dispuestas a realizar una inversión a largo plazo.

### ***Rango de edades encuestadas***

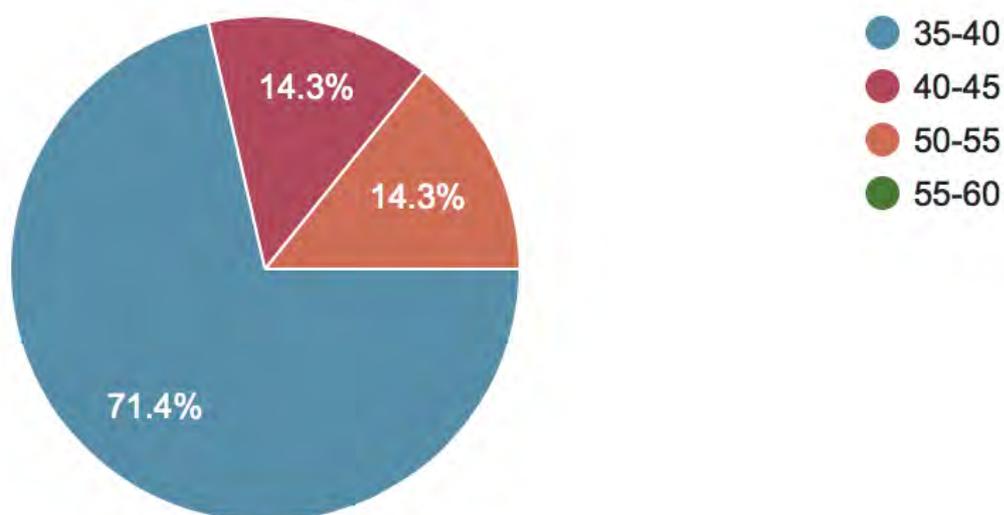


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre rango de edad  
Fuente: elaboración propia

Otro factor necesario para la identificar a la demanda es la cantidad de hijos que tienen para entender el tamaño y calidad de espacios para vivir que buscan. Las encuestas revelaron que un 80% aproximadamente tiene por lo menos 1 o 2 hijos y un 20% entre 3 o 4 hijos. Esto no descarta la posibilidad de que los que tiene 1 o 2 hijos puedan crecer como familia más adelante. La presencia de los hijos jóvenes en familias es importante ya que es muchas veces la familia se muda y cambia de vivienda por brindar una mejor calidad de vida a sus hijos.

### ***Cuántos hijos tiene?***

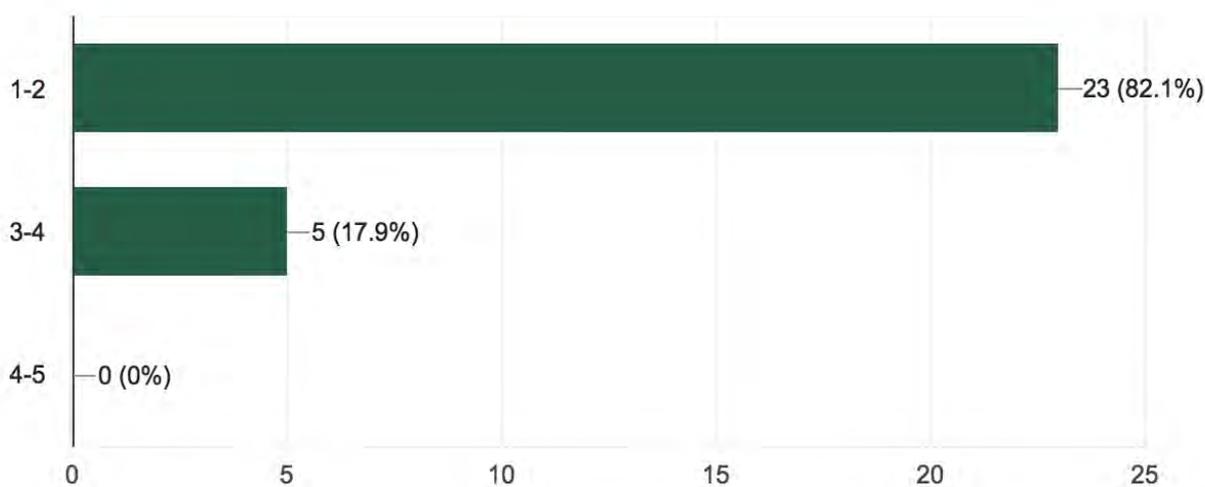


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre cantidad de hijos  
Fuente: elaboración propia

Con las encuestas realizadas se confirman distintas hipótesis planteadas para el desarrollo del concepto del proyecto. El deseo de una vivienda dentro de un “condominio” privado, en este caso *Finca La Pradera*, y las razones o motivaciones que llevan a los futuros usuarios por inclinarse por proyectos como estos. Dónde estudian sus hijos y a qué clubes pertenecen son parte de la información recaudada para identificar el target al cual podemos satisfacer.

Como pregunta inicial era necesario establecer si existía un interés genuino por el proyecto, es por eso que se adjuntó junto con la entrevista una vista aérea y la siguiente pregunta:

***Te gustaría vivir en una casa dentro de un condominio?***

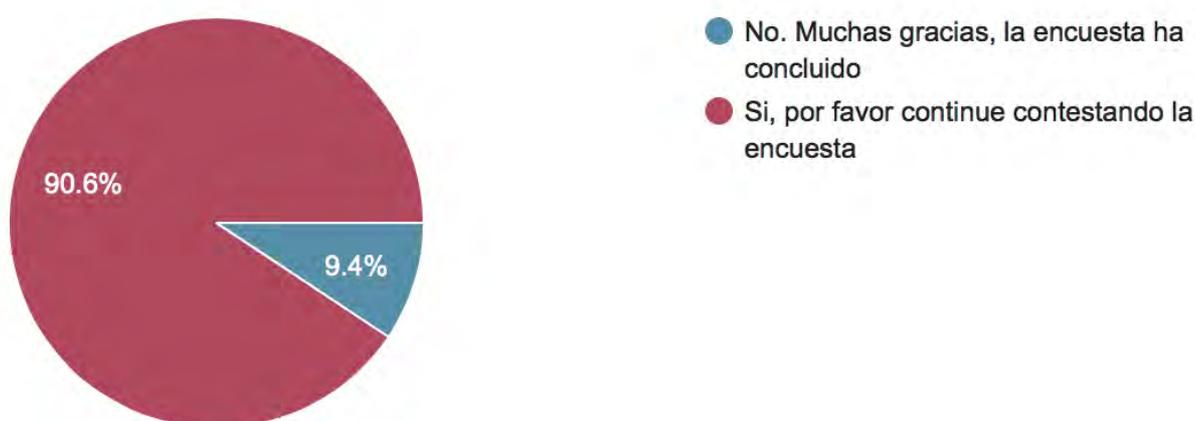


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre interés en vivir en un condominio  
Fuente: elaboración propia

El 90% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta de que si quisieran vivir en una casa dentro de un condómino como Finca La Pradera. Este fue un buen punto de partida ya que sí existía interés y se encontraba el valor del proyecto. A continuación, se hizo la pregunta del porque el interés o cual es la motivación para considerar como opción la posibilidad de adquirir un lote dentro del condómino.

***Si tu respuesta fue afirmativa en la primera pregunta, ¿porque quisieras una casa en un condominio? Puedes marcar más de una opción***

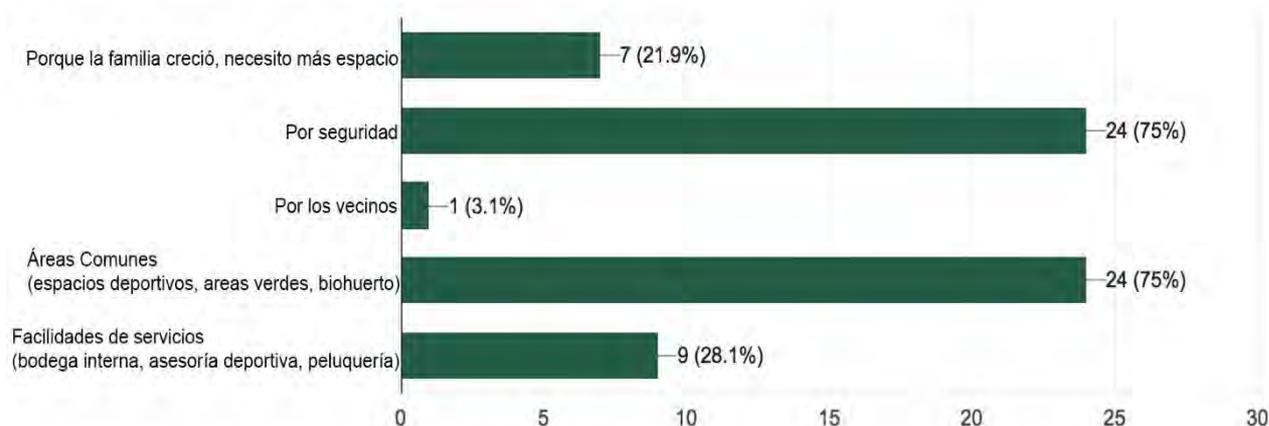


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre el porque de elegir un condominio  
Fuente: elaboración propia

Al revisar las respuestas al preguntar el porqué de la elección, surgieron dos premisas importantes que ayudaran a moldear mejor el producto que se puede ofrecer. En primer lugar con un 75%, se encontró que la seguridad y la importancia de las áreas comunes reciban gran atención por parte del mercado. Cabe señalar que las áreas comunes que ofrecería el proyecto son parte del atractivo y distintivo del producto. Espacios amplios y equipados para actividades deportivas, áreas verdes y la promoción de vida saludable a través de un pequeño huerto interno son algunas de las características más representativas del proyecto. Con la misma importancia, la seguridad está bien considerada y es otra característica destacada de un espacio tipo condominio, ya que hay un solo gran ingreso que permite el control de los visitantes, así como un listado de vecinos que permite la familiaridad entre todos los que habitan.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

La necesidad de poder ofrecer a tu familia los beneficios sociales de crecer junto a otras familias con los mismos intereses y preferencias genera gran valor para los posibles interesados en adquirir una nueva vivienda.

Como parte del análisis de la demanda, se realizaron preguntas con respecto a en qué colegios estudian sus hijos y si son socios de algunos clubes de Lima. Inicialmente se había planteado la hipótesis que el mercado de la demanda tenía sus hijos en los colegios mejor posicionados de Lima y probablemente pertenecía algún club. Los resultados confirmaron la hipótesis. Efectivamente estamos hablando de un NSE A, donde la preocupación por una buena educación y relaciones sociales de sus hijos es importante. Cabe indicar, que, dentro de los 14 colegios mencionados, 8 se encuentran cerca de la zona del proyecto por lo que puede ser un buen indicador de éxito y decisión de compra.

Por otro lado, la membresía a clubes deportivos y sociales es alta. Este resultado confirma la necesidad por buscar espacios de mayor amplitud, al aire libre donde se permita el buen desarrollo deportivo e interacción con otras personas del mismo grupo social. La idea de ofrecer espacios deportivos y áreas verdes como parte crucial del proyecto confirma la aceptación y deseo por este tipo de espacios. La posibilidad de gozar de amplias áreas verdes, espacios de entrenamiento personalizado, piscinas semi olímpica, son características que son bien valoradas por el mercado.

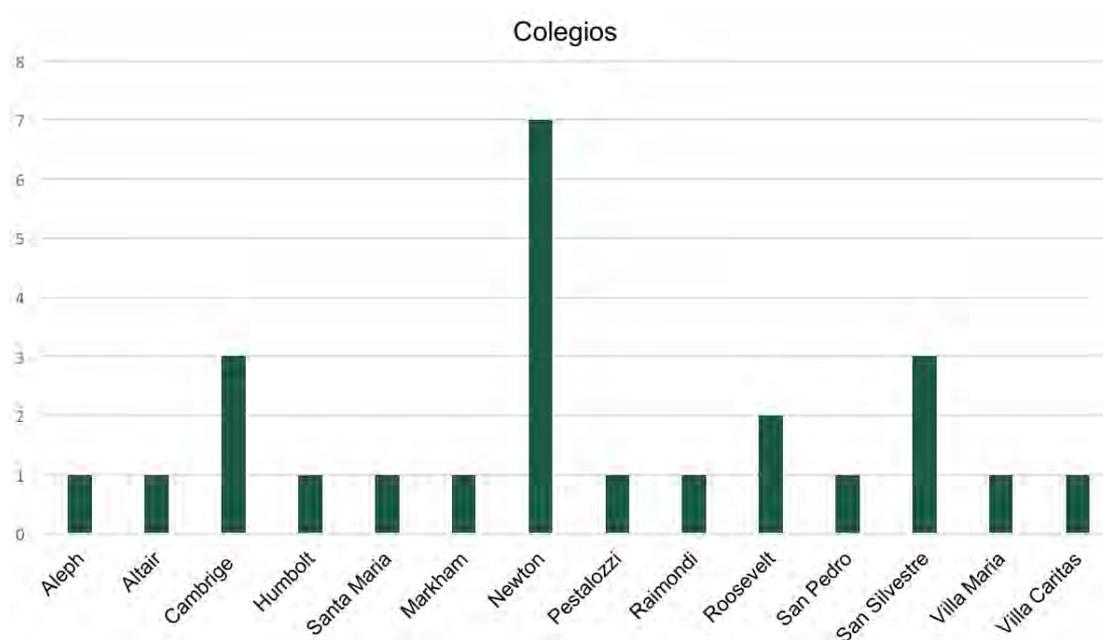
***En que colegio estudian o estudiaran sus hijos***

Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre colegios de hijos  
Fuente: elaboración propia

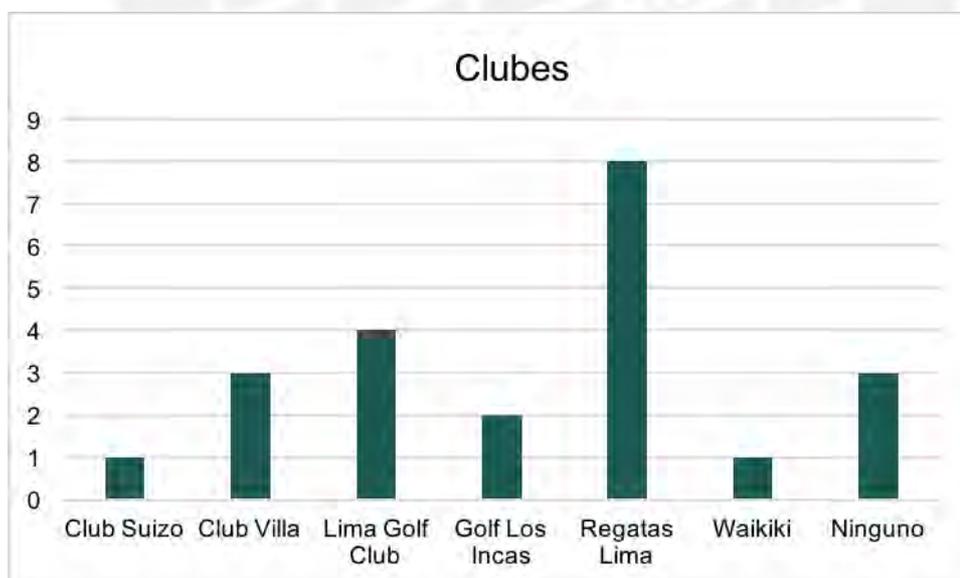
***Perteneces algún club. Cuál?***

Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre pertenencia clubes sociales  
Fuente: elaboración propia

Por otro lado, era importante reconocer que atributos o características se valoran a la hora de considerar la compra de un lugar donde vivir. Como resultado de las encuestas, la seguridad figura como la característica más valorada, seguida por el diseño y vistas. Estas son las tres características más valoradas en la encuesta, las cuales serán consideradas en la realización del proyecto.

### ***¿Qué características valoras en una casa dentro de un condominio?***

***Puedes marcar más de una opción***

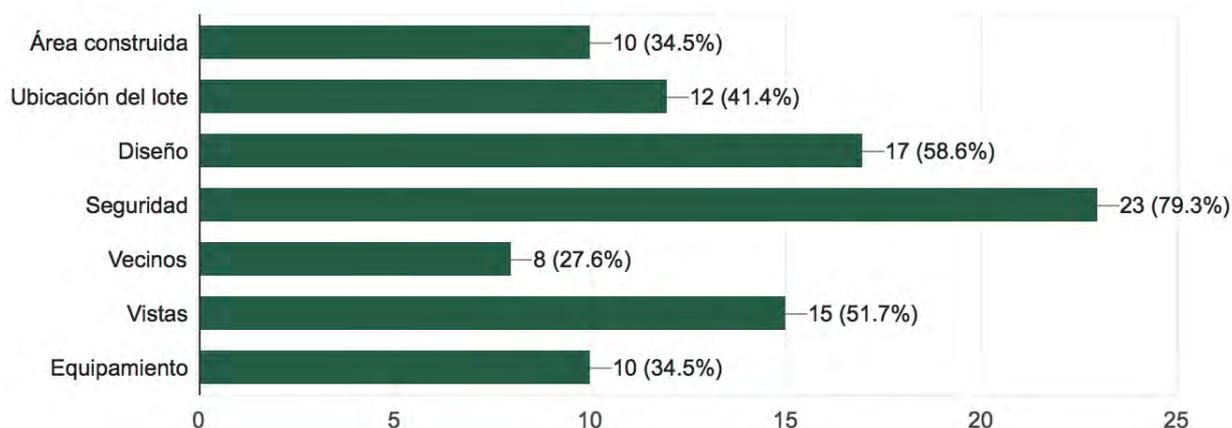


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre atributos de valor

Fuente: elaboración propia

Esta información es congruente con lo pensado ya que las personas de NSE A. La seguridad es determinante para este sector de la sociedad ya que velan mucho por la integridad de su familia y propia. En segundo lugar, ocupando un porcentaje muy considerable es lo relacionado al diseño. Para este sector es de suma importancia que el desarrollo del proyecto contemple un buen y atractivo diseño. El diseño muestra varios factores de importancia para el proyecto. El diseño puede ayudar a vender mejor un proyecto, ayuda quizás hacer referencia del arquitecto a cargo ya que puede incidir en el costo dependiendo del

reconocimiento del arquitecto. La importancia de las vistas está muy valorada, y la ubicación que ofrece el proyecto permite generar vistas que pueden satisfacer las necesidades de los futuros clientes.

Otra pregunta de la encuesta que define un poco más el perfil del consumidor es sobre cómo financiaría la compra. Si bien la mayoría opta por un crédito hipotecario, un 10% usaría dinero de sus ahorros y otro 10% hipotecaría una propiedad actual. Estas dos últimas afirmaciones reafirman el NSE al cual se direccionaría el proyecto.

### ***¿Cómo financiarías la compra?***

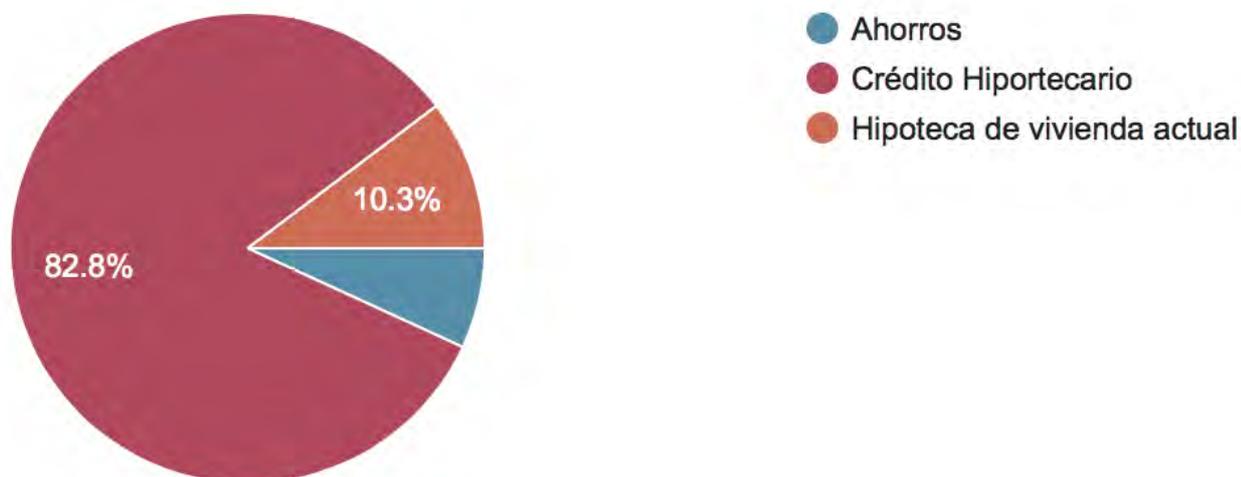


Fig 3.2.2. Resultados de encuestas sobre financiamiento de la compra  
Fuente: elaboración propia

### **3.3 Investigación de Mercado**

#### **3.3.1 Metodología**

La investigación de mercado ayuda a trazar objetivos concretos que deseas rescatar del mercado y así poder comparar y poder ofrecer mejoras en tus productos. Se establecieron los siguientes objetivos:

- Conocer que ofrece la competencia, donde están las ventajas y desventajas de su producto.
- Definir el perfil del futuro usuario, edades, hijos, ingresos familiares.
- Investigar los modelos de negocio de la competencia que resulten exitosos.
- Redefinir el concepto del producto a ofrecer.
- Definir un precio de venta competitivo

#### **3.3.2 Fuentes Secundarias**

Para iniciar las investigaciones de mercado, se inician recopilando información de distintos informes comerciales como el de Ipsos Apoyo, Capeco, Colliers, Tinsa, Arellano, entre otros.

#### **3.3.3 Fuentes Primarias**

Una vez recopilado los datos de fuentes secundarios, se procede a obtener información de fuentes primarias. Estas fuentes vienen desde entrevistas realizadas a promotores inmobiliarios exitosos donde comparten sus experiencias de negocio y como llegaron al éxito, como es el caso de Juan Carlos Tassara de Edifica, entrevistas a investigadores de mercado, donde su opinión tiene un peso espacial ya

que cotidianamente estudia y analiza el mercado a nivel nacional, como es el caso de Rolando Arellano, de Arellano Marketing. Asimismo, un recorrido exhaustivo de los puntos de venta de la competencia donde se pude obtener información de primera con respecto a la velocidad de venta y al tipo de cliente que visitaba determinado lugar. Finalmente, encuestas a posibles clientes donde se define y se conoce de primera mano quiénes son estas personas, qué buscan y cómo se concretaría su compra.

### **3.4 Análisis de la competencia**

Dentro de la oferta del mercado, existen distintos formatos de posibles competencias. Se ofertan distintos *tickets* en la zona, bajo distintos criterios, que depende de los potenciales compradores analizar qué es lo que buscan. Dentro de la amplia gama de oferta, la competencia ofrece proyectos de lotización, similares al nuestro sin embargo carecen de áreas comunes exclusivas o también se presentan como urbanizaciones y condominios de viviendas así como viviendas unifamiliares que se encuentran en venta.

#### **3.4.1 Segmentación de la competencia**

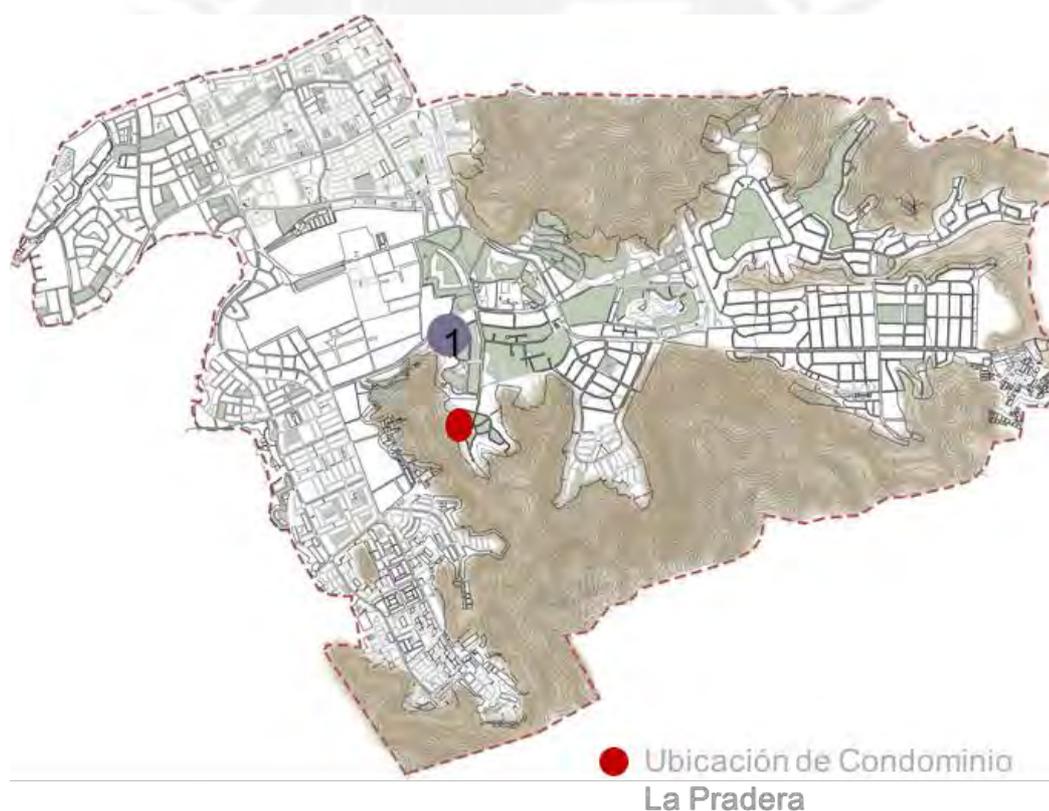
La competencia ha segmentado su mercado dentro del NSE A dentro de un grupo de edades de 35 a 55 años, que buscan ampliar el área de sus viviendas.

### 3.4.2 Targeting de la competencia

La competencia tiene un target definido que está orientado a familias jóvenes con hijos estudiando que buscan vivir en zonas más alejadas y tranquilas, que cuentan con un control de seguridad que les brinda esa característica de exclusividad. Es importante recalcar que este target busca la comodidad y amplitud de espacios que la mayoría ofrece.

### 3.4.3 Proyectos de lotización-competencia directa

#### Condominio Kusi Wasi



Dentro de los proyectos de lotización, se destaca el Condominio Kusi Wasi, el cual ofrece lotes desde 627m<sup>2</sup> hasta 711m<sup>2</sup>. Este proyecto se caracteriza por

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

estar ubicado en la exclusiva zona de La Molina, muy cerca de nuestro proyecto; sin embargo, carece de áreas comunes que marquen una diferencia y los haga resaltar. Si bien ofrecen exclusividad, ya que como parte de las características de la compra es que hay un “filtro” que los mismos promotores realizan para asegurar que exista semejanza entre los vecinos, no tiene un atractivo particular que lo haga destacar por encima de otros proyectos semejantes.

PROYECTOS CONDOMINIOS	PRECIO LOTE	AREA TOTAL	PRECIO x m2
Condominio Kusi Wasi	775,632.00	646.36	1200
<b>Condominio La Pradera</b>	<b>607,500.00</b>	<b>675.00</b>	<b>900</b>

Fig 3.4.3 Grafica de ubicación y de comparación en precios.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a visitas realizadas a los proyectos de la competencia, se evaluaron los factores de valor o atributos y así poder ser comparados con los que ofrece el proyecto de La Pradera. A continuación, se muestran las gráficas comparativas entre el proyecto Finca La Pradera y la competencia más directa, Condominio Kusi Wasi.

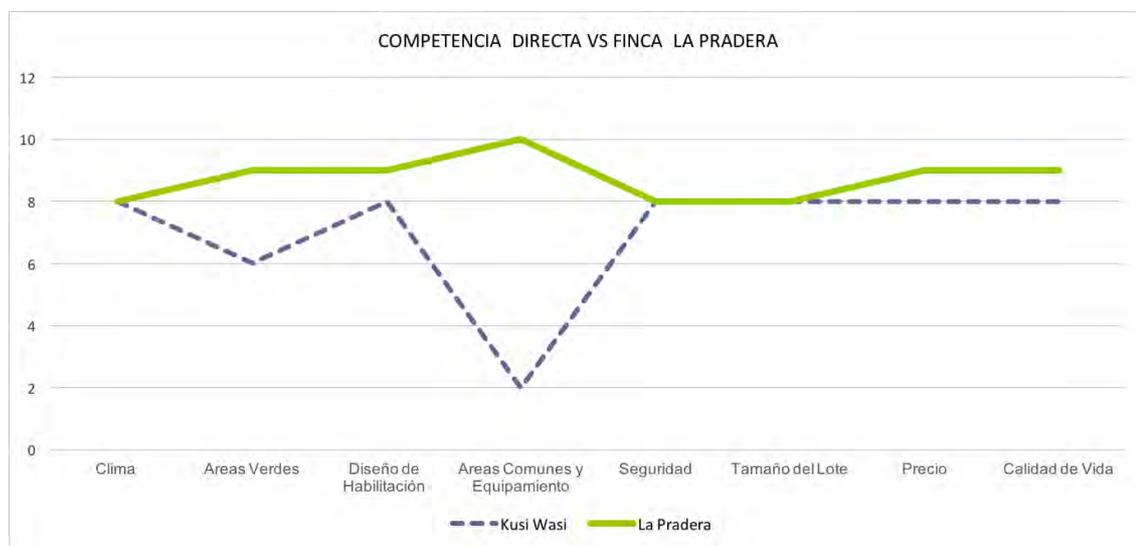


Fig 3.4.3. Grafica de atributos y de comparación en precios: Kusi Wasi-La Pradera

Fuente: Elaboración propia

La valoración de atributos más destacada que no ofrece la competencia y sí finca La Pradera son los Áreas Comunes y Equipamiento. Este concepto es uno de los que más nos hacen destacar con respecto a la competencia, colocándonos en una posición muy superior y valorada. Por otro lado las áreas verdes son otro atributo bien valorado y que por el tamaño del proyecto y la importancia que se le ha dado, tienen una presencia importante en el desarrollo el proyecto La Pradera. La seguridad y tamaños de lotes son características que son muy similares debido a que ambos proyectos están dirigidos al mismo mercado.

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Una variable muy importante a la hora de tomar una decisión de compra es el precio. En la gráfica a continuación se visualiza la diferencia competitiva de precios que ofrece La Pradera y Kusi Wasi.



Fig 3.4.3. Grafica de atributos y de comparación en precios: Kusi Wasi-La Pradera  
Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el precio de nuestro proyecto es un 25% por debajo de nuestra competencia directa Kusi Wasi. Se buscó un precio competitivo en el mercado y ofrecer más equipamiento e instalaciones a cambio porque nos interesa que la velocidad de ventas pueda ser superior sin perder calidad y exclusividad.

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Esta diferencia de precios puede ser determinante para el futuro cliente ya que se ofrece una variedad de opciones para actividades deportivas, servicios que ofrecería el proyecto como zona de bio huertos donde se pueden producir diferentes especies de vegetales y frutos con el objetivo de aprovechar sus productos y mejorar el estilo de alimentación de los propietarios y sus allegados, profesores que puedan utilizar las instalaciones deportivas y brindar clases a los vecinos interesados. Una pequeña bodega que pueda surtir a los vecinos con productos básicos y así evitar incomodidades de tener que salir a buscarlo.



Fotografía del pórtico de ingreso de Kusi Wasi

Otro punto importante que hemos analizado es la velocidad de ventas que tiene nuestra competencia directa la cual nos hace pensar que nuestro proyecto al ser más atractivo al mercado podríamos contar con la misma o quizás mayor

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

velocidad de ventas. Asimismo, al tener un precio de venta menor al de la competencia y ofrecer mejores condiciones nos coloca en una posibilidad de tener una mayor velocidad. Es por ello que se ha consideraran dos velocidades de ventas, promediándose en 0.85 lotes /mes de esta manera se obtendrá un resultado más real.

Actualmente el proyecto Kusi Wasi tiene una velocidad de ventas de 0.75 lote por mes ya que hace 12 meses comenzó su oferta de venta.

PROYECTOS CONDOMINIOS	TOTAL DE LOTES	DISPONIBLES	VENDIDOS	VELOCIDAD DE VENTAS
Kusi Wasi	19	10	9	0.75 lotes/mes

### **El Refugio de La Molina**

El Refugio de La Molina consta de una lotización que se viene dando en etapas desde el 2008 aproximadamente. Ubicada en las laderas de un cerro, se viene lotizando grandes parcelas con lotes desde 500m<sup>2</sup> hasta 900m<sup>2</sup>. No hay un desarrollo de áreas comunes más allá de veredas y pistas.

La urbanización ya tiene una antigüedad de 8 años desde que empezó la venta de su primera etapa y está prevista de tener una tercera etapa más en el transcurso del próximo año. El área promedio de los lotes en venta en dicha urbanización es de 686.50 m<sup>2</sup> con un precio de venta por m<sup>2</sup> de \$966.00 dólares siendo así dentro de la competencia directa la oferta más competitiva.

Por otro lado debemos destacar que la velocidad de venta no ha sido tan óptima en comparación a la competencia del proyecto Kusi Wasi ya que esta alrededor de los 0.35 lotes/mes, considerando los 20 lotes en venta al que pertenece esta segunda etapa desde hace 4 años. Tomando en cuenta la coyuntura del país y los hechos acontecidos por los fenómenos climatológicos del país las ventas inmobiliarias se han visto afectada

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

en estos dos últimos años por lo cual ha sido un factor que ha repercutido en la velocidad de colocación de dicho producto en el mercado actual.

Podemos observar en el cuadro adjunto la velocidad de venta de la segunda etapa del Refugio de La Molina que esta hace 4 años en venta:

PROYECTOS CONDOMINIOS	TOTAL DE LOTES	DISPONIBLES	VENDIDOS	VELOCIDAD DE VENTAS
Urbanización El Refugio (2 da etapa)	20	3	17	0.35 lote/mes

De la misma manera mostramos un cuadro comparativo de los precios por metro cuadrado de cada uno de los proyecto para poder visualizar los rangos y los puestos de oferta de dichos proyectos concluyendo así que el proyecto de la Urbanización “El Refugio” tiene una oferta económica muy competitiva con nuestro producto y es por ello que se buscará ofrecer más y mejores cosas, como ares comunes y amplias áreas verdes así como servicios complementarios, que hagan que el cliente se incline por la nuestra.

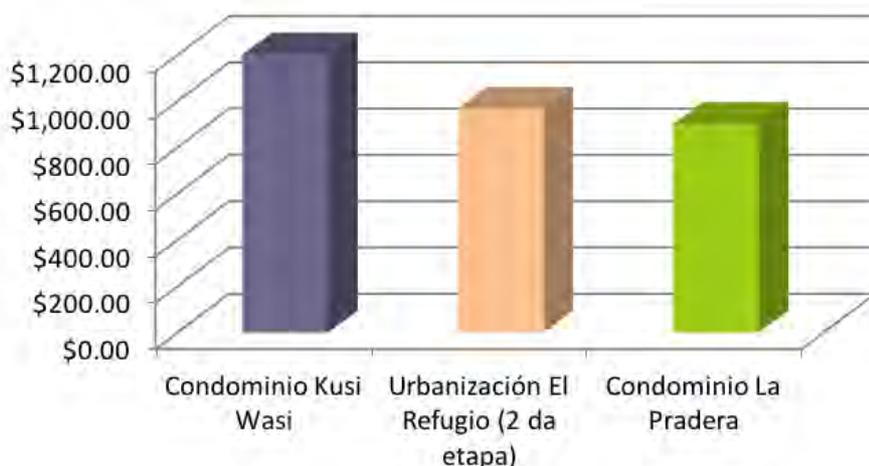


Fig 3.4.3. Grafica de comparación en precios.  
Fuente: Elaboración propia.

PROYECTOS CONDOMINIOS	PRECIO LOTE	AREA TOTAL	PRECIO x m <sup>2</sup>
Condominio Kusi Wasi	775,632.00	646.36	1200

Urbanización El Refugio (2 da etapa)	663,159.00	686.50	966
-----------------------------------------	------------	--------	-----

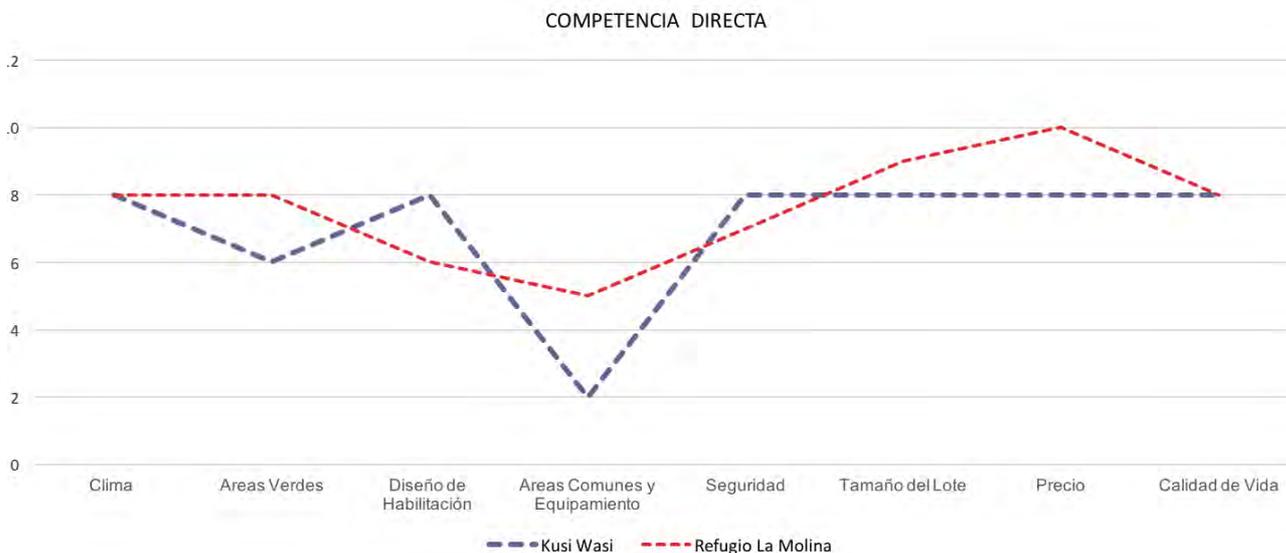


Fig 3.4.3. Grafica de comparación en atributos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, nuevamente el punto “débil” del Refugio La Molina son sus áreas comunes y el diseño precario de la habitación en general que se pudo observar en la visita. Si bien ofrecen lotes de mayor área, la calidad arquitectónica y espacial no es tan exclusiva como el resto de la zona. La desarrolladora inmobiliaria Di Trenzzo, encargada del proyecto deja los lotes habilitados con todos los servicios instalados. Actualmente los vecinos conforman una asociación la cual se encarga de la seguridad del lugar y la municipalidad se encarga del mantenimiento de las áreas comunes. Estas áreas son algunos parques con algunos juegos de niños, no hay un desarrollo de equipamiento especializado para el uso de los vecinos.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

El Refugio de La Molina se desarrolla a la misma altura que el proyecto de La Pradera, pero en la ladera de afrente.



Fig 3.4.3. Grafica de ubicación y de comparación en precios.  
Fuente: Elaboración propia.



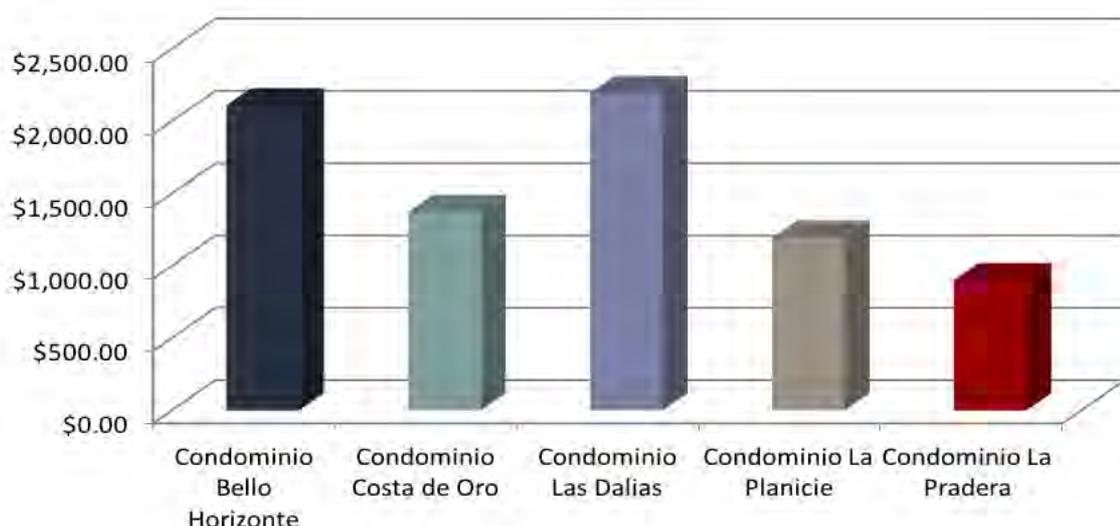
Fotografía del parque de El Refugio de La Molina



Fotografía panorámica de El Refugio de La Molina

### 3.4.4 Proyectos de Condominios-competencia indirecta

En la zona de estudio donde puede haber proyectos donde nuestro mercado esté interesado, como lo son los proyectos de condominios. Estos condominios por lo general no ofrecen mucha amplitud entre cada vivienda, lo cual lo aleja de nuestro potencial mercado. Si bien el producto final es una casa llave en mano, no cuenta con los estándares y expectativas del mercado de nivel socio económico A que buscamos. La cercanía entre las viviendas como es el caso del Condominio en La Planicie o Las Dalias, y la repetición de un mismo diseño hace que el interés de nuestros potenciales clientes se reduzca. La exclusividad no es parte del valor que ofrecen estos proyectos.



PROYECTOS CONDOMINIOS	PRECIO PROMEDIO	AREA CONSTRUIDA	AREA TOTAL	PRECIO x m2
Condominio Bello Horizonte	850,000.00	282.61	309.27	2108.75
Condominio Costa de Oro	587,496.00	252	300	1370.32
Condominio Las Dalias	850,000.00	274	300	2194.00
Condominio La Planicie	1,115,000.00	400	700	1192.88
<b>Condominio La Pradera</b>	<b>607,500.00</b>	<b>0</b>	<b>675</b>	<b>900.00</b>

Fig 3.4.4. Grafica de comparación de precios.

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en el gráfico comparativo de la página anterior donde el proyecto en cuestión ofrece un precio mucho menor al de la competencia, sin

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

embargo cabe señalar que no cuenta con área construida como es el caso del resto de la competencia. Es decir al precio de venta de \$607,500 se le debe sumar el valor de la construcción de la vivienda con una huella de 200 m<sup>2</sup> aprox. Es de esta manera el proyecto La Pradera tiene un buen precio de venta y destaca por todos los atributos que ofrecerá.

La velocidad de ventas en este tipo de competencia ha sido baja según nuestro análisis y consultándolo directamente con las inmobiliarias gestoras de estos condominios nos indicaron que esto se debe a la coyuntura que el país está atravesando lo cual no ayuda a la velocidad en las ventas proyectadas que en años anteriores se cumplían con mayor facilidad.

PROYECTOS CONDOMINIOS	TOTAL DE CASA + LOTE	DISPONIBLES	VENDIDOS	VELOCIDAD DE VENTAS	VENTA HACE
Condominio Bello Horizonte	7	4	3	0.2 lote/mes	15 meses
Condominio Costa de Oro	4	4	0	0 lote/mes	12 meses
Condominio Las Dalias	6	4	2	0.083 lote/mes	24 meses
Condominio La Planicie	2	2	0	0 lote/mes	120 meses

A continuación ubicaciones y fotografías que ayuden a visualizar los elementos característicos de cada competencia indirecta y establecer el estándar al cual apunta el Condominio La Pradera.

**BELLO HORIZONTE**

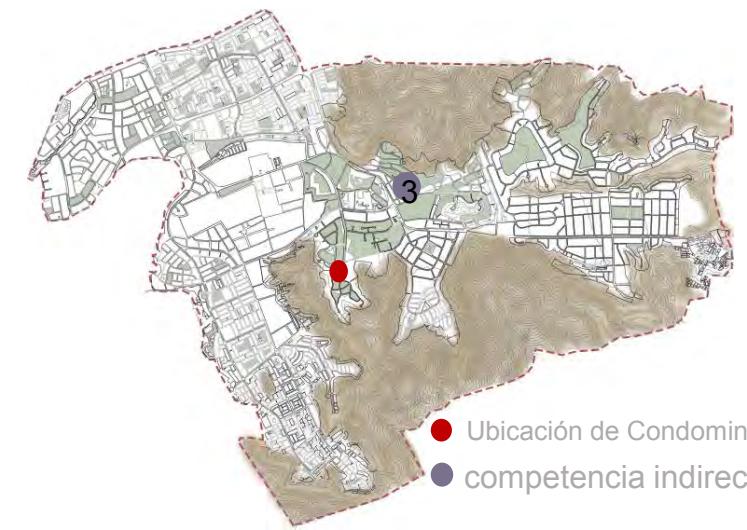
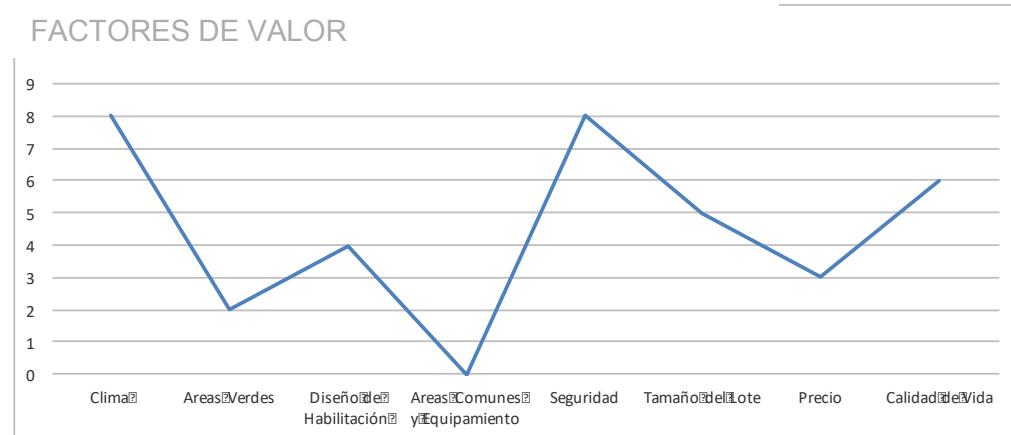
COMPETENCIA\*INDIRECTA

PROYECTOS*CONDOMINIOS	TOTAL*DE*CASA*+*LOTE	DISPONIBLES*	VENDIDOS	VELOCIDAD*DE*VENTAS	VENTA*HACE
Condominio*Bello*Horizonte	7	4	3	0.2*lote/mes	15*meses

COMPETENCIA\*INDIRECTA

PROYECTOS*CONDOMINIOS	PRECIO*PROMEDIO	AREA*TOTAL	PRECIO*x*m2
Condominio*Bello*Horizonte	850,000.00	304	2796.05

FACTORES DE VALOR



● Ubicación de Condominio La Pradera  
 ● competencia indirecta

**COSTA DE ORO**

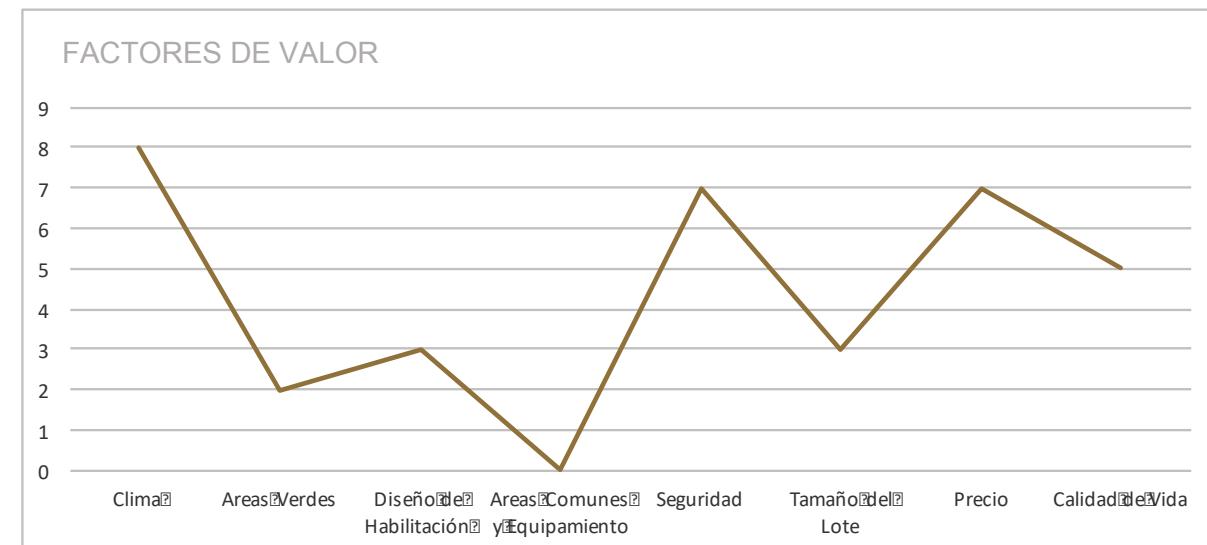
COMPETENCIA\*INDIRECTA

PROYECTOS*CONDOMINIOS	TOTAL*DE*CASA*+*LOTE	DISPONIBLES*	VENDIDOS	VELOCIDAD*DE*VENTAS	VENTA*HACE
Condominio*Costa*de*Oro	4	4	0	0*lote/mes	12*meses

COMPETENCIA\*INDIRECTA

PROYECTOS*CONDOMINIOS	PRECIO*PROMEDIO	AREA*TOTAL	PRECIO*x*m2
Condominio*Costa*de*Oro	587,496.00	300	1958.32

FACTORES DE VALOR



● Ubicación de Condominio La Pradera  
 ● competencia indirecta

**LAS DALIAS**

COMPETENCIA INDIRECTA

PROYECTOS CONDOMINIOS	TOTAL DE CASA + LOTE	DISPONIBLES	VENDIDOS	VELOCIDAD DE VENTAS	VENTA HACE
Condominio Las Dalías	6	4	2	0.083 lote/mes	24 meses

COMPETENCIA INDIRECTA

PROYECTOS CONDOMINIOS	PRECIO PROMEDIO	AREA TOTAL	PRECIO x m2
Condominio Las Dalías	850,000.00	300	2833.33

FACTORES DE VALOR



● Ubicación de Condominio La Pradera  
 ● competencia indirecta



**LA PLANICIE**

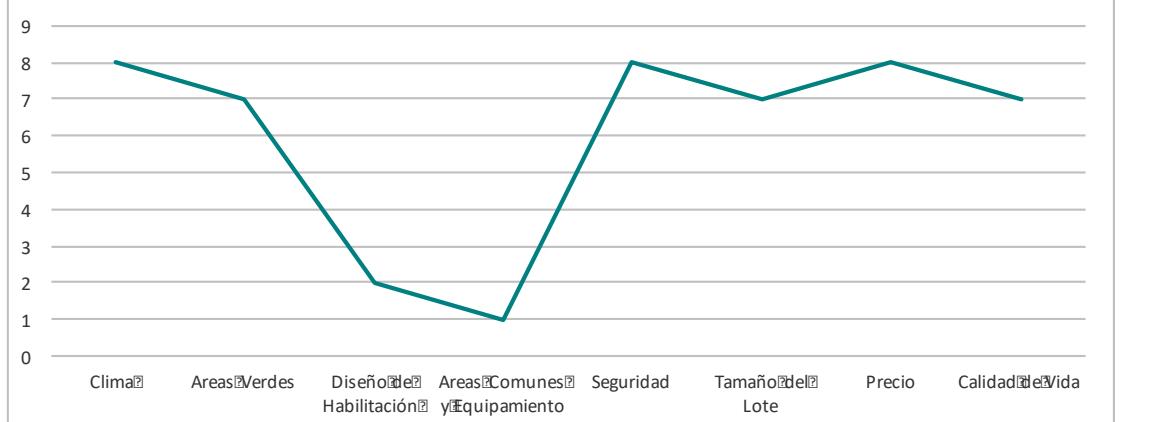
COMPETENCIA INDIRECTA

PROYECTOS CONDOMINIOS	TOTAL DE CASA + LOTE	DISPONIBLES	VENDIDOS	VELOCIDAD DE VENTAS	VENTA HACE
Condominio La Planicie	2	2	0	0 lote/mes	120 meses

COMPETENCIA INDIRECTA

PROYECTOS CONDOMINIOS	PRECIO PROMEDIO	AREA TOTAL	PRECIO x m2
Condominio La Planicie	1,115,000.00	700	1592.86

FACTORES DE VALOR

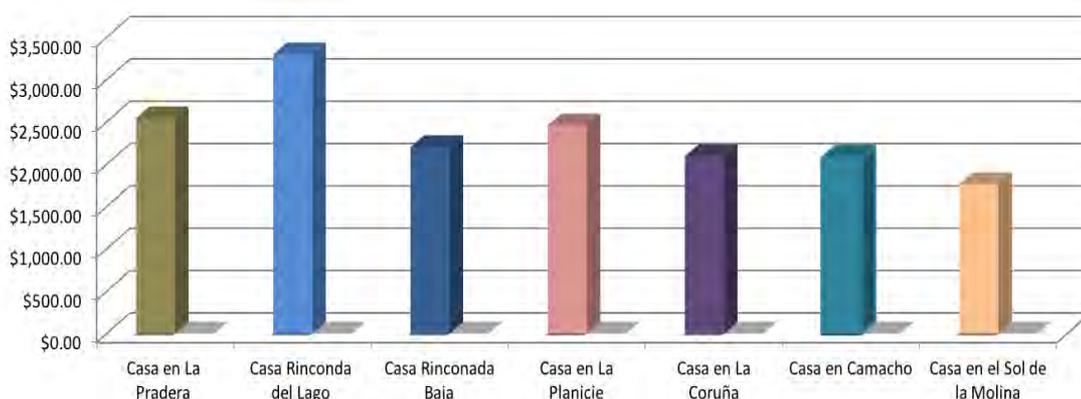


● Ubicación de Condominio La Pradera  
 ● competencia indirecta



**3.4.5 Casas en venta- competencia sustituta**

Siempre existe la potencial necesidad de la inmediatez, esta es una de las variables que ofrece la venta de una casa ya existente. A pesar de que es muy atractivo contar con el producto terminado, siempre será necesario remodelarlo y buscar una “personalización” dentro de lo que se puede. Una de las falencias más grandes de este tipo de competencia es que la magia y el entusiasmo por crear una casa a medida no existen. Muchas de estas casas se encuentran dentro de grandes lotes, que sí ofrecen amplias áreas verdes, muchas mantienen diseños conservadores y desactualizados para las exigencias del mercado actual.



CASAS	PRECIO PROMEDIO	AREA CONSTRUIDA	AREA TOTAL	PRECIO x m2
Casa en La Pradera	2,800,000.00	500	1100	2227.27
Casa Rinconda del Lago	1,650,000.00	325	500	2845.00
Casa Rinconada Baja	2,600,000.00	500	1180	1906.78
Casa en La Planicie	2,700,000.00	517	1098	2129.42
Casa en La Coruña	2,200,000.00	682.5	1050	1640.24
Casa en Camacho	2,500,000.00	451	1206	1811.19
Casa en el Sol de la Molina	2,650,000.00	700	1500	1440.00

Fig 3.4.5. Grafica de comparación de precio entre casas.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el precio por m<sup>2</sup> ofrecidos en el mercado solo por una casa es hasta mayor con respecto a nuestro proyecto, por lo que solo podemos referenciarlos en sus precios.

### 3.4.6 Resumen de la competencia

La competencia no promueve ningún valor agregado más allá de una buena ubicación, buen clima y cómodas áreas de vivienda. Todas estas son variables que pueden ser ofertadas siempre, sin ningún factor de diferenciación que le permita destacar por encima del resto. Una de las características más trascendentales del mercado objetivo es el factor social. Poder tener una vivienda que les permita establecer una identidad con sus pares y un “ser visto” de manera sofisticada y superior. Dentro de las competencias analizadas, como se ve en las diferentes tablas a presentar no se encuentra ninguna que satisfaga esas necesidades, generando un nicho donde posiblemente existan potenciales clientes.

#### **Competencia Directa:**

Se ha realizado una estimación de puntaje del 0 al 10 (siendo 0 el menos óptimo y el 10 como puntaje máximo) evaluando los diferentes atributos que posee la competencia directa y nuestro proyecto, dando un gráfico comparativo de los tres proyectos donde se puede visualizar los atributos que posee nuestro proyecto como valor agregado en comparación de nuestra competencia.

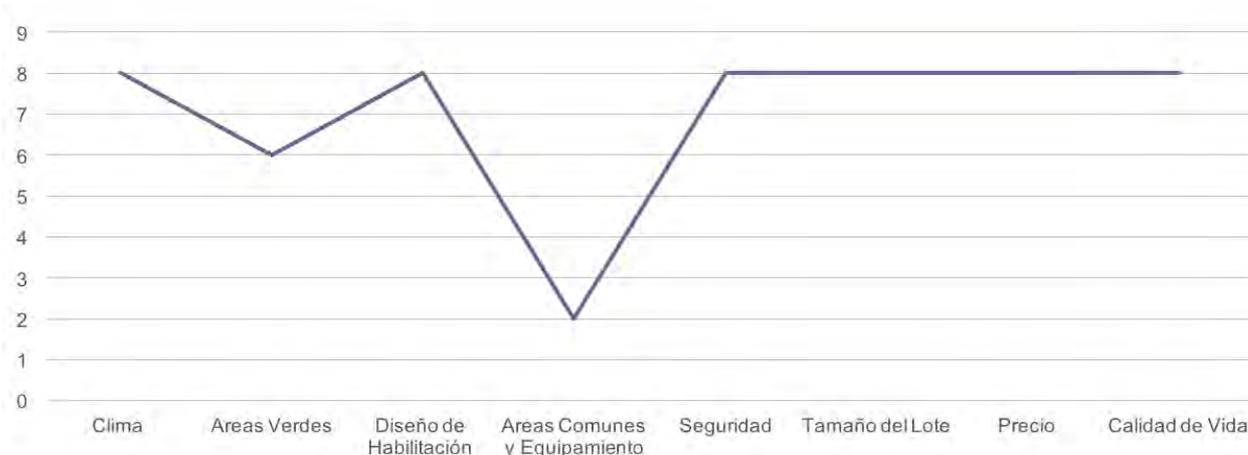
**PROYECTO KUSI WASI**

Fig 3.4.6. Grafica de análisis de atributos Proyecto Kusi Wasi

Fuente: Elaboración Propia

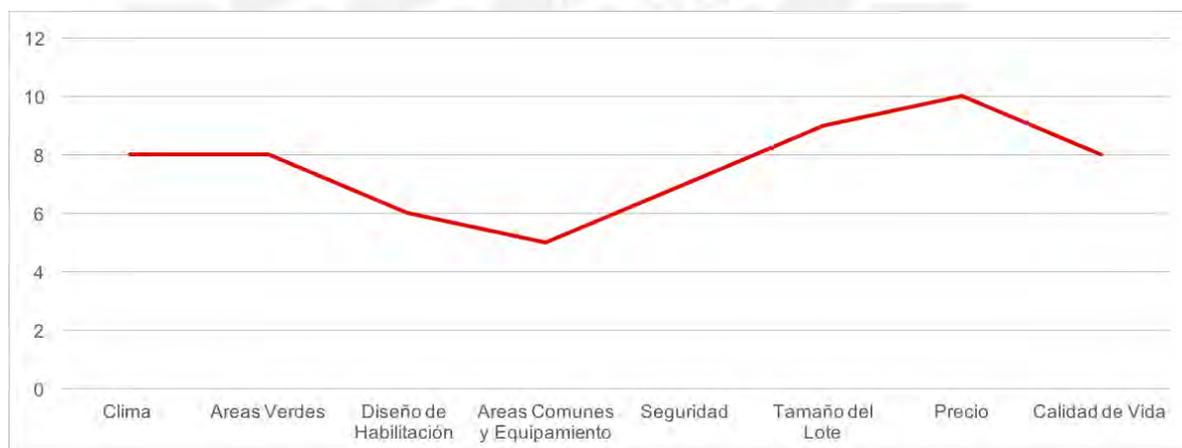
**PROYECTO EL REFUGIO DE LA MOLINA**

Fig 3.4.6. Grafica de análisis de atributos Proyecto El Refugio de la Molina

Fuente: Elaboración Propia

**PROYECTO FINCA LA PRADERA**

Fig 3.4.6. Grafica de análisis de atributos Proyecto La Pradera

Fuente: Elaboración Propia

**Competencia Indirecta:**

Otro análisis que se realizó fue entre los condominios con casa que existen en el mercado y pudimos atribuirles los mismos atributos con sus diferentes puntajes y compararlos con nuestro proyecto.

A continuación, esta la gráfica adjunta, donde podemos concluir que respecto a los demás proyectos sobresalimos en los atributos de poseer más áreas verdes, proponer un mejor diseño de habilitación, una mayor extensión y variedad de zonas comunes con equipamiento del mismo para el desarrollo de diferentes actividades deportivas y familiares. Por último somos el único proyecto que ofrece un estilo y calidad de vida saludable a practicarse dentro del proyecto inmobiliario.

EVALUACION COMPENTENCIA DIRECTA VS CONDOMINIO LA PRADERA

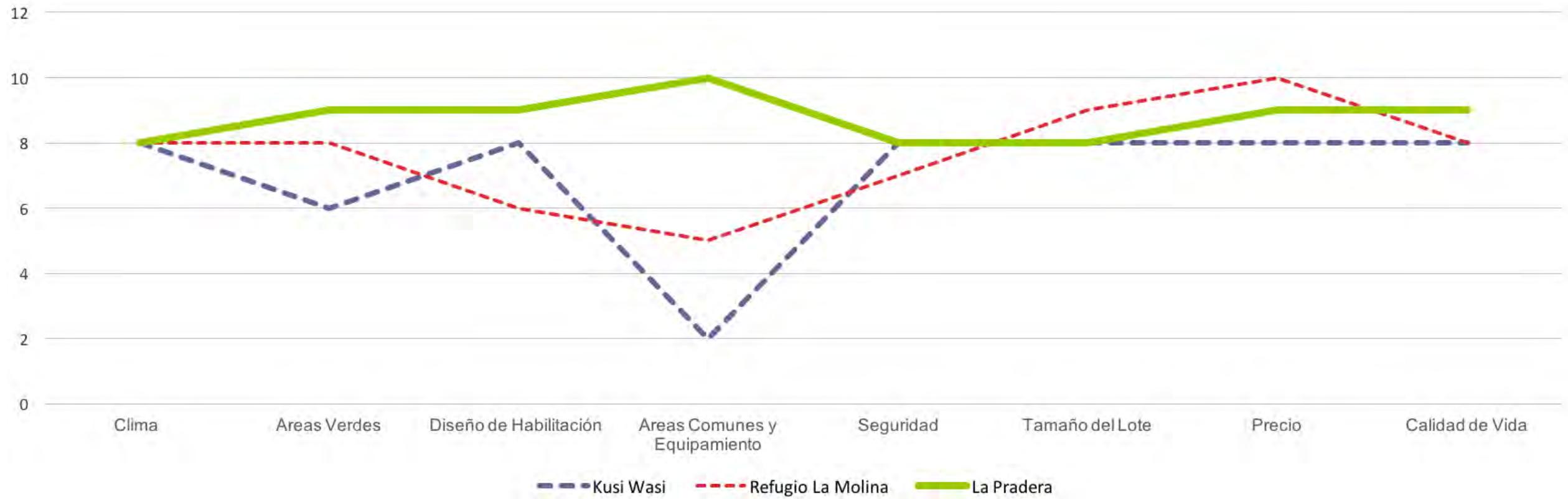


Fig 3.4.6.. Gráfica de comparación de atributos de los diferentes proyectos de la competencia directa  
 Fuente: elaboración propia

EVALUACION COMPENTENCIA INDIRECTA VS CONDOMINIO LA PRADERA

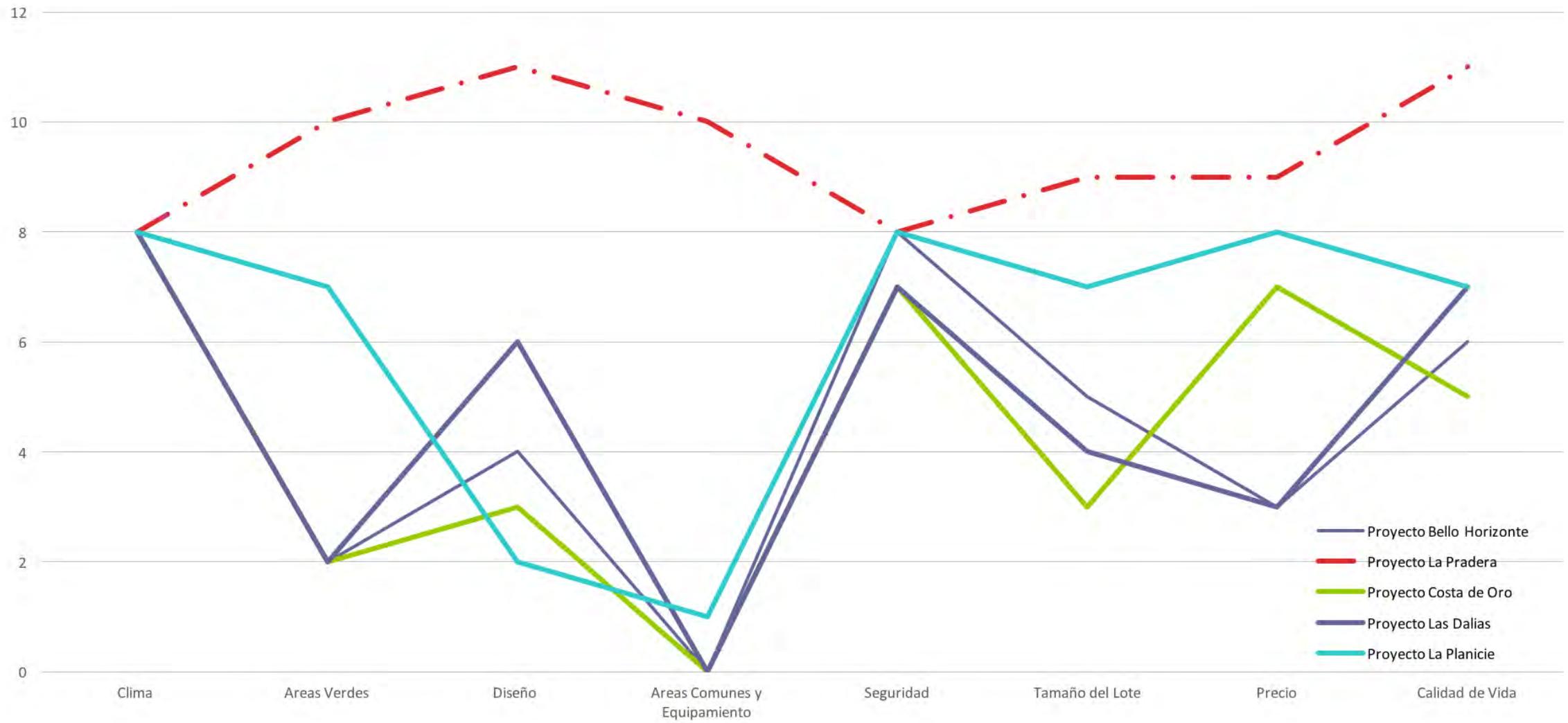


Fig 3.4.6. Gráfica de comparación de atributos de los diferentes proyectos de la competencia indirecta  
 Fuente: elaboración propia

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivo del Plan Estrategico de Marketing

	OBEJTIVOS	PROCEDIMIENTOS	TIEMPOS	RESULTADOS
VENTAS	Preventa de la 1era etapa	Generar interes en el publico objetivo a traves de publicidad en revistas sociales y de interes inmobiliario	6 meses	Reporte de Preventas
	Velocidad de venta 0.80-1 lote/mes	Continua alimentacion de informacion al publico objetivo a traves de medio impresos, digitales y visitas al lugar con una caseta de ventas que transmita la exclusividad que busca el proyecto	55 meses	Reporte de Ventas
POSICIONAMIENTO	El publico objetivo deberá reconocer exclusivo exclusividad y unico del Condominio La Pradera	Encuestas de mercado: necesidades del sector A	0-1 mes	Resultados con características específicas, ej. diseño, seguridad, area verde, vecindario, etc.
	Reconocer el estilo de vida deportivo y saludable que ofrece el Condominio La Pradera	Encuestas de mercado: actividades al aire libre, deportes, tendencias de estilo de vida saludable (mudial, local)	0-1 mes	Resultados con características específicas: tipos de deporte y actividades, huerto, areas comunes familiares
	Considerar que Condominio La Pradera tiene una fuerte relacion la naturaleza	Encuestas de mercado: necesidades de area verde	0-1 mes	Nivel de satisfaccion, interes, dimensiones, necesidades (para qué lo usan)
RENTABILIDAD	Rentabilidad Financiera Total del proyecto	Cumplir y superar las metas a los inversionistas	40 meses	Reporte Financiero
	Rentabilidad Financiera semestral del proyecto	Cumple con los flujos de caja establecidos y las curvas proyectadas	cada 6 meses	Reporte Financiero
INCIDENCIA EN EL MERCADO	Confianza generada con la inmobiliaria/potenciales clientes/lealtad	Encuestas de satisfaccion de los compradores	Desde la compra hasta el servicio post venta	Resultados con escala de satisfaccion
	Interes del mercado en proyectos similares	Encuestas de mercado: posibles nuevos clientes	A los compradores y allegados	Resultados de las encuestas: proyectos similares, otro tipo de proyectos

Fig 4.1. Plan Estratégico de Marketing  
 Fuente: elaboración propia

4.2 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación exclusiva</li> <li>2. Cercanía al target objetivo</li> <li>3. Consultores inmobiliarios con experiencia en el desarrollo de proyectos</li> <li>4. Se utilizará proveedores de confianza y buena calidad de materiales</li> <li>5. Experiencia en diseño arquitectónico y estructural</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay un record financiero que avale a la empresa</li> <li>2. Empresa nueva, poca experiencia</li> <li>3. Consultores inmobiliarios con experiencia en el desarrollo de proyectos</li> <li>4. La poca experiencia hace que sea necesaria la confianza por parte de los inversionistas</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia mundial y local por búsqueda de un mejor estilo de vida: mas saludable y deportivo</li> <li>2. Crecimiento del poder adquisitivo del mercado objetivo al cual esta orientado el producto</li> <li>3. Cercanía a personas que pertenecen al publico objetivo potencial</li> <li>4. Terreno cuenta con geografía (cerro) importante que servirá como atractivo del proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oposicion de vecinos</li> <li>2. Mercado objetivo reducido</li> <li>3. Surgimiento de nuevos competidores que desarrollen el mismo modelo de negocio</li> <li>4. La economía local y mundial esta pasando por un ciclo economico bajo</li> </ol>

Fig 4.2. FODA  
 Fuente: elaboración propia

### 4.3 Segmentación

En el mundo actual es necesario segmentar y delimitar el mercado al cual está orientado el producto que se está ofertando, de modo que se crean estrategias de marketing específicas, denominadas *marketing meta*. Surgen las interrogantes ¿a cuales clientes servimos? ¿Cómo los serviremos?

Revisando lo propuesto por Kotler y Armstrong se establecen cuatro pasos principales para establecer una estrategia de marketing promovida por el cliente. Tomando como referencia el un cuadro acerca de la creación de valor para los clientes meta se estableció el cuadro a continuación para analizar correctamente la segmentación del mercado al cual nos dirigimos. Es necesario describir las principales variables que mencionan Kotler y Armstrong: *Geográficas, Demográficas, Psicograficas y Conductuales* (Marketing. Kotler y Armstrong, 2013).

4.3 Segmentación



Fig 4.3 Creación de valor, basado en el cuadro de Kotler y Armstrong, 2013  
 Fuente: elaboración propia

### 4.3.1 Segmentación Geográfica

Dentro de Lima Metropolitana, la zona de La Pradera se encuentra en el extremo este, ubicada en una quebrada de cerros perteneciente al distrito de La Molina. Es una zona bastante consolidada y residencial, donde los atributos de naturaleza y tranquilidad serían unos de los puntos de atracción del proyecto.

El mercado que busca capturar el Condominio La Pradera, estaría concentrado en los distritos de Santiago de Surco, La Molina. Este segmento del mercado busca movilizarse dentro de los límites urbanos que utilizan con mayor frecuencia debido a cercanía a colegios y estilos de vida. Por otro lado al estar en la periferia urbana de cierta manera, las condiciones climáticas del proyecto son favorables (al estar lejos de la costa) y existe la posibilidad de casos aislados que buscan mayor amplitud de espacios y áreas verdes; como los nichos de mercados provenientes del distrito de San Isidro.



Fig 4.3.1 Radio de influencia a nivel distrital  
Fuente: elaboración propia

### **4.3.2 Segmentación Demográfica**

Dentro de la segmentación demográfica encontramos dos variables a considerar: Ciclo de Vida y los Ingresos. Ambos puntos son incidentes para la segmentación del mercado. En el caso del Ciclo de Vida, se busca un mercado de Familias jóvenes, entre 2-4 hijos que busca espacios amplios que permitan el desarrollo de actividades deportivas y áreas verdes. El contacto con la naturaleza, tranquilidad y seguridad; todos estos factores ofrecen el Condominio La Pradera.

Por el lado de los ingresos, estos deben superar los \$110 000 anual, permitiendo que este mercado pueda adquirir un lote en esta exclusiva zona. Como parte de las necesidades que este segmento del mercado busca satisfacer es poder vivir en una zona exclusiva y amplia que permita

### **4.3.3 Segmentación Psicográfica**

La segmentación psicográfica del mercado es una de las más importantes ya que entran variables de personalidad, gustos, estilos de vida. Debido al costo alto del m<sup>2</sup> del Condominio, el nivel NSE alto podría acceder al producto en cuestión. Con respecto al estilo de vida y personalidad nos hemos basado en el estudio de estilos de vida de Arellano Marketing (R.Arellano, 2012). En este estudio Arellano identifica a este segmento del mercado como “los Sofisticados” como consumidores que “buscan disfrutar del dinero ganado” y “están dispuestos a pagar más por el deleite”. De esta manera este segmento toma el precio como indicador

de calidad, lo cual es una variable importante dentro del proyecto Condominio La Pradera.

Según Arellano, este segmento busca exclusividad, poder mantener y elevar su status a través de adquisiciones trascendentales como el caso de la compra de un lote en un Condominio exclusivo.

Adicionalmente el segmento al cual está dirigido este producto, tiene un real interés en incorporar tendencias de salud y buena alimentación en su vida cotidiana. Buscan espacios para practicar deportes, amplias áreas verdes y en general distintas actividades que busquen una mejora personal.

#### **4.3.4 Segmentación Conductual**

La segmentación conductual basada en conocimientos y actitudes según Kotler y Armstrong (Marketing. Kotler y Armstrong, 2013). Este segmento busca beneficios en el producto que mejoren su calidad de vida, tales como actividades deportivas seguras y tranquilas. Amplias áreas verdes que permitan a sus hijos disfrutar de este tipo de espacios los cuales les permite compartir momentos en familia. Este tipo de beneficios que contribuyen al crecimiento personal y familiar.

Otra condición importante a considerar es la frecuencia de uso de este tipo de espacios para satisfacer las necesidades de este segmento. El segmento al cual se dirige el proyecto busca una frecuencia alta para el uso de estos espacios y beneficios adicionales que ofrece el producto.

#### 4.3.5 Variables Relevantes

Dentro de todas las variables de segmentación analizadas, la segmentación demográfica, psicográfica y conductual contienen variables cruciales para definir el segmento del mercado al cual el proyecto se orienta. De esta manera se puede proponer una estrategia de marketing que cumpla con las exigencias establecidas por el mercado.

En la segmentación demográfica las variables de ingreso y ciclo de vida son fundamentales para establecer el cliente objetivo. Los ingresos definen concretamente si el mercado puede o no costear un lote en la zona exclusiva de La Pradera. Por otro lado el ciclo de vida las familias jóvenes con hijos serían considerados potenciales clientes.

Adicionalmente en la segmentación psicográfica, la clase social define de manera más precisa el mercado y esta variable propia de un estilo de vida de los “los Sofisticados”, como lo precisa Arellano en su estudio de mercado (R.Arellano, 2012). Los “Sofisticados”, como lo menciona Arellano, son “peruanos que prestan más atención a su arreglo personal...también se fijan en el contenido nutricional de los alimentos”, esta descripción encaja perfectamente con el mercado que busca satisfacer el Condominio La Pradera. Es por ello que este mercado al cual está orientado el proyecto, en su mayoría es de personalidad social, ambiciosos, interesados en un estilo de vida saludable y deportivo.

Por otro lado la segmentación conductual, marcada por sus hábitos e intereses como actividades deportivas que buscan una mejor calidad de vida son consideraciones necesarias para este tipo de mercado.

#### 4.3.6 Conclusiones

Según lo analizado, se considera que existe un mercado que le gustaría formar parte del Condominio La Pradera. El mercado proviene de distritos similares y cercanos como Surco o La Molina misma, en busca del buen clima que han gozado toda su vida (característica de la zona). Muchas de estas familias tienen a sus hijos en exclusivos colegios de la zona y si bien son socios de clubes es importante contar con una buena implementación de equipamiento que les permita realizar sus actividades sin necesidad de desplazarse por la ciudad, esta información se corrobora con los gráficos presentados en la página 34 de este documento. Asimismo se abre la posibilidad de considerar un mercado alternativo de NSE A que actualmente vive en San Isidro y busca mayor amplitud de espacios y seguridad para criar una familia. Predominantemente son familias jóvenes en el colegio aun y requieren de amplios espacios para que los hijos disfruten con tranquilidad y seguridad.

El mercado compuesto por profesionales, los llamados “sofisticados” de NSE A, son exitosos y buscan seguir un tendencia mundial por una mejor calidad de vida: más saludable, deportista y por un mayor cuidado personal. El contacto con la naturaleza y la posibilidad de disfrutar al aire libre y seguro con la familia son otras de las particularidades que este segmento de mercado busca.

A continuación, una gráfica resumen con las variables del segmento de mercado al cual estamos dirigidos:

<b>GEOGRÁFICAS</b>	Region del país Sector de la Ciudad Distritos Clima	<i>Centro oeste Lima este La Molina, Surco, San Isidro* Calidos, secos, "sol todo el año"</i>
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	Edad Genero Tamaño de la familia Ciclo de Vida familiar Ingreso Ocupacion Escolaridad Generacion	<i>&gt; 35 Masculino, Femenino 2-4 hijos Casado &gt; \$110,000 Profesionales, gerentes, empresarios, jubilados universitaria completa, postgrado Baby boomers, generación X</i>
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	Clase Social Estilo de Vida Personalidad	<i>NSE A Sofisticados, exitosos Sociales, ambiciosos, deportistas, fitness</i>
<b>CONDUCTUALES</b>	Ocasiones Beneficios Frecuencia	<i>Habitual Calidad espacial, amplias areas verdes, equipamiento deportivo de primera calidad, lotes amplios Usuario intensivo</i>

Fig 4.3.6. Segmentación, basado en el cuadro de Kotler y Armstrong, 2013  
Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Targeting

Este proyecto inmobiliario de lotización en la Pradera de la Molina está dirigido hacia el sector A el cual pertenece al estilo de vida proactivos según el estudio de "Arellano Marketing" los cuales son denominados los "Sofisticados". Los factores a considerar que son incidentes dentro de targeting de este proyecto serian: lugar de residencia actual, nivel de ingresos, ciclo de vida, estilo de vida y personalidad.

Específicamente se ha visualizado que este proyecto está dirigido a familias jóvenes de clase A donde las cabezas de familia probablemente son provenientes de familias nucleares que ya han vivido dentro de esta zona del distrito de la Molina y Surco, que desean seguir viviendo dentro de esta zona urbana para seguir teniendo cercanía con los padres, abuelos y demás familiares.

#### **4.4.1 Target Primario**

##### **Perfil**

El perfil del target primario, sería una persona que vive en Lima, particularmente dentro de los distritos de La Molina, Surco, con un radio de influencia de hasta 7km. Pertenece al NSE A y es probable que cuente con una vivienda y este en busca de una mejora en su calidad de vida y por ello busca la amplitud que ofrece el Condominio La Pradera. Cuenta con ingresos superiores a los \$110 000 anuales y es casado con hijos pequeños. Disfruta de una vida social activa, sigue una tendencia de un estilo de vida saludable y deportivo. Es importante notar que el target primario sería orientado a personas que viven en Surco o La Molina o que quizás han crecido en ese entorno y desean que sus hijos gocen del mismo estilo de vida que ellos gozaron en su niñez.

Según las encuestas enviadas a través de mailing, se obtuvieron valiosos datos con respecto a los ingresos familiares mensuales, a continuación, información sobre cuánto el target quisiera y considera viable invertir en

un proyecto como este. Los resultados confirmaron que estas familias cuentan con ingresos de por encima de los \$100,000 anuales permitiéndoles considerar que pueden invertir en una vivienda con estas características, entre \$800,000-\$1,000,000. Esta cifra fue la que obtuvo un 65.5% de la población de familias jóvenes encuestadas, seguido por cifras entre \$1,100,000-\$1,500,000 de inversión, correspondientes al 20.7% de la población encuestada.

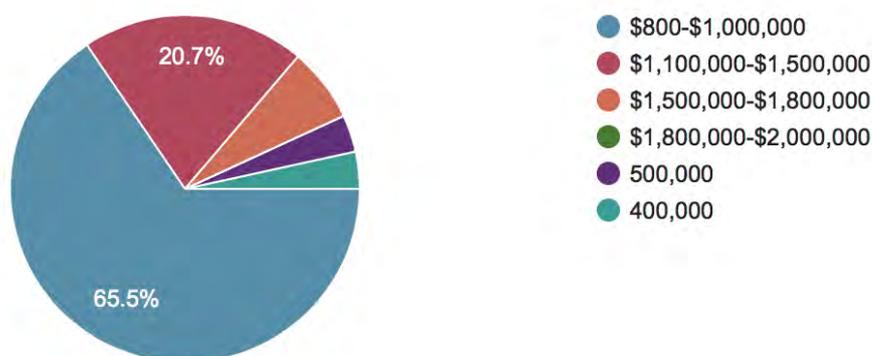


Fig 4.4.1. Resultados de encuestas sobre cuánto el target estaría dispuesto a invertir  
Fuente: elaboración propia

Es crucial contar con esta información ya que nos permite tener una idea más clara acerca del poder adquisitivo del target al cual se está apuntando y de esta manera proponer un producto que se encuentre de los alcances de esta población.

A continuación, información estadística referida al perfil del target primario analizado:

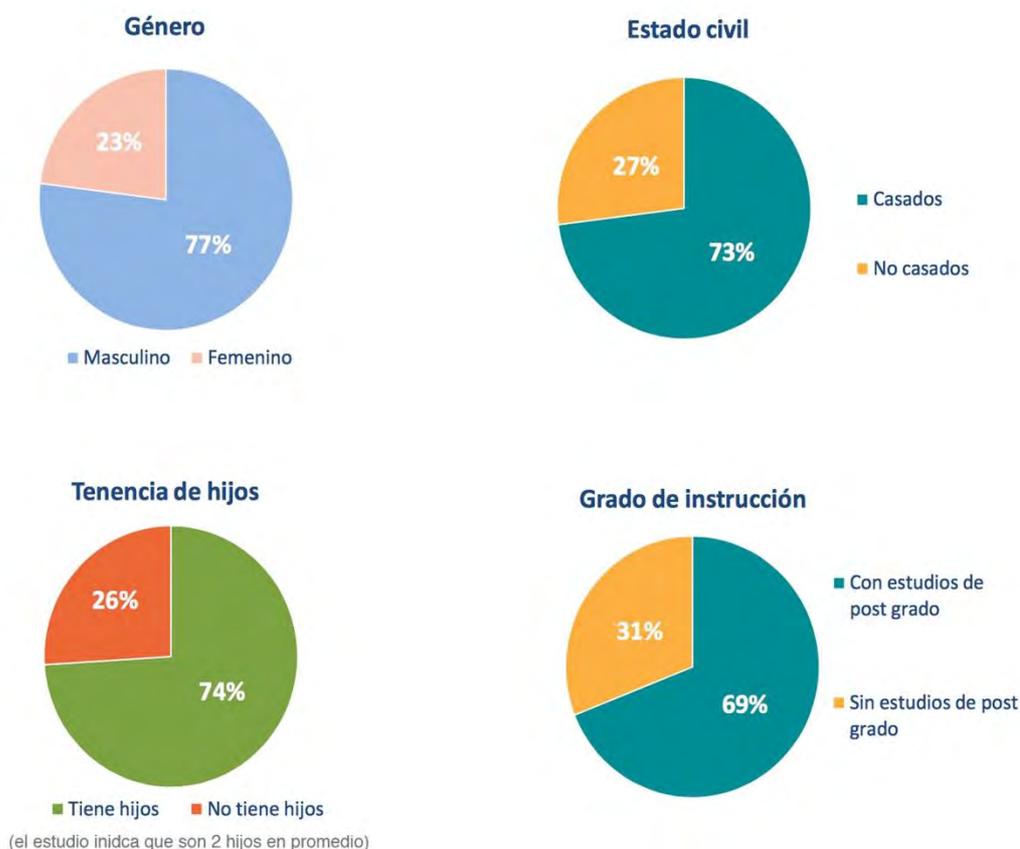


Fig 4.4.1 Perfil del Profesional Exitoso  
Fuente: IPSOS APOYO, Estudio del profesional exitoso

### Beneficios esperados

Los profesionales exitosos por lo general tienen poco tiempo para pasar tiempo con su familia o disfrutar de sus hobbies o actividades extracurriculares. El Condominio La Pradera busca ofrecer la mayor comodidad y busca aminorar los sacrificios que deben de hacer este tipo de personalidades.

Asimismo con los resultados de las encuestas de la página 34 de este documento, vemos la importancia de los clubes sociales y deportivos. Si

bien el condominio no busca ser un club, si busca ayudar a los vecinos a ahorrar tiempo y mejorar su calidad de vida. Es por ello que se propone el desarrollo de un equipamiento deportivo de primera calidad así como servicios de asesoría deportiva, que les permita desarrollar sus actividades sin cruzar toda la ciudad.

El potencial usuario busca:

1. Un lugar seguro y tranquilo donde pueda compartir espacio con su familia y amigos
2. Un lugar que ofrezca actividades deportivas y recreacionales
3. Un lugar de desconexión de la ciudad, sin estar tan alejado de los centros económicos

Es por ello que en los resultados de las encuestas de la página 36, la seguridad, el buen diseño y vistas y las áreas comunes son 4 de los atributos mejor valorados y son estos los que el proyecto busca ofrecer.

Analizando las estadísticas de IPSOS Apoyo (Perfil del Profesional Exitoso, 2013), sobre los sacrificios, entre muchas declaraciones sobre cómo se siente el usuario, rescatamos las cuatro más incidentes para el proyecto. Estas declaraciones refuerzan las ideas del proyecto. El querer buscar más tiempo con su familia e hijos, la posibilidad de seguir practicando sus hobbies o deportes y de esta manera mejorar su estado de ánimo, son todas variables que el proyecto ofrece. Como parte de su propuesta, Condominio La Pradera lograra condensar distintos espacios para la recreación familiar y deportiva, permitiendo el ahorro de

movilización y tiempo, factores incidentes en la vida de todo profesional exitoso.

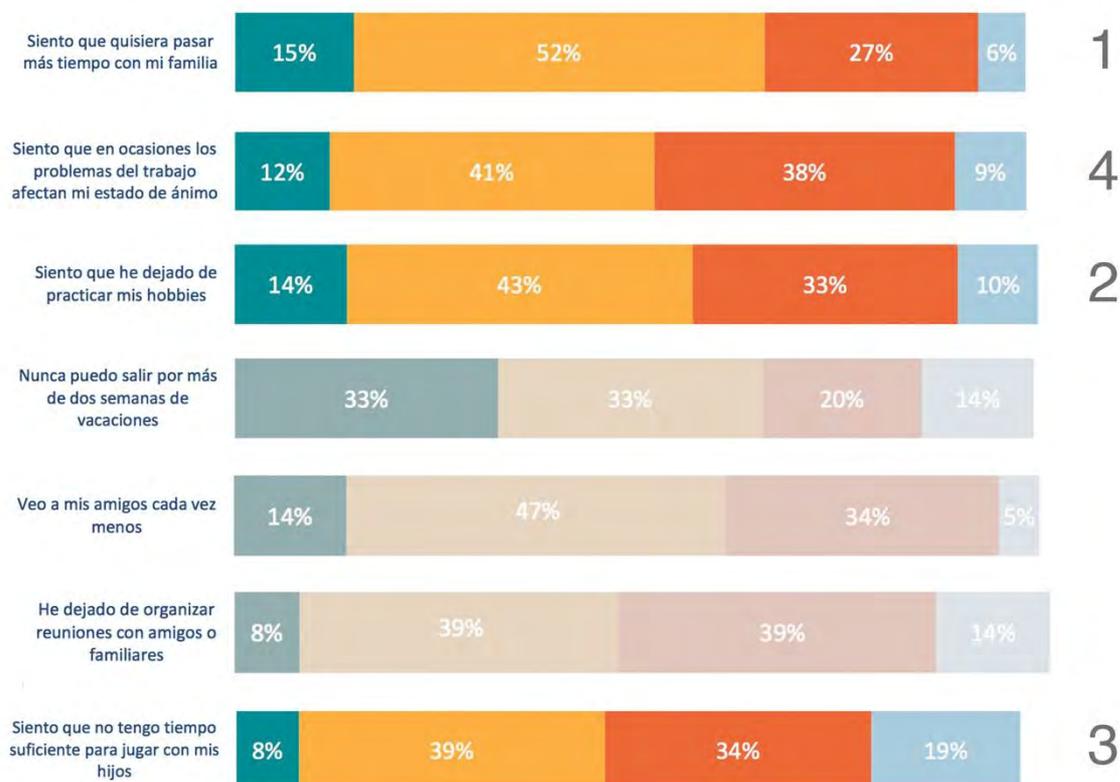


Fig 4.4.1 Perfil del Profesional Exitoso  
Fuente: IPSOS APOYO, Estudio del profesional exitoso

### Ubicación

El target primario vive actualmente en las zonas TOP de Lima, dentro de los distritos de La Molina, Surco.

### Tamaño

De acuerdo al estudio de mercado de *Boston Consulting Group*, del 2016, las riquezas de las familias en el Perú en miles detallan las siguientes cifras, ver grafica p.75.

De acuerdo a estas estadísticas podemos concluir que si en Lima son 10 millones de habitantes, es decir un aproximado de 2.5 mm de familias, y si el NSE A en Perú es 3%, en Lima es 5%. Desde una perspectiva conservadora se puede decir que de esas 25,000 familias que cuentan con patrimonio de un millón sin incluir su vivienda, dos tercios partes se encuentran en Lima. Por lo que alrededor de unas 15000 familias podrian ser parte de los interesados. Si consideramos que de esos 15000 solo el 30% busque mudarse no quedan 4500 y de esas la mitad esta interesada en adquirir una vivienda en la zona involucrada, nos quedamos con **2250 familias** que podrian adquirir un lote dentro del Condominio La Pradera.

### Tamaño Target Primario

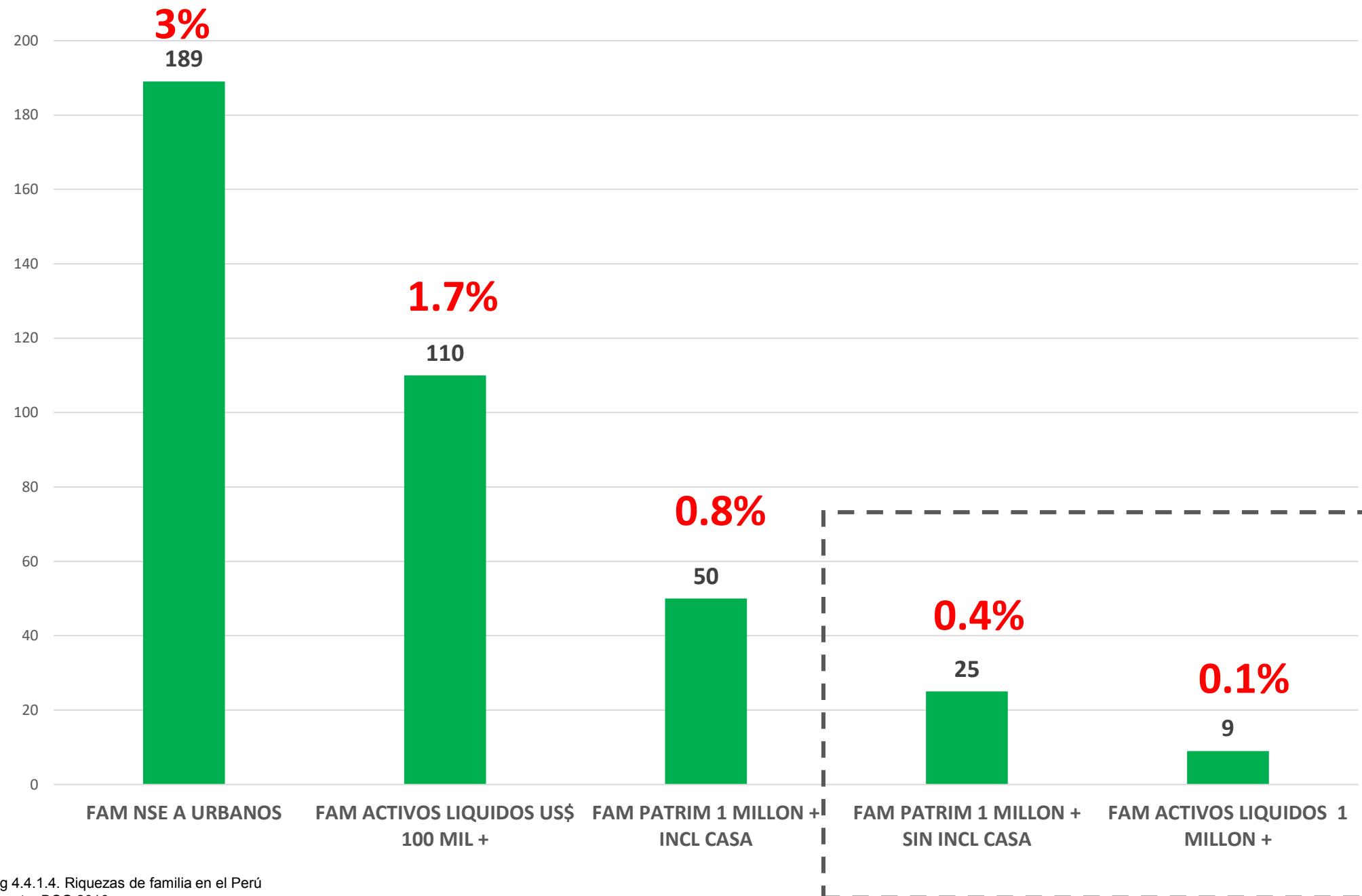


Fig 4.4.1.4. Riquezas de familia en el Perú  
Fuente: BCG 2016

### **Elementos para la toma de decisión**

Los elementos incidentes en la toma de decisión son:

- 1) Ubicación del Condominio: seguridad
- 2) El tamaño de lote, soñar una casa amplia para recibir a la familia y amigos.
- 3) Diseño paisajístico y calidad en los espacios y equipamiento para la realización de deporte
- 4) Ambiente pacifico y libre de ruidos molestos que producen zonas más céntricas.

Al contener distintas actividades importantes para el usuario, los tiempos de movilización se verían recortados, lo cual resulta de gran atractivo hoy en día.

#### **4.4.2 Target Secundario**

##### **Perfil**

El perfil de target secundario corresponde a profesionales con familias jóvenes pero que quizás no vivieron antes en los distritos de Surco o La Molina y buscan mudarse a distritos que les permitan tener grandes lotes y áreas verdes, que no gozan en otros distritos, como podría ser el caso de San Isidro, Miraflores, Barranco.

### **Beneficios esperados**

Este tipo de potencial usuario busca espacios tranquilos donde pueda caminar y disfrutar de la naturaleza y sobretodo la amplitud y comodidad de una casa. La relación con la familia es muy importante ya que lo más probable es que esta haya crecido y busque darle mejores condiciones y calidad de vida.

### **Ubicación**

El target primario vive actualmente en las zonas TOP de Lima, dentro de los distritos de La Molina, Surco, San Isidro y Miraflores

### **Elementos para la toma de decisión**

Para la toma de decisión, este grupo de personas consideraría los siguientes puntos:

1. Ubicación por exclusividad: seguridad y tranquilidad
2. Espacios de esparcimiento
3. Amplitud de vivienda y áreas verdes

### **Conclusiones**

El proyecto se ofertará principalmente a un mercado joven con familias en crecimiento. Ambos targets buscan el beneficio familiar donde los puntos de interés son la seguridad, amplitud de espacios, contacto con la naturaleza y áreas para actividades alternativas son los grandes

beneficios que ofrecerá el producto para satisfacer las necesidades del target.

Como parte de la clase social a la que pertenece el target primario y secundario, el proyecto debe brindar al cliente alto grado de satisfacción y calidad, desde la selección de acabados hasta la ejecución y diseño del proyecto en su totalidad.

#### **4.5 Posicionamiento**

El proyecto busca posicionarse como el más exclusivo de la zona con respecto al de los posibles competidores. Busca transmitir exclusividad y un carácter único a través del contacto con la naturaleza y la vida saludable.

Finca La Pradera será:

“vive en la ciudad con aires de libertad”

El mercado para este proyecto es reducido, pero con la capacidad de satisfacer sus deseos, como es la adquisición de un inmueble exclusivo. Según la información obtenida a través de las encuestas a este grupo de personas de NSE A, los factores de valoración para la adquisición de la nueva vivienda son los mismo para ambos targets.

Como se muestran en las encuestas realizadas, en la página 36 de este documento encontramos los atributos de mayor valor, que ambos targets valoran. Los factores más relevantes en ambos casos son la seguridad, diseño y vistas, seguido por equipamiento y área construida. Es por ello que se ha buscado un balance donde se enfatizan los factores que son mas importante como la seguridad y el diseño, así como asegurar un tamaño de lote amplio que permite grandes áreas verdes con casas grandes. La seguridad deberá ser un control de ingreso, el cual contará con vigilancia las 24/7 y rondas de seguridad que velen por la integridad de los vecinos.

Parte de la exclusividad que quiere ofrecer el proyecto, no solo se basa en atributos físicos si no también través de posibles servicios que el condominio podría ofrecer y ser parte de la motivación que vuelve atractivo el producto. Es por ello que en las encuestas se consultó acerca de los tipos de servicios que pueden ser interesante para este target, los resultados a continuación:

### ***¿Qué servicios te gustaría que tenga el condominio internamente?***

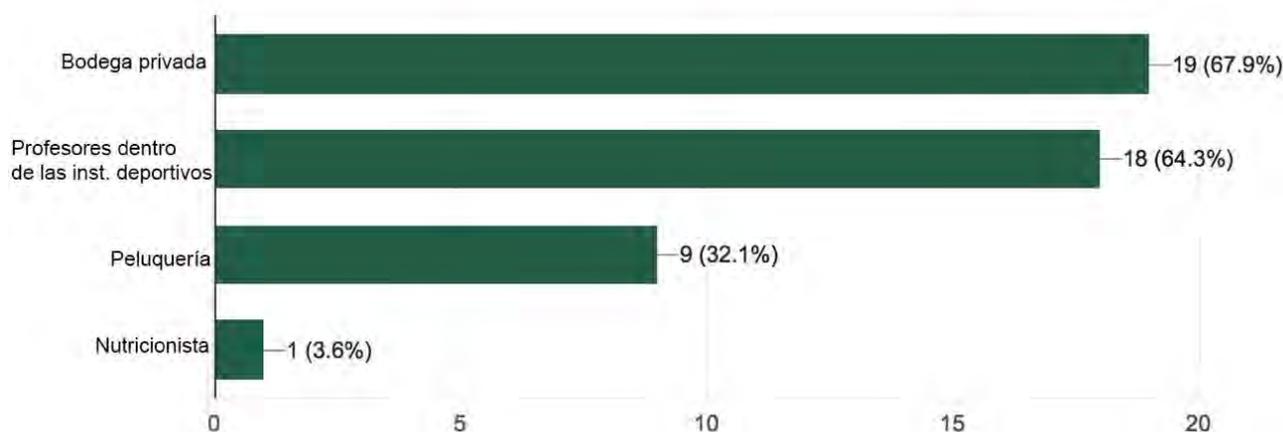


Fig 4.5 Resultados de encuestas sobre servicios adicionales  
Fuente: elaboración propia

En primer lugar como parte de la propuesta deportiva y saludable que ofrece el proyecto es contar con profesionales que habiliten clases dentro de los espacios deportivos que se ofrezcan y así asegurar el buen uso del espacio. Debido a que en los alrededores del proyecto no hay mucho comercio, contar con una bodega interna de servicios básicos puede ser muy útil y así evitar el fastidio de movilizarse fuera de tu casa. Servicios adicionales como peluquería o nutricionista fueron menos valorados, sin embargo dependerá de la junta de propietarios facilitar o no estos servicios.

Una de las características más resaltantes y diferenciadoras que ofrece el proyecto son sus instalaciones deportivas. Como parte de las encuestas realizadas se quería entender que tipo de deportes o actividades está orientado el mercado, las actividades deportivas que destacaron:

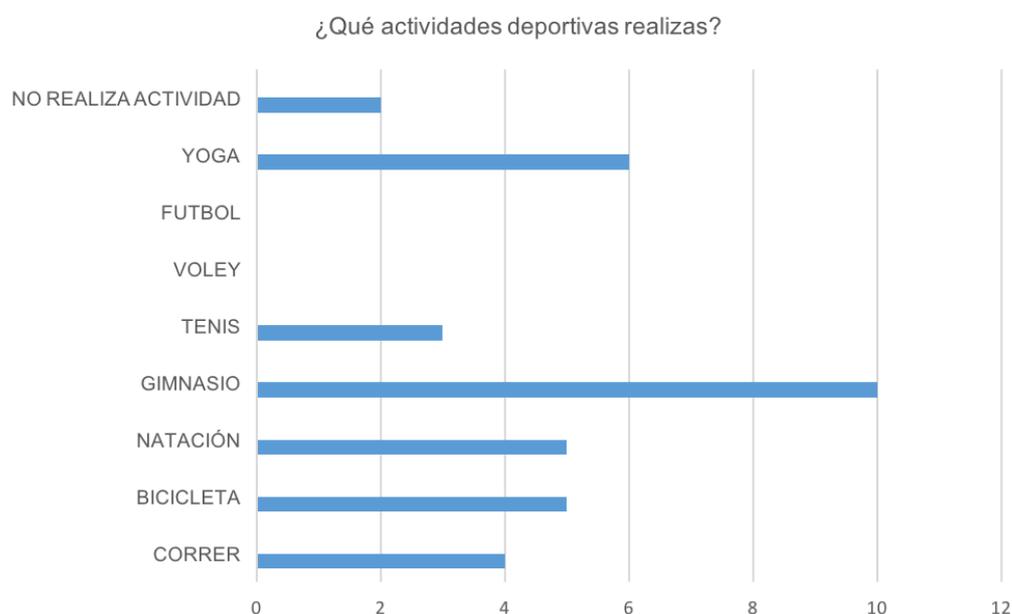


Fig 4.5 Resultados de encuestas sobre deportes que realiza el target  
Fuente: elaboración propia

Se beneficiará a los futuros propietarios con equipamiento deportivo para actividades como gimnasios y salas de uso múltiple para yoga y baile. Piscina semi olímpica temperada y un circuito para correr y montar bicicleta entre la naturaleza. Con esto beneficios resaltamos la exclusividad y el concepto de vida saludable que queremos ofrecer.

De esta manera tomando como referencia lo mostrado, se elige competir con un sector alto, situando al producto como uno de los más exclusivos y únicos del mercado. Para ello deberá posicionarse con una estratégica diferenciación la cual se va a ver señalada: la exclusiva ubicación, el fino diseño y acabados y las áreas deportivas, las cuales deberán satisfacer la demanda.

#### **4.5.1 Desarrollo de la marca**

En este caso se van a desarrollar dos marcas, una para la inmobiliaria y otra para el proyecto. Se hace esta diferenciación para asegurar que el *value* que crea la marca pueda perdurar en un futuro. El target primario y secundario está compuesto por personas de ingresos altos, los llamados “sofisticados” por Arellano; inclusive en una entrevista con Arellano, el sector A, es muy difícil de cuantificar ya que no son muy asequibles para el desarrollo de información estadística. Es por ello que el tipo de encuesta es cualitativa en vez de cuantitativa.

Para el caso de la marca de la inmobiliaria deberá conectar con la exclusividad de los cliente prime a los cuales apunta. Deberá mantener ubicaciones prime con propuestas de diseño que busquen satisfacer las necesidades y expectativas

de estos exigentes clientes. Se eligió INMOBILIARIA VENTURA ya que representa un “estado de dicha o felicidad en que se encuentra una persona que ha conseguido sus deseos”, al adquirir un bien inmueble una persona está alcanzando sus deseos. Asimismo es un nombre optimista que representa confianza pero cuenta con los avances del mundo actual. La inmobiliaria tiene la misión de crear inmuebles que sean memorables, que puedan ser inversiones para el futuro. El diseño del logo deberá representar estos: frescura y solidez.

En el caso del proyecto del Condominio La Pradera, se se eligió el nombre de Finca La Pradera, ya que finca es un fundo o predio o un bien inmueble que se compone por una porción delimitada de terreno. Desde antes de los tiempos de la industrialización ha sido un símbolo de riqueza y prosperidad. La Pradera es el nombre de la urbanización donde se encuentra el proyecto, este nombre evoca naturaleza y tranquilidad, ambas cualidades que busca transmitir el proyecto.

#### **4.5.2 Concepto del Value para el proyecto**

El value es lo que el cliente percibe de un producto y como este es evaluado con sus beneficios y desventajas frente a otro producto de la competencia. Como se menciona en el libro de Kotler, “la clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un value y una satisfacción superiores a las esperadas. Los clientes satisfechos suelen ser leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios”.

De esta manera para asegurar la percepción correcta del value que se quiere mostrar en el proyecto, primero se buscará aumentar el valor de los factores

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

demandados por el target (seguridad, diseño y vistas, equipamiento). Se plantea la seguridad a través de cerco perimetral general el cual controla la salida e ingreso de las personas a través de un solo punto, rondas de seguridad y vigilancia constante. Sin dejar de lado la importancia que tiene para nuestro target el diseño, se prevé modernos y sofisticados edificios con áreas deportivas en común y un tratamiento paisajístico de primera que asegure la sensación de estar rodeado de naturaleza.

La maximización de los beneficios que obtendrá el cliente, serán percibidos desde un punto de vista emocional y funcional. A través de amplios espacios y áreas verdes se podrá gozar una vida tranquila alejada de los bulliciosos y complicaciones que trae la ciudad sin estar fuera de ella. Desde el punto de vista funcional, Finca La Pradera contará con el equipamiento y distribución adecuada para que exista una convivencia en paz y ayude a las familias a desarrollarse plenamente. Como parte de los servicios que se ofrecerán, ya mencionados (asesoría deportiva, bodega interna, peluquería, asesoría nutritiva), se considerará necesario un reglamento que ayude a evitar inconvenientes entre propietarios.

**Maximización de beneficios a nivel funcional que ofrece Finca La Pradera:**

Lotes amplios que permitan el desarrollo de amplias áreas verde al interior de cada propiedad.

Cerco perimétrico, control de seguridad a través de un solo ingreso y salida.

Paisajismo que crea un entorno natural con alamedas y caminos que permitan el desarrollo de la vida en familia.

Equipamiento exclusivo para la realización de deportes como correr, montar bicicleta, nadar, gimnasio, entre otros.

Servicios complementarios que facilitan el uso de las instalaciones y ayudan a la vida tranquila que el usuario quiere disfrutar.

Reglamento que asegura la correcta convivencia entre los futuros vecinos y ayuda a guardar la armonía de lugar.

**Maximización de beneficios a nivel emocional que ofrece Finca La Pradera:**

Uno de los atractivos de la ubicación del proyecto, más allá de la exclusividad que presenta la zona, es la tranquilidad y aire de naturaleza que se vive. Los espacios reducidos que se viven en los centros de la ciudad, hacen que se lleve un estilo de vida más agobiante. La contaminación sonora y visual que se vive en los centros de la ciudad pueden generar problemas de salud y sociales.

De acuerdo a las carencias que notamos que tienen los centros de la ciudad, maximizamos los beneficios emocionales que brindaría el proyecto Finca La Pradera:

**Beneficio de exclusividad y pertenencia:** El mercado al cual va dirigido el proyecto busca espacios amplios para compartir en familia. El pertenecer a Finca La Pradera, denota un poder adquisitivo alto y a su vez poder tener una vivienda con las características que el cliente desee.

**Beneficios afectivos:** Al tener espacios rodeados de naturaleza y buscar enfatizar un estilo de vida saludable, deportivo, promueve las relaciones familiares y con los vecinos. La importancia social que tiene este grupo social es alta, por lo que fortalecer y generar este tipo de relaciones beneficia al cliente.

Los beneficios emocionales mencionados que trae consigo el proyecto aseguran al cliente una satisfacción de sentirse orgulloso de pertenecer a una zona exclusiva de la ciudad. La autorrealización que el cliente tendrá al obtener una propiedad que le permita lucirse y poder gozar a plenitud un estilo de vida que siempre soñó, le permitirá mostrarse ante la sociedad como alguien realizado bajo sus expectativas. Generar vínculos amicales que comparten los mismos intereses y comportamientos, reforzando las relaciones sociales hará que el cliente se sienta a gusto.

### **4.5.3 ¿Por qué comprarían nuestro producto antes que el de la competencia?**

Para el segmento de la población al cual está dirigido este producto, nuestro producto ofrecerá todas las necesidades que el target aprecia, de acuerdo al estudio de mercado realizado. En primer lugar se ofrecerá exclusividad por la ubicación del proyecto y un tamaño de lote que es suficientemente amplio. Esta amplitud de lote es uno de los atractivos para el target que busca regresar a una casa y disfrutar de la amplitud que esta ofrece, sobre todo si la familia a crecido y busca mayor comodidad. Asimismo él se diseñó que se encuentran bien valorado será tomado en cuenta, junto con el cuidado por las vistas y armonía visual. Al tener un control de ingreso y un cerco perimétrico se espera un buen sistema de seguridad y familiaridad con el entorno y vecinos.

Como parte del desarrollo de encuestas, se consultó sobre el tamaño de lote que estaría interesados. Un 37.9% optó por lotes de 400-500m<sup>2</sup> y con un empate del 20.7% se optó por lotes de 500-600m<sup>2</sup> y de 700-800m<sup>2</sup> respectivamente. Es por ello que se buscó un punto medio y el tamaño de lote promedio que ofrecería el proyecto es de 675m<sup>2</sup>. Esta dimensión promedio de lote permite tener una huella de 200m<sup>2</sup> aprox para la vivienda y disfrutar de un 70% de área libre interior del lote adicional a las áreas verdes comunes que el proyecto ofrece. De esta manera la sensación de estar rodeado de naturaleza se mantiene y se asegura entre los vecinos.

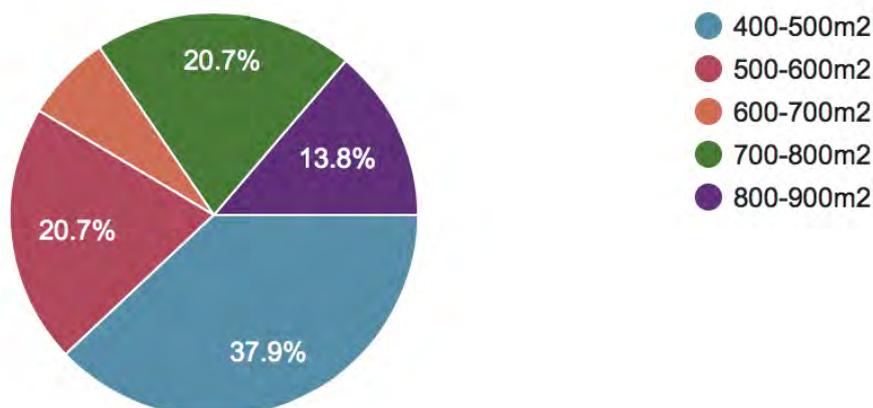


Fig 4.5.3 Resultados de encuestas sobre dimensiones de lotes  
Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se ofrece un equipamiento deportivo atractivo. Nuestro target se preocupa de su estado físico, ya sea porque importa el verse bien para el resto o por mantener una vida saludable; el mercado al cual nos dirigimos realiza actividades deportivas como señalan nuestras encuestas. Finca La Pradera estará equipada con un edificio bajo principal que alojara el gimnasio full equipado, una piscina semi olímpica temperada y un espacio para hacer yoga y/o baile. Finalmente estar rodeado de naturaleza y estar libre de la contaminación visual y sonora que tiene el centro de la ciudad es un beneficio insuperable. Cabe señalar que no hay proyectos con todas estas características en la zona, por lo que nos sitúa como producto único en el mercado para satisfacer este nicho. Los beneficios de Finca La Pradera hacen del producto uno superior al de la competencia.

## 5. Marketing Mix – Conceptos Generales

### 5.1 Producto

*Finca La Pradera* ofrece la venta de lotes dentro de un área rodeada de naturaleza y bosques que busca promover un estilo de vida saludable y activo. Ubicado en la exclusiva zona de La Pradera en La Molina, reforzará su exclusividad al brindarle al cliente no solo la posibilidad de vivir rodeado de naturaleza, buen clima todo el año y amplias áreas para su futura vivienda; si no incorporar actividades que promuevan un estilo de vida saludable y ecológico.

Se ofrecerán lotes entre 560m<sup>2</sup>-840m<sup>2</sup>, dentro de un condominio cerrado de 5Ha. Se tendrá un tratamiento paisajístico que logre generar espacios de permanencia para los futuros propietarios.

Concluimos que *Finca La Pradera* tiene una oferta **única** de tener: 1) exclusividad debido a su ubicación, una la cantidad reducidas de lotes y un vecindario tranquilo y seguro, permitiendo tener amplios espacios. 2) locación natural para el desarrollo del deporte con una fuerte orientación por un estilo de vida saludable, 3) la posibilidad de vivir con un buen clima todo el año, es por ello que *Finca La Pradera* logrará satisfacer en gran parte las demandas y exigencias que pueda tener el mercado.

### **5.2 Precio**

El precio de los lotes dentro de *Finca La Pradera* deberá transmitir el valor que el cliente busca en el producto que desea adquirir. El precio es parte complementaria al posicionamiento del producto del mercado, marcando una diferencia con respecto a la competencia.

Debido al posicionamiento que se le quiere dar al producto y ofreciéndolo como el producto más exclusivo del mercado, a pesar de contar con mayores beneficios que la competencia, el precio deberá ser más atractivo que el de la competencia. Se busca entregar al cliente un producto que ofrezca más valor que el precio a pagar.

### **5.3 Promoción**

Una de las características del proyecto es su exclusividad, por lo que se deberá transmitir el valor que el cliente busca a lo largo de todo el desarrollo. Es por ello que la promoción de la venta de lotes debe guardar relación con el producto y con el mercado a la cual se quiere persuadir.

Será importante establecer relaciones directas con el cliente a través de amigos, familiares o quizás hasta el mismo desarrollador quien puede tener algún tipo de relación. Es importante que en este tipo de relaciones se enfatice la idea de exclusividad y sobretodo que no existen proyectos de esa envergadura en la zona. Asimismo la promoción deberá

encargarse de transmitir todos los beneficios que ofrece el proyecto y así a pesar de costo alto del ticket se considere igual de competitivo.

#### **5.4 Plaza**

El espacio donde se venda el producto sea física o virtualmente debe tener las características que tiene el producto. Al dirigimos a un sector NSE A, deberá ser un lugar que evoque exclusividad sin perder de vista la característica de estilo de vida saludable que se ofrece.

Un buen lugar podría ser en la oficina del promotor el cual debería estar ubicada en una zona importante de la ciudad, como La Molina, San Isidro o Miraflores, que evoque confianza pero deje claro su posición de innovación y tendencia del mercado. Asimismo podría ser ofertado en algún club, como servicio de la banca exclusiva de algún banco o en lugares donde el cliente se ubique y se le pueda brindar la información de manera más directa y personalizada.

## 6. Marketing Mix – Producto

### 6.1 Proyecto Arquitectónico

Después de analizar la competencia y haber realizado un estudio de mercado a nuestro target primario y secundario, se llegaron a las siguientes ideas que debería de ofrecer el proyecto:

- 1) Necesidad de amplios lotes, que permitan el desarrollo de espaciosas áreas verdes privadas. Poder llevar a cabo la idea de casa ideal, donde se disfruta de amplios espacios que permiten un desarrollo armonioso de la familia.
- 2) Un requisito crucial que se plasmo en los análisis fue el criterio de seguridad que preocupa mucho al futuro cliente. Se plantea un cerco perimetral y un control de seguridad que permita la vigilancia constante de la zona.
- 3) Tranquilidad para disfrutar en familia. Tratamiento paisajístico de primera calidad el cual brindara la sensación de confort que buscan estos clientes al alejarse de las zonas céntricas de la ciudad. Poder disfrutar de largas caminatas entre la naturaleza serán uno de los objetivos del diseño del proyecto.
- 4) Interés por un estilo de vida deportivo y saludable. Gran aprecio por las áreas comunes en donde puedan desarrollar este tipo de actividades.
- 5) El target mostro un particular interés con respecto a temas de diseño de toda la finca así como sus áreas comunes. Se considera la

participación de un arquitecto de renombre el cual valide este diseño y forme parte del publicidad que se generara entorno al proyecto.

- 6) Se desarrollaran reglamentos tanto para temas de convivencia entre los vecinos, sino también un reglamento de diseño con algunos parámetros básicos, sin crear mayores restricciones de diseño.

La propuesta ofrece dos tipos de espacios: espacios privados y residenciales y espacios de áreas comunes y deportes. La distribución general del proyecto se desarrolla a lo largo de la ladera de un cerro, el cual se accede a través de un camino serpenteante el cual distribuye los lotes. Los lotes cuentan con vistas panorámicas ya que se encuentran escalonados entre sí. Por otro lado, existen dos zonas principales de áreas comunes y deporte. Una zona es por la entrada, donde se desarrollan las casetas de seguridad, y una zona de biohuerto, el cual puede funcionar como parte de los servicios que ofrece la finca; junto con esta zona se tiene una gran expansión de tierra donde se han colocado canchas deportivas y un edificio bajo que alberga la zona de gimnasio y piscina, rodeado de árboles. En la parte alta de la ladera se desarrolla un circuito para correr y para bicicleta. Cabe señalar que a lo largo de todo el lote, la presencia de la naturaleza es indiscutible.

### **6.2 Áreas comunes y tratamiento paisajístico**

Como parte de los beneficios que ofrece el producto son las exclusivas áreas comunes que ofrecerá. Más allá del tratamiento paisajístico donde se preverán alamedas para caminar y recorridos peatonales que permitirán recorrer todo el cerro, se busca transmitir la sensación de vida saludable dentro de la naturaleza.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

La presencia de la naturaleza se puede sentir al hacer deporte, el cual cobra mucha importancia y es una característica diferencial del proyecto. Poder jugar tenis rodeado de árboles o quizás ingresar a nadar o al gimnasio con una vista panorámica a la naturaleza serán uno de los objetivos que el proyecto se ha planteado.

Los lotes se encuentran delimitados por cercos vivos, los cuales deberán ser respetados para mantener la armonía y la naturaleza como eje fundamental del proyecto. Cabe señalar que los lotes que aún no están a la venta deberán mantener una buena apariencia para que no genere descuido o vistas feas que puedan comprometer la toma de decisión de algún interesado.

Como parte de los puntos a considerar dentro del reglamento, cabe señalar que los propietarios son responsable de cuidar y mantener las áreas verdes debido a que forma parte del lenguaje que se deberá respetar en la zona.

A continuación se podrá apreciar el layout general, donde se especifican los 47 lotes así como las áreas comunes y verdes. Como complemento al layout hay un corte general donde se puede observar las vistas panorámicas que cada lote disfrutaría. Asimismo se un esquema donde se indican las dimensiones de las áreas comunes y finalmente un plano del distrito donde se ven que la densidad de la zona es baja lo cual asegura que la exclusividad que se ofrece hoy probablemente se mantenga así.

### 6.3 PLANO GENERAL DE FINCA LA PRADERA



Fig 6.3. Layout general  
Fuente: elaboración propia

### 6.4 CORTE DE FINCA LA PRADERA

Vistas Panorámicas de los lotes

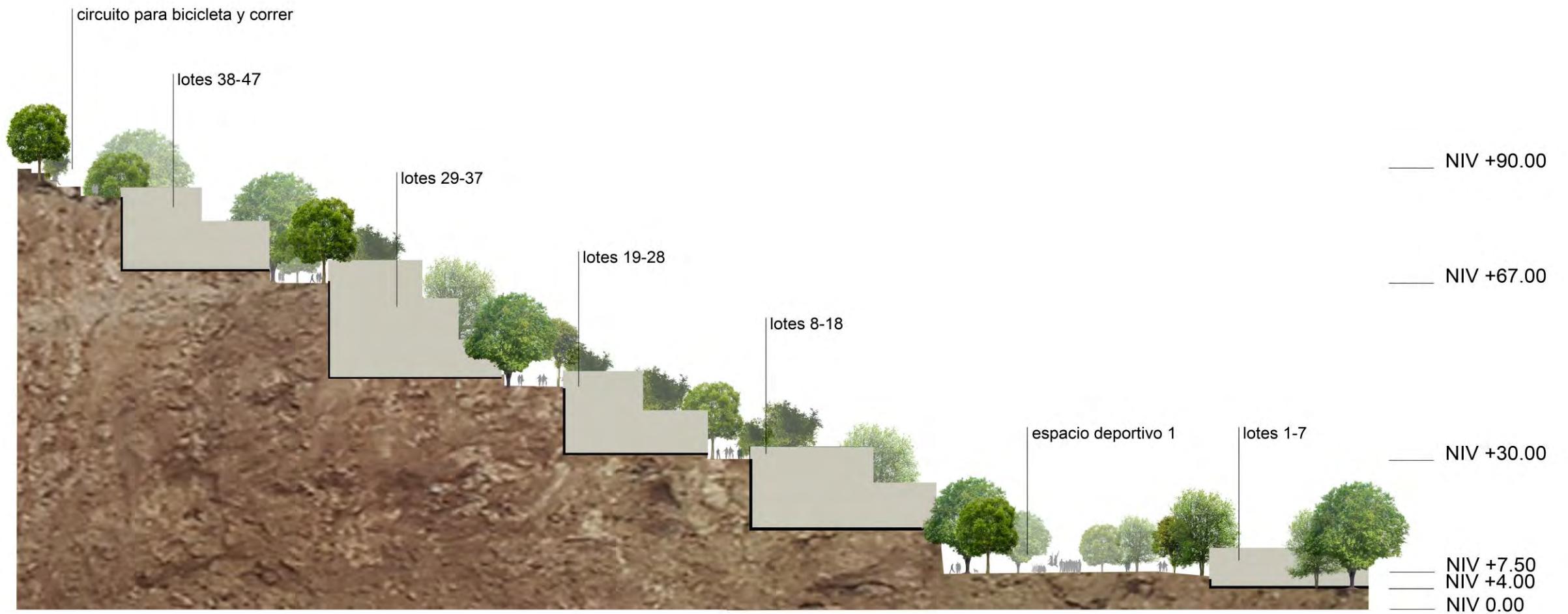


Fig 6.4 Corte general  
Fuente: elaboración propia

## 6.5 AREAS COMUNES Y PAISAJISMO

### ÁREAS VERDES Y CAMINOS



### HUERTO Y SEGURIDAD



### DEPORTE / VIDA SALUDABLE



Fig 6.5 Gráfica con dimensiones de las áreas comunes y paisajismo  
Fuente: elaboración propia

6.6 PLANO DE ZONIFICACION DEL DISTRITO DE LA MOLINA

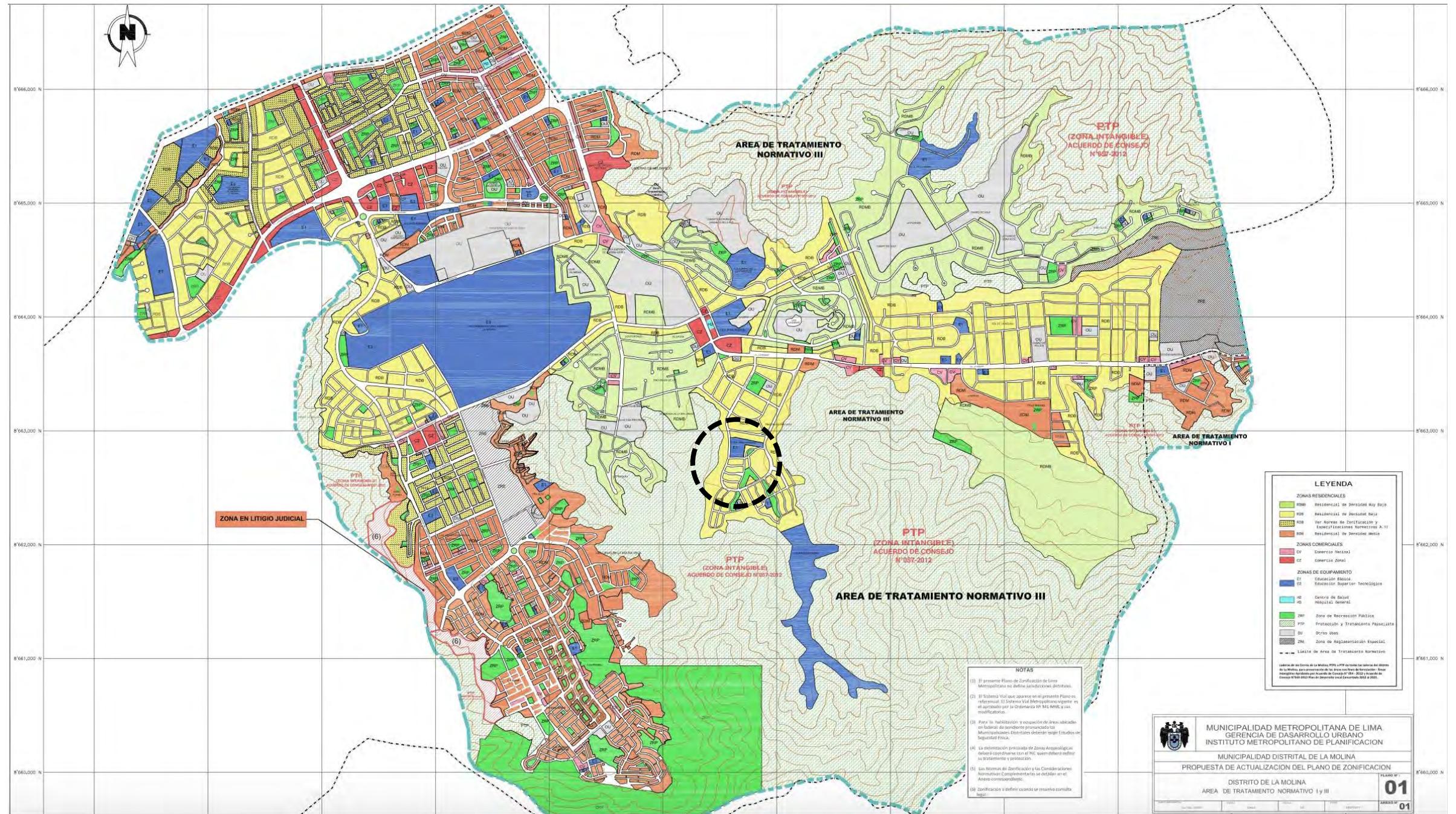


Fig 6.6 Plano de zonificación  
 Fuente: Municipalidad de La Molina

## 7. Marketing Mix – Precio

Analizando los precios de la competencia que hay por la zona y revisando qué es lo que ofrecen, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Condominios que ofrecen vivienda construida, son modelos repetidos quitando exclusividad, hace que precio disminuya.
2. Condominios donde solo hay venta de lotes, no ofrecen equipamiento y áreas comunes. Esto genera una oportunidad de negocio, donde se podría ofrecer un mejor producto con mayores beneficios y a un precio competitivo..
3. El tratamiento paisajístico y de diseño son consideraciones que afectan el precio del producto, haciéndolo más atractivo.

Existen distintos motivos por los cuales el precio fluctúa en proyectos de este tipo. Características como su ubicación dentro de la ciudad y zonificación son consideraciones básicas para fijar un precio. Este proyecto se encuentra situado dentro de Lima Metropolitana pero con características periféricas las cuales promueven un aire de exclusividad y buen clima todo el año. La zonificación del proyecto permite uso residencial exclusivamente lo cual asegurar al potencial cliente que la tranquilidad y seguridad del condominio estará siempre a salvo.

Revisando los precios de la competencia directa, vemos que Kusi Wasi se sitúa con un precio por m<sup>2</sup> de \$1200, el cual es bastante competitivo y no existe proyectos similares en la zona, ya que El Refugio de La Molina, tiene un precio

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

por debajo, sin embargo no es considerado un condominio, sino una lotización dentro de la ciudad la cual está regulada por la municipalidad haciéndola menos exclusiva. El caso de Kusi Wasi si busca clientes exclusivos es por ello que su precio es 19.5% más caro que el caso del Refugio de La Molina, con un ticket de \$775,632 aproximadamente. Si lo comparamos con la competencia indirecta, a cual ya vende lotes con casas construida bajo un mismo prototipo y con menor tamaño de lotes, se obtiene un mismo ticket al de Kusi Wasi, por menor área pero con casa construida. Sin embargo consideramos que el mercado meta que tienen los condominios de nuestra competencia indirecta no es igual de exclusivo y sofisticado que los cliente de Finca La Pradera o inclusive Kusi Wasi.

Es por ello que después de analizar las distintas variables que la oferta expone, Finca La Pradera considera inicialmente un precio de \$900 por m<sup>2</sup> buscando ofrecer un precio competitivo que acelere la velocidad de venta ofreciendo mayores beneficios y mejor calidad que la competencia directa. Como se ha mencionado anteriormente, la ubicación, el tamaño del lote, el tratamiento paisajístico, equipamiento deportivo de primera son algunas de las características que ofrece Finca La Pradera.

## 8. Marketing Mix – Promoción

Como parte de la estrategia de promoción, Finca La Pradera deberá comunicar a sus futuros clientes los beneficios del producto. Se deben potenciar los temas como la idea de vivir en la ciudad pero gozar de los beneficios de vivir en las afueras, las extensas áreas verdes, la vida saludable y en familia que se pueda hacer.

Se deberá comunicar en distintos medios para crear una relación con el cercana con el cliente. Los medios a trabajar serían:

### 1) Medios online

En la comunicación digital es imprescindible procurar mantener personalizado y dirigido a un público en específico. El “mailing” debe de hacerse dirigido para potenciales clientes que permita vincularlos con alguna página web que le permita hacer preguntas y revisar imágenes detenidamente. En el caso de las redes sociales están deberán mantener carácter de exclusividad porque probablemente sería manejada desde grupos privados.

### 2) Medios impresos

Revistas dirigidas al sector NSE A, tales como: Cosas, Hola, G (de Gestión), Asia Sur. Siempre es importante contar con un brochure físico que permita al potencial cliente revisar detenidamente, que se sienta entusiasmado al revisar el documento y que sobretodo le permita compartir con otros pares que podrían estar interesados en el producto.

El brochure debe guardar las mismas características que el proyecto, es decir: tendencias, lujo y exclusividad. El mismo documento debe estar impreso en una buena calidad de papel que tenga peso y denote seriedad.

### 3) Ventas Personales

Una de las características propias del sector al cual se ofrece el producto es la comunicación “boca a boca”, que fortalece la importancia social y la confianza que se puede difundir entre determinado círculo social. De esta misma manera lograr insertar el producto en grupos de deporte elite, donde se puedan intercambiar idea y opiniones de este nuevo y novedoso producto. Será importante que los desarrolladores y posibles inversionistas tengan las relaciones sociales activas, convirtiéndose en exitosos vendedores del proyecto que están desarrollando.

### 4) Relaciones Públicas

Eventos de lanzamiento del proyecto donde se invitan a gente exclusiva que podría estar interesado, que se conviertan en un evento muy bien colocado para que este en la boca de toda la sociedad y sea un éxito. Asimismo se podrán realizar visitas al proyecto donde se podrán recorrer el espacio y lograr transmitir esta sensación de plenitud y armonía que se vive en esta zona, lejos de la contaminación sonora y visual.

Una manera de reforzar las relaciones que se buscan generar con el cliente es buscar presencia en distintos eventos exclusivos a los cuales los futuros clientes asistan. Lanzamiento de líneas altas de autos,

aperturas de galerías de arte, torneos de deporte exclusivo para así poder reforzar el vínculo que se busca crear con nuestro público objetivo.

#### 5) Promoción de Ventas

Una buena estrategia de promoción son las promociones en las ventas. Se podrán ofrecer beneficios adicionales a los primeros compradores por ejemplo. En el caso que un grupo de amigos se ponga de acuerdo en adquirir una vivienda, también se manejarían una promoción ya que son en grupo. Es importante generar estos núcleos sociales que pueden atraer a otros compradores.

#### 6) Costos e inversión:

Para que el efecto de promoción se pueda cumplir de acuerdo a lo planteado, se ha considerado un costo de \$842,299; el cual incluye la comisión del 3% de ventas del vendedor así como los gastos fijos de 1.5% que generaría la publicidad en sí.

El perfil del vendedor deberá ser un especialista en la venta de inmuebles para el NSE A; entre un rango de edad entre 30-55 años, que sepa transmitir la sensación de naturaleza y vida saludable.

## **9. Marketing Mix – Plaza**

### **9.1 Ubicaciones físicas**

La ubicación física del punto de venta del producto es muy importante para que el cliente sienta desde todo momento el *value* que tiene el proyecto. Es por ello que se consideran los siguientes puntos como posibles plazas para vender:

- 1) Oficina del promotor, en una ubicación exclusiva dentro de los distritos top de la ciudad. Esta oficina deberá transmitir exclusividad y diseño ya que ahí radica la concepción del producto que van adquirir.
- 2) El terreno mismo es uno de los mayores atractivos como punto de venta, ya que se puede palpar in situ las bondades de la naturaleza y la sensación de paz que brinda ese tipo de espacio. Dentro del terreno se podrá recorrer por los caminos planteados y el punto de encuentro será en los espacios de las áreas comunes.

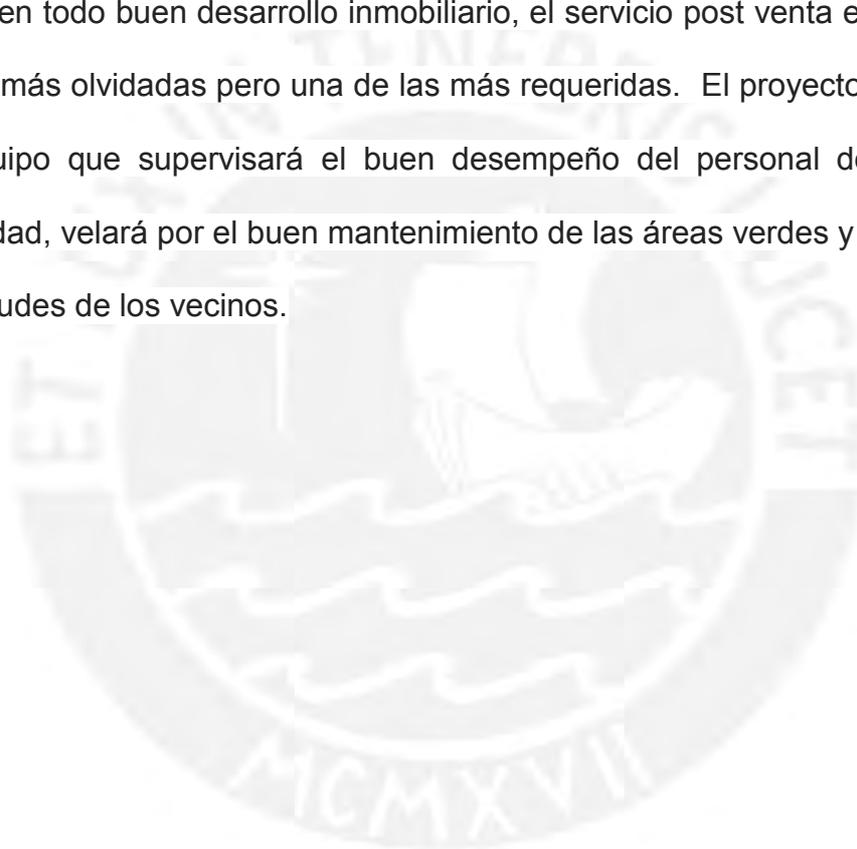
### **9.2 Ubicaciones virtuales**

Parte de la estrategia de venta no solo basta con una buena ubicación física de los puntos de venta sino también de las ubicaciones virtuales. Es por ello que se desarrollará una página web del proyecto para que sirva de promoción y una página web de la inmobiliaria. Es necesario crear una página web a la inmobiliaria para se puedan ver otros proyectos que se desarrollan en paralelo y en los proyectos que se vienen. Hoy en día a parte de contar con una página web, será necesario formar parte de las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

Ambas páginas webs deberán transmitir el mensaje de la inmobiliaria y del proyecto. La exclusividad que ambas concepciones tienen será un punto de partida para desarrollar un diseño sofisticado y sólido. Asimismo, es necesario transmitir confianza para que el cliente apueste por el proyecto y más adelante en futuros proyectos de la inmobiliaria.

### **9.3 Servicio Post Venta**

Como en todo buen desarrollo inmobiliario, el servicio post venta es una de las partes más olvidadas pero una de las más requeridas. El proyecto contará con un equipo que supervisará el buen desempeño del personal de limpieza y seguridad, velará por el buen mantenimiento de las áreas verdes y atenderá las inquietudes de los vecinos.



## 10. Evaluación Económica y Financiera

### 10.1 Ingresos de Ventas de Lotes

El proyecto está considerando la venta de 47 lotes las cuales están separadas por dos etapas la primera de 30 lotes y la segunda por 17 lotes; proyectándose a una venta promedio de 1 lote por mes en la etapa de preventa la cual se requiere la colocación inicial de 21 lotes y una velocidad de venta de 1 lote por mes desde la etapa de proyecto hasta la etapa de post construcción e Independización. El área promedio de los lotes rodea los 675 m<sup>2</sup> y se está considerando un precio promedio de venta de lotes de \$900/m<sup>2</sup>.

El pago de la venta de los lotes se programa según los avances que se propongan; como usualmente se realiza en el negocio inmobiliario y el cronograma de pagos que se plantea para este proyecto, es de una cuota de separación de \$50,000.00. Una cuota inicial del 30% con una fecha de pago de dicha cuota a 90 días de realizada la separación y un pago del saldo del 70% del valor del inmueble a los 30 días de realizado pago de la cuota inicial (firma minuta de compra y venta).

## **10.2 Egresos**

### **10.2.1 Terreno**

Dentro de los egresos a considerarse en este flujo financiero adjunto es la compra del terreno. El cual por tratarse de una zona residencial y ubicada en la zona top de Lima Metropolitana asciende a un monto considerable de \$300.00 por m<sup>2</sup> según lo investigado en el mercado y analizado dentro de los parámetros de los estudios de mercado realizado por CAPECO en el 2016. Como es de considerarse dicho costo de compra de terreno supone gastos de impuesto de alcabala que es de alrededor del 1.7% y demás gastos como de corretaje, gastos notariales y registrales que dan un 0.2 % del monto de costo del terreno.

### **10.2.2 Proyecto**

Se está considerando diferentes especialidades como las de arquitectura, estructuras, instalaciones sanitarias, eléctricas, data, levantamiento topográfico, estudio de suelos que se realizaran dentro de un periodo de 17 meses los cuales son precedentes de los 6 meses de anteproyecto y el mes de análisis previo de dicho proyecto.

Los gastos de proyecto ascienden a \$263 mil dólares que es el 0.8% del total de egresos.

### **10.2.3 Construcción**

Se está considerando empezar la obra con la ejecución de los trabajos preliminares a realizarse como la demolición de lo existente en el terreno, limpieza de terreno, el cercado perimétrico exterior y puertas de ingreso.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Al término de la obtención de las licencias de construcción y completar la preventa exigida en el proyecto se procederá con los trabajos de construcción como el movimiento de tierras, el reforzamiento de suelo por tener en la mayoría de su extensión una pendiente considerable, la puesta de las diferentes sistemas de red de agua potable y desagüe, sistema de bombeo a presión constante, redes eléctricas y de data, construcción de los diferentes espacios comunes como veredas, pavimentos, bermas, cerco vivo, instalación de áreas verdes, muros perimetrales, losa multiusos, cancha de tenis, sport house, un bio- huerto, iluminaciones externas y paisajismo. Cabe resaltar que dentro de estos costos se está considerando los gastos por los servicios de supervisión técnica para asegurarse la calidad y la correcta ejecución de los trabajos en obra y la reducción en gastos de la ejecución ya que será por administración con personal directo.

Se calcula que el costo de construcción y supervisión técnica de la misma es de \$ 1'896 mil dólares la cual es el 5.6% del costo total de la inversión. Cabe señalar que estos gastos si están gravados por IGV por la compra de materiales y pago de los diferentes servicios de trabajo en mano de obra y dirección técnica de los diferentes especialistas que participan del proyecto.

#### **10.2.4 Gastos indirectos**

Se está considerando dentro de esta partida los costos de gerenciamiento inmobiliario y de construcción del proyecto un monto de costo de \$1'179,218 mil dólares que es un 3.5% del costo de inversión.

Como parte de los gastos considerados dentro de esta partida son los de venta y publicidad, como anteriormente se ha explicado se prevé un evento de lanzamiento del producto y de la misma manera se cuenta con una manera de venta personalizada (por referencia) ya que este sector se maneja de esa manera. Sus principales referentes del producto se encuentran dentro de sus redes de contactos directos como familia, amigos y pares profesionales.

Se considera un monto de \$842 mil dólares que es 2.5% del costo de inversión.

Como parte de la mejora del servicio se ha previsto contar con una partida de seguro y post venta del producto a ofrecer por tal razón en el lapso de los 12 meses de duración de la venta se está calculando un costo de \$ 55 mil dólares para estos trabajos.

Por último, se está considerando una partida de imprevistos que asciende al monto de \$ 195 mil dólares para cubrir cualquier imprevisto en los avances de obra.

### **10.3 Situación Tributaria**

#### **10.3.1 Impuestos**

La inmobiliaria tomara el sistema de régimen tributario más adecuado para su desarrollo, por tal razón se propone generar rentas de tercera categoría por los trabajos realizados tomando en cuenta que no todos son iguales.

#### **10.3.2 Ventas de Lotes**

Las ventas realizadas de los lotes a ofrecer no estarán agravadas por IGV por lo que tampoco puede acumular un crédito fiscal de las compras, ante cualquier otro pago de IGV referente a esta ejecución de venta se le dará un tratamiento de costo adicional.

#### **10.3.3 Optimización Tributaria**

Dentro de las consideraciones a adoptar para una adecuada reducción de los impuestos a pagar podemos indicar los siguientes casos:

- No subcontratar la mano de obra en el proyecto sino adquirirla directamente, es una manera de reducir el gasto tributario es pagar directamente la mano de obra para que así no se incurra a la facturación de la misma que tenga que asumir la empresa.
- Subcontratar servicios de terceros, como las personas naturales y profesionales del rubro.
- Contratación directa de personal, ya que no generará pago de IGV y así se reducirá el pago tributario por dichos gastos.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

IMPUESTO A LA VENTA (IGV)		
IGV venta		-
IGV compras		694,377
Saldo de Credito Fiscal / Devolución al Estado		(694,377)
UTILIDAD Y RENTABILIDAD		
	Utilidad antes de Impuestos	7,886,249
	(-) Impuesto a la renta	-2,326,444
	(+) Ajuste Imp. A la Renta por el IGV	204,841
	Utilidad despues de Impuestos	5,764,647
	<b>Utilidad despues de Impuestos (neta)</b>	<b>5,764,647</b>
	<b>Rentabilidad Sobre Ventas (ROS)</b>	<b>20.2%</b>
	<b>Rentabilidad Sobre Inversión Total (ROI)</b>	<b>27.9%</b>
	<b>Rentabilidad Sobre Capital Propio (ROE) todo el proy.</b>	<b>121.4%</b>
4.0	<b>Rentabilidad Sobre Capital Propio anual (ROE anual)</b>	<b>22.0%</b>

### 10.4 Estado de Resultados

Como podemos observar en el cuadro a continuación, sobre los porcentajes de participación de los egresos respecto a la inversión total, podemos observar que el mayor porcentaje es del costo del terreno, lo cual lo hace el gasto más importante del proyecto.

También podemos mencionar que la utilidad neta después de impuestos es de \$5'764,647 dólares los cuales sería la ganancia neta que debería estar repartida hacia los diferentes inversionistas del proyecto.



**10.5 Estructura de Financiamiento**

	INVERSION			Financiamiento		
	Valor	%		Valor	%	
Terreno	16,613,402	77.8%	Aporte Propio	4,747,225	22.2%	
Preoperativos	262,049	1.2%	Linea crédito Banco (teórica)	-	0.0%	Linea crédito
Construcción	1,895,313	8.9%	Pre - Ventas 21 unidades aprox.	12,460,063	58.3%	s/vta Casas
Indirectos	2,589,864	12.1%	Venta / inversionista	4,153,339	19.4%	
<b>Total Inversión</b>	<b>21,360,627</b>	<b>100.0%</b>	<b>Total Financiamiento</b>	<b>21,360,627</b>	<b>100.0%</b>	

En la estructura de financiamiento del proyecto podemos observar que el aporte propio se está encargando de las partidas de los trabajos de proyecto, construcción y gastos indirectos anteriormente ya mencionados que asciende a un 22.2% de la inversión total.

Otro punto importante a mencionar es que los 21 lotes de preventas aportan el 58.3% de los costos de inversión quedando así un 19.4% de aporte que se requiere por parte del dueño del terreno que participa en el proyecto como inversionista y socio el cual asume parte de los riesgos del proyecto.

**10.6 Flujo de Caja**

Podemos observar que efectivamente el máximo requerimiento del proyecto de \$3'035,073 dólares, está en el décimo mes del flujo ya que el costo de compra de terreno y sus diferentes costos asociados para el desarrollo del proyecto son de mayor incidencia dentro de la estructura de financiamiento.

De la misma manera se puede analizar que en el mes 11 se empieza a recuperar con el ingreso de los montos de ingreso de ventas de las preventas y separaciones de los diferentes lotes del proyecto.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

En el mes 21 se realiza el punto de quiebre donde los ingresos de ventas superan el monto de gasto y se empieza a percibir en el flujo de caja la recuperación de la inversión y su posterior ganancia neta de \$5'764,647 dólares que nos muestra la utilidad neta del proyecto después de impuestos.

A continuación, la tabla y gráfico del flujo de caja:



4.3 Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS								
INGRESOS POR VENTAS		Nº	m2	Precio x m2	Valor Venta	IGV	Valor Total	% Incidencia
Terreno Habilitado		47	675.00	900.00	28,552,500	-	28,552,500	100.0%
<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>28,552,500</b>	<b>-</b>	<b>28,552,500</b>	<b>100.0%</b>
COSTOS Y GASTOS		Total m2	Precio x m2	Valor Venta	IGV	Valor Total	% Incidencia	
<b>Terrenos</b>								
Costo terreno			53,539.91	300.00	16,061,973	-	16,061,973	56.3%
Estudios titulos					-	-	-	0.0%
Corretaje					25,000	4,500	29,500	0.1%
Notarial y Registral					35,000	6,300	41,300	0.1%
Alcabala					480,629	-	480,629	1.7%
<b>Total costo de terreno</b>					<b>16,602,602</b>	<b>10,800</b>	<b>16,613,402</b>	<b>58.1%</b>
<b>Gastos preoperativos</b>								
Gastos preoperativos			31,725.00	\$7.00	222,075	39,974	262,049	0.8%
Otros gastos								0.0%
<b>Total gastos preoperativos</b>					<b>222,075</b>	<b>39,974</b>	<b>262,049</b>	<b>0.8%</b>
<b>Costo de construcción:</b>								
Costo de construcción			31,725.00	-	-	-	-	0.0%
Costo de habilitacion			53,539.91	30.00	1,606,197	289,116	1,895,313	5.6%
<b>Total costo de construcción</b>					<b>1,606,197</b>	<b>289,116</b>	<b>1,895,313</b>	<b>5.6%</b>
<b>Gastos Indirectos:</b>								
Gastos de Gerencia Inmobiliaria y Construccion				3.50%	999,338	179,881	1,179,218	3.5%
Gastos de ventas y publicidad				2.50%	713,813	128,486	842,299	2.5%
Seguro y post venta			47.00	1000.0	47,000	8,460	55,460	0.2%
Imprevistos				1.0%	166,026	29,885	195,911	0.6%
Comisión Estruct. y Superv. Bco			36.00	1200.0	43,200	7,776	50,976	0.2%
Impuestos Municipales					50,000	-	50,000	0.2%
Gastos de mantenimiento			36.00	6000.0	216,000	-	216,000	0.8%
<b>Total gastos indirectos</b>					<b>2,235,376</b>	<b>354,488</b>	<b>2,589,864</b>	<b>7.8%</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS (INVERSION)</b>					<b>20,666,251</b>	<b>694,377</b>	<b>21,360,627</b>	<b>72.4%</b>
<b>IMPUESTO A LA VENTA (IGV)</b>								
IGV venta					-			
IGV compras					694,377			
Saldo de Credito Fiscal / Devolución al Estado					(694,377)	---> si es (-), saldo a favor, queda en el Balance; si es (+) se tiene que devolver al Estado		
<b>UTILIDAD Y RENTABILIDAD</b>								
Utilidad antes de Impuestos					<b>7,886,249</b>			
(-) Impuesto a la renta					<b>-2,326,444</b>			
(+) Ajuste Imp. A la Renta por el IGV					<b>204,841</b>			
Utilidad despues de Impuestos					<b>5,764,647</b>			
<b>Utilidad despues de Impuestos (neta)</b>					<b>5,764,647</b>			
Rentabilidad Sobre Ventas (ROS)					<b>20.2%</b>			
Rentabilidad Sobre Inversión Total (ROI)					<b>27.9%</b>			
Rentabilidad Sobre Capital Propio (ROE) todo el proy.					<b>121.4%</b>			
4.0 Rentabilidad Sobre Capital Propio anual (ROE anual)					<b>22.0%</b>			
<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>								
		<b>INVERSION</b>				<b>FINANCIAMIENTO</b>		
	Terreno	16,613,402	77.8%	Aporte Propio	4,747,225	22.2%		
	Preoperativos	262,049	1.2%	Linea crédito Banco (teorica)	-	0.0%		Linea crédito
	Construcción	1,895,313	8.9%	Pre - Ventas 21 unidades aprox.	12,460,063	58.3%		s/vta Casas
	Indirectos	2,589,864	12.1%	Venta / inversionista	4,153,339	19.4%		
	<b>Total Inversión</b>	<b>21,360,627</b>	<b>100.0%</b>	<b>Total Financiamiento</b>	<b>21,360,627</b>	<b>100.0%</b>		



4.3 Flujo de Caja

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	31.00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250
425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500
3,845,000	4,452,500	5,060,000	5,667,500	6,275,000	6,882,500	7,490,000	8,097,500	8,705,000	9,312,500	9,920,000	10,527,500	11,135,000	11,742,500	12,350,000	12,957,500	13,565,000	14,172,500	14,780,000	15,387,500	15,995,000
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10.0%												20.0%								
1,606,197	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-
1,606,197	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	10%	3%	3%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	8%	6%	5%	5%	4%	3%	3%	5%	
-	189,531	56,859	56,859	75,813	94,766	94,766	94,766	113,719	113,719	132,672	132,672	151,625	113,719	94,766	94,766	75,813	56,859	56,859	94,766	-
-	189,531	56,859	56,859	75,813	94,766	94,766	94,766	113,719	113,719	132,672	132,672	151,625	113,719	94,766	94,766	75,813	56,859	56,859	94,766	-
47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	47,169	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,622	4,622	4,622	4,622																	
							195,911													
51,790	51,790	51,790	51,790	47,169	47,169	47,169	243,079	47,169	47,169	47,169	47,169	-	-	-	-	-	-	-	-	6,000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	872,530	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	872,530	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140
1,657,988	241,322	108,650	108,650	122,981	141,934	141,934	337,845	160,887	160,887	179,841	179,841	3,364,020	986,249	139,906	139,906	120,953	102,000	102,000	139,906	51,140
-1,050,488	366,178	498,850	498,850	484,519	465,566	465,566	269,655	446,613	446,613	427,659	427,659	-2,756,520	-378,749	467,594	467,594	486,547	505,500	505,500	467,594	556,360
-1,776,104	-1,409,926	-911,076	-412,226	72,293	537,859	1,003,425	1,273,079	1,719,692	2,166,304	2,593,964	3,021,623	265,104	-113,645	353,949	821,542	1,308,089	1,813,590	2,319,090	2,786,684	3,343,043

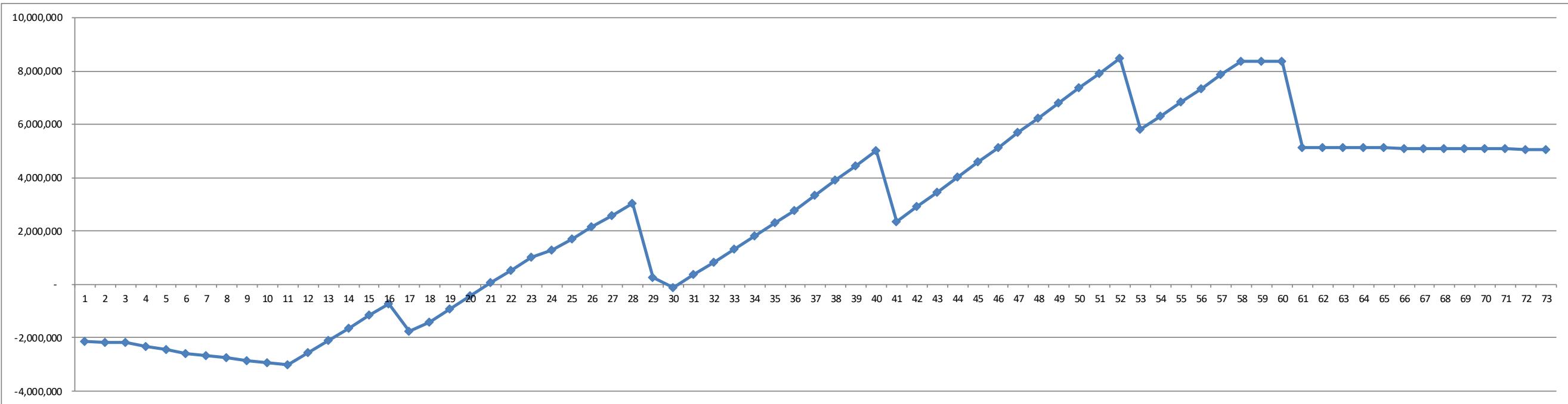
4.3 Flujo de Caja

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-
32.00	33.00	34.00	35.00	36.00	37.00	38.00	39.00	40.00	41.00	42.00	43.00	44.00	45.00	46.00	47.00	47.00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	-
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	-
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	-
132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250	132,250
425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250	425,250
607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	607,500	557,500
16,602,500	17,210,000	17,817,500	18,425,000	19,032,500	19,640,000	20,247,500	20,855,000	21,462,500	22,070,000	22,677,500	23,285,000	23,892,500	24,500,000	25,107,500	25,715,000	26,272,500
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-	-	-	20.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20%	-
-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,212,395	-
-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,212,395	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	41,425
45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	45,140	41,425
51,140	51,140	51,140	3,263,535	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	51,140	3,263,535	47,425
556,360	556,360	556,360	-2,656,035	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	556,360	-2,656,035	510,075
3,899,403	4,455,762	5,012,122	2,356,087	2,912,446	3,468,806	4,025,165	4,581,525	5,137,884	5,694,244	6,250,603	6,806,963	7,363,322	7,919,682	8,476,041	5,820,006	6,330,081

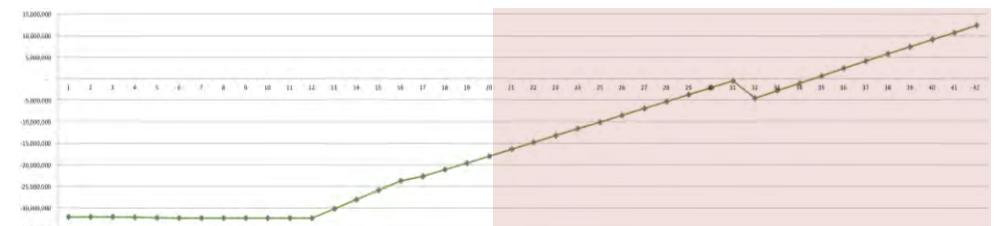
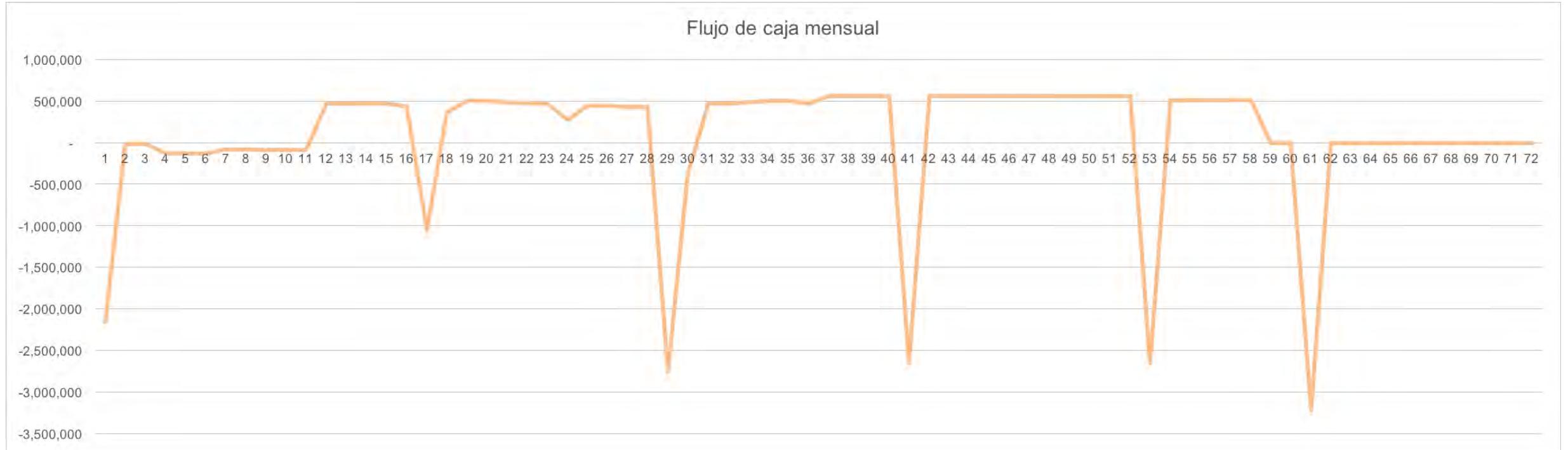
4.3 Flujo de Caja

54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	TOTAL
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47
47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,552,500
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,552,500
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,350,000
132,250	132,250	132,250	132,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,215,750
425,250	425,250	425,250	425,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,986,750
557,500	557,500	557,500	557,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,552,500
26,830,000	27,387,500	27,945,000	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500	28,502,500
44	45	46	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47
-	-	-	-	-	-	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
-	-	-	-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,061,973
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29,500
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41,300
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	480,629
-	-	-	-	-	-	3,212,395	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,613,402
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	262,049
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	262,049
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,895,313
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,895,313
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,179,218
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842,299
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55,460
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	195,911
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,976
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	216,000
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	2,589,864
41,425	41,425	41,425	41,425	-	-	-	-	-	-	-	-	3,715.27	-	-	-	-	-	-	2,121,602
41,425	41,425	41,425	41,425	-	-	-	-	-	-	-	-	3,715	-	-	-	-	-	-	2,121,602
47,425	47,425	47,425	47,425	6,000	6,000	3,218,395	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	9,715	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	23,482,230
510,075	510,075	510,075	510,075	-6,000	-6,000	-3,218,395	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-9,715	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	5,070,270
6,840,156	7,350,231	7,860,305	8,370,380	8,364,380	8,358,380	5,139,986	5,133,986	5,127,986	5,121,986	5,115,986	5,109,986	5,100,270	5,094,270	5,088,270	5,082,270	5,076,270	5,070,270	5,070,270	5,070,270

### Flujo de Caja Neto Acumulado



### Flujo de Caja Mensual



## **10.7 Fuentes de Financiamiento**

En esta parte procederemos a explicar la estrategia del gestor inmobiliario que está en busca de cualquier fuente de financiamiento que pueda aportar al proyecto para su desarrollo y su posterior análisis del cronograma de financiamiento.

### **10.7.1 Montos Necesarios**

Conforme a lo observado en el flujo de caja financiero podemos inferir que el mayor requerimiento de inversión se da en el mes 10 que asciende a un monto de \$3'035,073 dólares, que es parte del monto total de inversión que asciende a los \$21'035,955 dólares de los cuales \$4'747,225 dólares son de aporte propio, \$12'460,063 dólares de es de la preventas y \$4'153,339 dólares es de aporte del valor de terreno por parte del dueño del terreno que también forma parte de los inversionistas y socio del proyecto.

### **10.7.2 Fuentes de Financiamiento**

Respecto a la inversión total necesaria y la magnitud de la misma es necesario pensar que no es suficiente tener una sola fuente de financiamiento para el proyecto por esta razón es importante el aporte por parte del dueño del terreno, que forma parte del grupo de inversionistas y socio del proyecto para que la mayor inversión del mismo de alguna esté asegurada por tratarse de que el egreso principal del proyecto también sea de interés del dueño del terreno y asuma parte del riesgo de inversión. Este aporte es de \$5'467,500 (equivalente a 9 lotes)

Otra fuente de financiamiento es el aporte propio el cual debe ser un monto asegurado por parte de los inversionistas y así poder mostrar con mayor

seguridad dicho respaldo a mas inversionistas o a la identidad bancaria que solicitemos su apoyo si el caso lo amerita. Este aporte es de \$4'747,225.

Por ultimo citamos a las preventas que también son de suma importancia para que se llegue a un monto inicial que se pueda presentar ante una entidad bancaria como prueba de que el producto inmobiliario es bueno y por ende ya posee un monto asegurado de ingreso para su desarrollo. Las preventas proyectadas son de 21 lotes, correspondientes a \$5'785,275, pero con la venta de 10 lotes se terminaría de alcanzar el financiamiento total del proyecto, 16MM.

No se está considerando financiamiento bancario porque el mayor egreso del proyecto que es el terreno, se está financiando por parte del dueño, que también forma parte del proyecto como socio y está tomando el riesgo del mismo. Se está optando como forma de pago lotes y dinero que estará pagándose en 4 partes conforme se desarrolle el proyecto (ingresos). Cabe indicar que no está descartado que no se tome un financiamiento bancario en el caso no se cumplan con la preventa que se proyecta.

### **10.7.3 Costo Proyectado del Financiamiento**

Se prevé que el interés respecto al financiamiento otorgado hacia el proyecto es de un 12% anual.

#### **10.7.4 Garantías para cubrir el Financiamiento**

La mayor garantía que puede ofrecer este proyecto es el terreno ya que es la mayor incidencia de gastos de este y por tal razón se contará como parte de los inversionistas y socio del proyecto al dueño del terreno del proyecto, de la misma manera también debe de contarse con el capital aportado por parte de los inversionistas, hasta sus propios patrimonios.

Otra garantía con la que se debe contar es con los ingresos de preventas y las ventas de la etapa de construcción y post construcción los cuales cubren el monto total de inversión del proyecto.

#### **10.8 Análisis de Sensibilidad**

Se analizaron las diferentes variables que influyen en los egresos e ingresos del proyecto y se identificaron las variables más incidentes que influyen en el VAN final del proyecto. A continuación, los cuadros con distintas variables:

##### **10.8.1 Precio de Ventas**

Es la variable más incidente e importante dentro de nuestros análisis de sensibilidad, ya que la variación del menos 10% del precio de venta del lote por m<sup>2</sup> afecta al Valor actual neto en un 38.6% de su valor, el cual es de mayor importancia en comparación de los demás componentes a analizar.

El ingreso de capital por la venta de los lotes depende de la oferta que se maneje en el costo por m<sup>2</sup> a ofrecerse en el mercado. Cabe resaltar que el precio ofrecido en nuestro proyecto en comparación de nuestra competencia es menor y muy competitivo a pesar de tener mayores beneficios de espacios, ubicación,

áreas comunes que hace que el producto se ofrezca ya con un valor agregado en comparación de los demás.

Por otro lado, si analizamos el precio de venta con respecto al precio de compra del terreno podemos observar que a pesar de analizarlo con diferentes variaciones del -10% al 10% el valor actual neto no se ve afectado negativamente por lo que se infiere que estos dos factores le dan confiabilidad de rentabilidad al proyecto. Pero aun así no podemos olvidarnos que el factor de compra de terreno es el de mayor incidencia en la inversión del proyecto.

### **10.8.2 Costo de terreno**

Es la segunda variable más incidente e importante dentro de nuestros análisis de sensibilidad, ya que este factor representa el 58.1% de incidencia de la inversión total del proyecto, su variación en su monto es de suma importancia en el flujo de caja financiero del proyecto, por tal razón la sociedad que se tenga con el dueño del mismo es de relevancia para su desarrollo.

### **10.8.3 Velocidad de Ventas**

Es la tercera variable más importante dentro de nuestro flujo financiero, ya que la variación de esta afecta y castiga en demasía el resultado final del proyecto. El flujo y la constancia de ingreso de capital dependen mucho de la velocidad y la colocación de venta de los lotes durante la preventa, venta en la etapa de construcción y post construcción. Siendo así que este análisis nos indica que nuestra velocidad mínima de colocación de lotes es de 1 lotes por mes lo cual es un factor de suma importancia cumplir ya que si se baja a menos el VAN y la utilidad se verán negativamente afectadas.

Por esa razón se debe tener en cuenta que la velocidad de ventas también puede verse afectada por el estado del mercado inmobiliario actual del país por lo que podría preverse algún tipo de sistema de facilidad de compra de los lotes.

#### **10.8.4 Costo de Capital**

Es el cuarto factor analizado con una variación del 12% al 10% por lo que el valor actual neto se ve afectado en un 3.7% de su valor, por lo que significa que este factor puede convertirse en el sobrecosto o no del proyecto, ya que al tratarse de un proyecto de una regular línea de tiempo tiene que cumplir con las expectativas de rentabilidad de los diferentes inversionistas y si por alguna razón esta línea de tiempo llega a prolongarse es posible que el costo de capital de la inversión realizada no sea la misma que se indicó al inicio del proyecto.

#### **10.8.5 Costo de Construcción**

Es el quinto factor analizado junto con el precio de venta de los lotes por lo que se concluye que esta variable es muy fuerte y confiable ya que a pesar de aumentar el costo de construcción y disminuir el monto de venta de los lotes, aun así, el VAN sigue siendo positivo y no sería una variable que afecte a nuestro flujo financiero.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

### 10.8.6 Analisis de sensibilidad

Identificación de las diferentes variables, con un -10% o +10% para analizar el impacto que tiene en el valor actual neto del flujo financiero del proyecto.

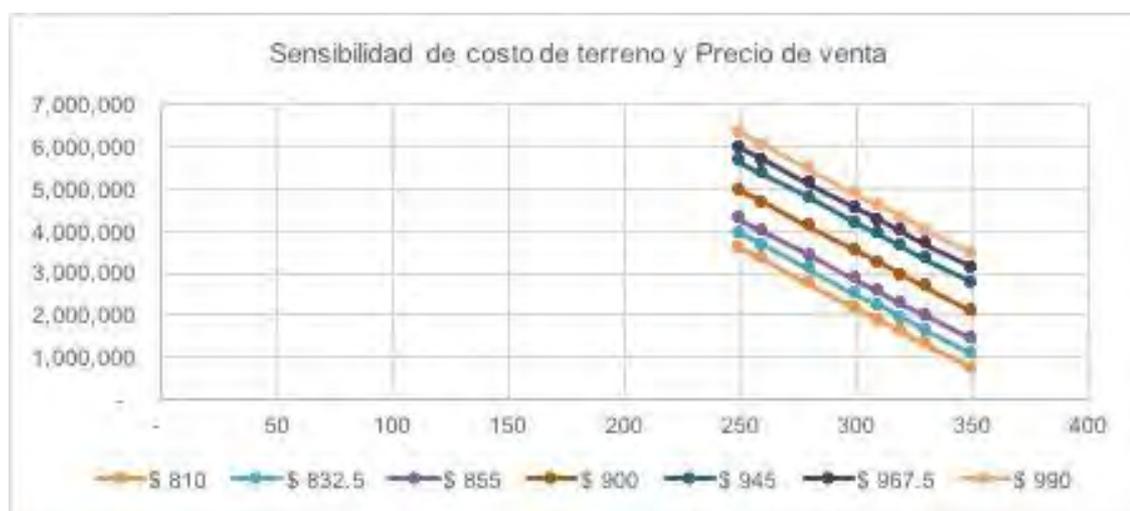
Cabe resaltar que las tres variables más incidentes en el cambio de su VAN fueron: el precio de venta del lote, costo de terreno y la velocidad de ventas de los lotes, mostramos el cuadro resumen:

Variable	Unidad	Valor Inicial	Variación Variable	Nuevo valor Variable	Valor inicial VAN	Nuevo Valor VAN	Variación VAN	Puesto de Incidencia
Costo terreno	\$ x m2	300.00	10.0%	330.00	3,512,610	2,652,324	-24.5%	2°
Precio de venta lote	\$ x m2	900.00	-10.0%	810.00	3,512,610	2,156,222	-38.6%	1°
Velocidad de ventas	unidad/mes	1.00	-10.0%	0.90	3,512,610	3,065,598	-12.7%	3°
Costos de construcción	\$ x m2	30.00	10.0%	33.00	3,512,610	3,403,041	-3.1%	5°
Costo de Gerenciam. y Adm.	%	3.5%	10.0%	3.9%	3,512,610	3,423,386	-2.5%	6°
Gastos de ventas y publicidad	%	2.5%	10.0%	2.8%	3,512,610	3,440,292	-2.1%	7°
Imprevistos	%	1.0%	10.0%	1.1%	3,512,610	3,500,916	-0.3%	8°
Costo de capital	%	12.0%	10.0%	13.2%	3,512,610	3,382,285	-3.7%	4°

#### Análisis de dos factores:

Mostramos el análisis de sensibilidad de cada dos factores anteriormente mostrados los cuales detallan los siguientes resultados:

- Precio de venta de lote y costo del terreno:

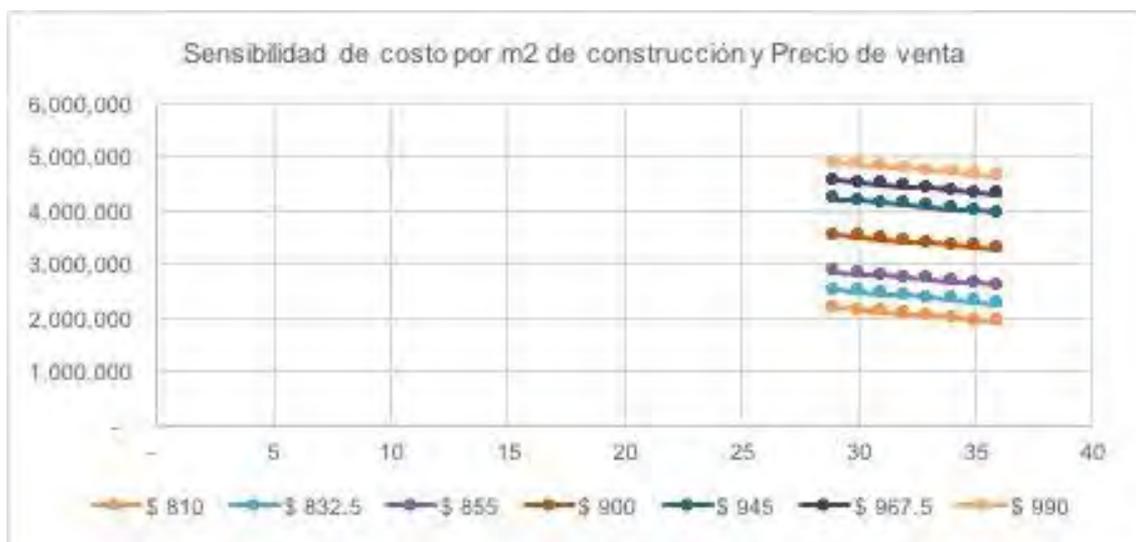


## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Las diferentes curvas muestran los montos de precio de venta de cada lote por m<sup>2</sup>, los cuales se ubican en los diferentes montos de abscisas de costo de terreno mientras que en las ordenadas se muestran los diferentes valores de VAN al cual estarán llegando en cada diferente caso.

- Precio de venta de lote y Costo de Construcción (habilitación):

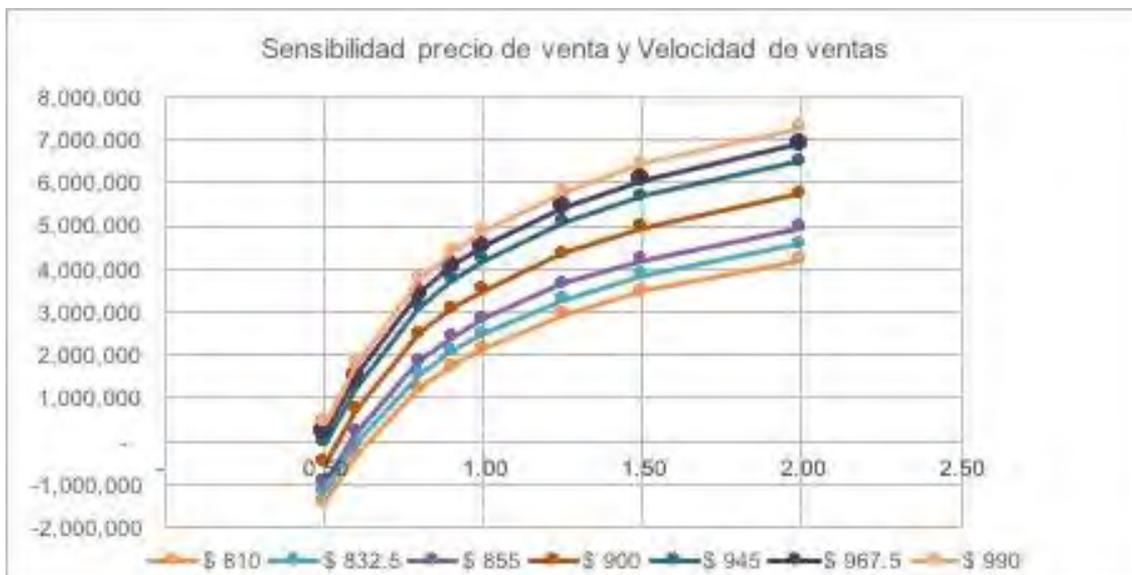


Las diferentes curvas muestran los montos de precio de venta de cada lote por m<sup>2</sup>, los cuales se ubican en los diferentes montos de abscisas de costo de habilitación del terreno mientras que en las ordenadas se muestran los diferentes valores de VAN al cual estarán llegando en cada diferente caso.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

- Precio de venta de lote y Velocidad de ventas de lotes:



Las diferentes curvas muestran los montos de precio de venta de cada lote por m2, los cuales se ubican en los diferentes montos de abscisas de velocidad de ventas de los lotes mientras que en las ordenadas se muestran los diferentes valores de VAN al cual estarán llegando en cada diferente caso. Por lo que se infiere que mientras mayor sea la velocidad de venta mayor VAN se tendrá en el proyecto y si esto lo acompaña un mayor monto de venta de lotes el proyecto será muy rentable.

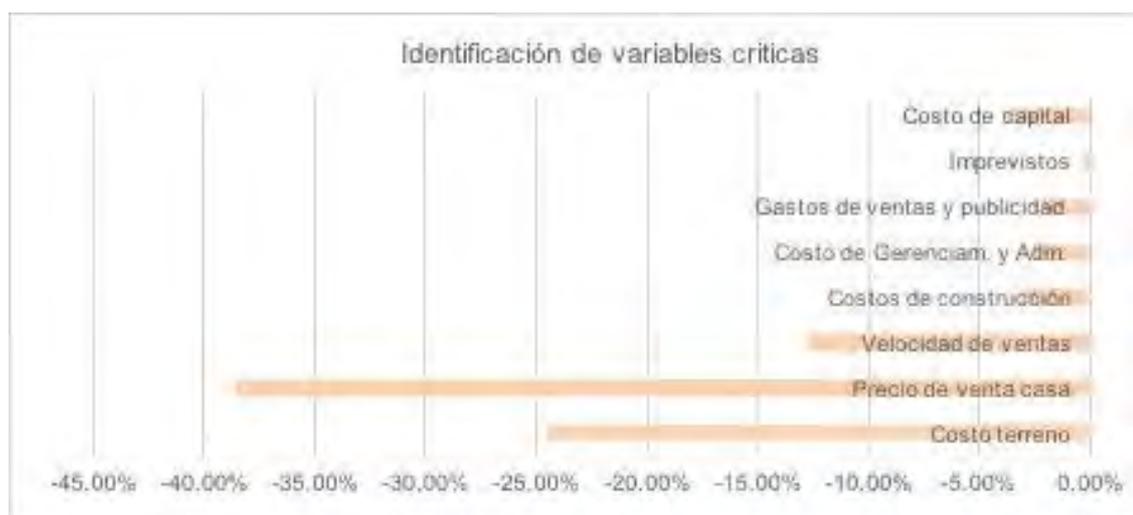
- Precio de venta de lote y costo de capital:



## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Las diferentes curvas muestran los montos de precio de venta de cada lote por m<sup>2</sup>, los cuales se ubican en los diferentes montos de abscisas de los diferentes porcentajes de costo de capital, mientras que en las ordenadas se muestran los diferentes valores de VAN al cual estarán llegando en cada diferente caso.

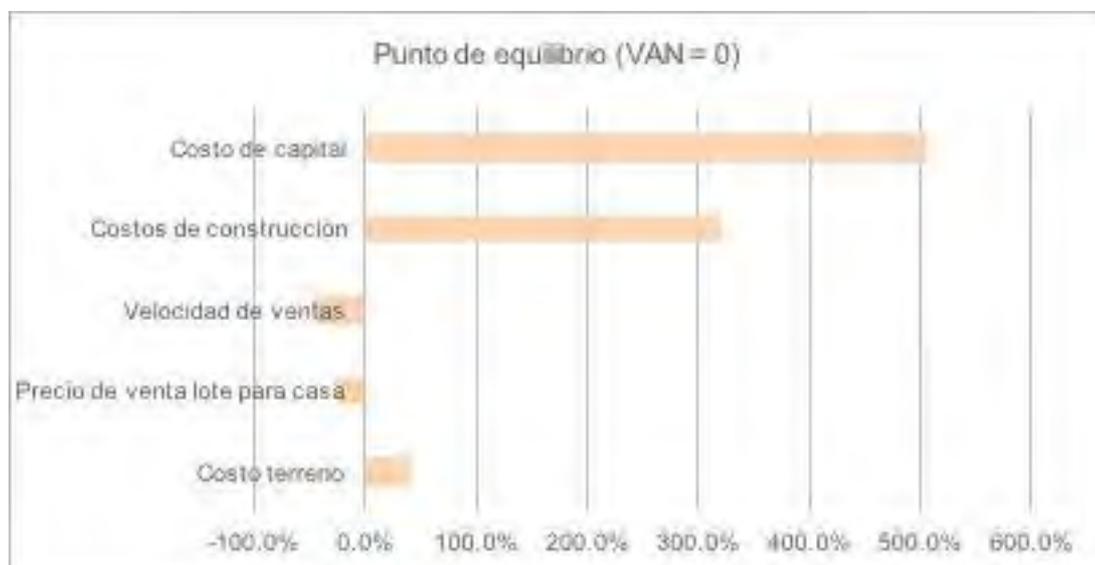


### **Análisis del punto de equilibrio (VAN=0):**

Donde se muestran las diferentes variaciones en porcentaje de los diferentes factores que afectan el valor de la VAN hasta que este llegue a su punto de equilibrio.

Variable	Unidad	Valor Inicial	Valor variable (VAN=0)	Variación
Costo terreno	\$ x m <sup>2</sup>	300.00	422.50	40.8%
Precio de venta lote para la casa	\$ x m <sup>2</sup>	900.00	666.90	-25.9%
Velocidad de ventas	unidad/mes	1.00	0.54	-46.0%
Costos de construcción	\$ x m <sup>2</sup>	30.00	126.20	320.7%
Costo de capital	%	12%	72.80%	506.7%

Se muestra de manera gráfica la variación de los diferentes factores anteriormente mencionados:



### Análisis de Escenarios:

En este análisis a diferencia de los anteriores se están tomando a todos los factores a analizar al mismo tiempo, para poder evaluarlos en tres diferentes escenarios: pesimista, Normal y optimista.

- Escenario Normal:

Tenemos en el escenario normal los factores que hemos asumido y evaluado para el análisis inicial del proyecto donde se tienen los siguientes valores:

Variables	Unidad	Valor Inicial
Costo terreno	\$ x m <sup>2</sup>	300.00
Precio de venta lote para casa	\$ x m <sup>2</sup>	900.00
Velocidad de ventas	unidad/mes	1.00
Costos de construcción	\$ x m <sup>2</sup>	30.00
Costo de capital	%	12%

- Escenario Pesimista:

Para el escenario pesimista hemos asumido que el costo de terreno sigue manteniendo el mismo monto, en el precio de venta de lote ha bajado en un 5% de su valor (\$ 855 dólares por m<sup>2</sup>), en el factor de velocidad de ventas lo hemos castigado en un 25% menos de la velocidad normal (de 1 venta por mes se ha asumido 0.75 lote por mes). En el factor de costo de construcción se está asumiendo una subida de precios de materiales y mano de obra lo que conllevaría a un aumento del 10% del costo de habilitación en el proyecto (de \$ 30 dólares a \$ 33 dólares por m<sup>2</sup>), por último, el factor de costo de capital del 12% lo hemos subido en un 25% que llega a ser un 15% del costo de capital.

- Escenario Optimista:

Para el escenario optimista se ha asumido que el costo de terreno baja en un 16.7% de su costo dando así \$ 250 dólares por m<sup>2</sup>, en el precio de venta de lote se ha asumido que el costo no se ha incrementado por lo que sigue en su monto de \$ 900 dólares por m<sup>2</sup>, en el factor de velocidad de ventas se aumentó en un 25% por lo que de 1 lote por mes se estaría vendiendo 1.25 lotes por mes.

En el costo de construcción se ha asumido que sigue manteniéndose el costo de habilitación de \$ 30 dólares por m<sup>2</sup>, el costo de capital de la misma manera se está manteniendo en su 12%.

Estas variables se analizan y dan como resultado este resumen de los diferentes escenarios asumidos anteriormente explicados:

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Optimista	Base
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Costo de terreno	300	300	250	300
Precio de lote	900	855	900	900
Velocidad de venta promedio	1.00	0.75	1.25	1.00
Costo de construcción	30.00	33.00	30.00	30.00
Costo de capital	12.0%	15.0%	12.0%	12.0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VAN	3,512,610	988,946	5,770,605	3,512,610
TIR	72.8%	25.1%	149.0%	72.8%
TIR modificada	14.8%	12.9%	17.4%	14.8%
Max. Requerimiento	3,035,073	3,196,870	2,621,790	3,035,073

### 10.9 Conclusiones sobre la rentabilidad del proyecto

Podemos concluir que el porcentaje de retorno del proyecto que se ofrece de 20.2% es mucho mayor que el porcentaje de costo de capital del 12%, lo cual ofrece una utilidad neta de \$5'764,647 dólares y un VAN de 3,512 M y resulta un número muy atractivo para presentarse a los diferentes inversionistas del mercado, lo cual facilitaría a la recaudación de dicho capital.

Una de las variables que se ha detectado como importante por el grado de afectación negativa que puede darle al proyecto, es el de la velocidad de venta ya que por más que se disminuya en un 10% el precio de venta por m<sup>2</sup> de los lotes y este no es acompañado por una velocidad mayor a los 0.80 lote por mes los resultados finales están siendo el VAN afectado negativamente, por tal razón el desarrollo total del proyecto es de largo alcance ya que los montos de inversión son elevados y por tal razón es de preverse que se necesitara de varias fuentes de financiamiento y de una presentación ante el mercado inmobiliario agresivo.

La variable del costo de construcción es un monto que en análisis junto al precio de venta por m<sup>2</sup> de lote, es una variable fuerte ya que por más castigado que

este sea tanto en aumentar los precios de construcción y bajar el precio de venta del lote, el VAN sigue saliendo positivo y esto se debe a que el gasto realizado por esta partida no es incidente dentro de los egresos totales del proyecto, apenas es un 5.6% que si lo comparamos con el 58.1% de incidencia por el costo del terreno, se entiende por qué esta variable no es problema para el proyecto.

La variable del costo de compra del terreno es una de las variables más incidentes dentro de los egresos del proyecto por tal razón es importante resaltar que para este proyecto se ha propuesto que los dueños del terreno participen como parte de la sociedad de este proyecto y así poder comprometerlos a que el proyecto le puede ofrecer una tasa de retorno muy atractiva la cual va de la mano con el éxito del proyecto y dentro de esta opción está en que el monto de costo del terreno no se vea afectado con lo que se está proponiendo para el desarrollo del mismo.

Como se puede observar para tener éxito dentro de este proyecto inmobiliario es necesario obtener una fuerte inversión inicial por el monto de compra del terreno y como anteriormente se indicó lo que se prevé como estrategia es invitar a los dueños del terreno como socios del proyecto e inversionistas que pueden obtener una tasa de retorno atractiva a cambio de seguir ofreciendo el monto de venta por m<sup>2</sup> y facilidades de pago del mismo.

Una de las estrategias que también podría utilizarse en este supuesto sería en tener un cronograma de pago de terreno más asequible para el proyecto como pagar por tandas dependiendo el flujo de ingresos y así no partir con un desembolso tan considerable como el monto total de venta del terreno. Teniendo en cuenta este tipo de estrategias el flujo de financiamiento se vería

positivamente afectado y el retorno de inversión y el VAN serían mucho más positivos.

### **10.10 Conclusiones Finales**

Con respecto a nuestro mercado objetivo podemos concluir que este le resulta atractivo este tipo de proyectos mientras que cuente con un diseño exclusivo, ofrezca un precio competitivo y ofrezca el sentir seguridad dentro de su espacio. Estos factores han sido tomados en cuenta dentro de los diseños y parámetros de habilitación urbana que se ofrecerá dentro del condominio.

Es importante resaltar que el producto que ofrecemos es una oferta que actualmente no se ofrece masivamente ya que son pocos los espacios que quedan dentro de Lima Metropolitana que te ofrezcan un área de lote mayor a los 500 m<sup>2</sup> dentro de una de las zonas top de Lima y con una serie de beneficios como la exclusividad del diseño, dentro de un área verde y dentro de un espacio familiar que disfruta un estilo de vida sano y seguro dentro de este condominio.

Las variables que nuestro target más valora son la seguridad, exclusividad, el precio competitivo y el paisajismo. Por otro lado, el riesgo por parte de los inversionistas no es incidente ya que el valor del terreno siempre será un factor que conforme pase el tiempo se revalorará por la ubicación del terreno y su tamaño.

**Bibliografía**

ARELLANO, R. (2013). ¿Cómo son los Estilos de Vida?

CAPECO. (2016) Capítulo IV – de la demanda de vivienda – Mercado de edificaciones

Anexo 11 de Mapas de mercado de edificaciones

Anexo 5 de oferta de terrenos Lima Metropolitana y Callao – Mercado de edificaciones

Anexo 2 Cuadros estadísticos de demanda de vivienda

INEI (2015) Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

IPSOS APOYO. (Marzo 2013). Perfil del profesional exitoso

[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Profesionales\\_de\\_exito.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Profesionales_de_exito.pdf)

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY. (2012). Fundamentos del Marketing. Pearson

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA REPUBLICA DEL PERÚ. (2017-2019). Marco Macroeconómico multianual revisado por el Boletín Especial N° 17 del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

MEDIUM CORPORATION, SHEN CATHERINE. (2016). What Max-Neef's Human Scale Development Can Teach Us About Poverty. <https://medium.com/@cathrans/draft-theories-of-change-e8d72234a5bf#.17w4u4i8u>

QUIÑOÑES CRISTINA D. Desnudando la mente del consumidor, Consumer insights en el marketing