

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



AGENCIA DE SANEAMIENTO Y CREACIÓN DE SUELO URBANO PARA

PROYECTOS INMOBILIARIOS

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE

NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Oscar Ricardo Benavides Lazo, DNI 42995778

José Manuel Girau Mendoza, DNI 42351609

David Paul Harry Ramírez Kayama, DNI 43253554

Andrés Eduardo Rhor Lesevic, DNI 44393563

Asesor:

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, DNI 42800984, ORCID 0000-0001-8098-6401

Jurado:

Percy Samoel Marquina Feldman, Presidente del Jurado

Lisa Annita Bunclark, Jurado

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, Jurado

Santiago de Surco, noviembre de 2021

Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a:

Nuestras familias, las cuales nos apoyaron desde que iniciamos el programa, aceptando los sacrificios involucrados con buen ánimo, y dándonos el empuje necesario para siempre seguir adelante y dar lo mejor de nosotros.

A nuestros compañeros de clase y a nuestros profesores, que han sido vitales en nuestro proceso de aprendizaje al brindarnos conocimiento teórico y práctico a partir de sus experiencias, los cuales enriquecieron el programa y nos ayudaron a ser mejores personas y profesionales.

Por último, queremos agradecer a todas las personas que nos brindaron apoyo durante el programa que, ya sea de manera directa o indirecta, y que contribuyeron a que nuestro trabajo se realice con éxito.

Dedicatorias

A mi esposa Valeria, por su apoyo incondicional, gracias al cual pude dedicar al programa el tiempo y sacrificio requerido. A mis hijos Rafaella y Facundo, que son el motivo para esforzarme todos los días. A mi padre Oscar, quien marcó una guía en mi camino y, sobre todo, a mi madre Haydeé, única responsable de mi formación profesional, y sin la cual nada de esto hubiera sido posible. Por último, a José, David y Andrés, que son el mejor equipo de estudio que he tenido.

Oscar Benavides

A mis abuelos, Efraín y Lidia, por enseñarme a creer en mí. A mis padres, María y Manuel, por su ejemplo y amor incondicional. A mis hermanos, Jean y Johan, por siempre estar ahí. A mi ñori, Vilma, y a Enzo Filippo, por darle sentido a todo. Y a Oscar, David y Andrés por ser un gran equipo, un tren.

José Girau

A mis padres, por insistir en la importancia de la educación para el desarrollo personal y por recordarme cada día el valor de concluirlos con una tesis. A mi familia –Patty, Valeria y Alessio–, por darme los abrazos que han alimentado mi alma; y al equipo que logró que concluya una tarea que había postergado toda mi vida. Gracias, Andrés, José y Oscar, por acompañarme.

David Ramírez

A mi esposa Joanna, por entender e impulsarme siempre. A mis abuelos Rosa, Eduardo y Bruna, por todas sus enseñanzas de vida e inspiración. A mi familia, en especial a mi padre Eduardo, quien encaminó mi carrera; a mi madre Liliana y a mi hermano Alexander. Finalmente, a mi equipo: Oscar, José y David, por el excelente trabajo realizado.

Andrés Rhor

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como propósito demostrar que la renovación urbana de predios depreciados por la ocupación precaria o por el mismo desgaste del tiempo resulta un modelo de negocio atractivo, toda vez que, con la metodología adecuada, se controlen los riesgos y de esa manera se genera valor compartido entre quien genera la oportunidad, el inversionista desarrollador inmobiliario y la población beneficiaria.

La propuesta en concreto es encontrar predios que tengan diversos problemas para ser parte del mercado inmobiliario formal y convertirlos en atractivos. Estos problemas pueden ser de índole legal, arquitectónica o social. Para cada caso, un equipo multidisciplinario pone en valor el predio, llega a acuerdos con los propietarios, con los posesionarios (de existir) y con las autoridades competentes para crear un proyecto inmobiliario económica y financieramente viable, responsable a nivel social y, entonces, atractivo para la inversión.

La presente agencia de creación de suelo urbano (se identifica suelo que actualmente no sea parte del mercado y se ‘creamos’) elabora expedientes técnicos que abarcan, desde los derechos de propiedad y la factibilidad económica, hasta las licencias de construcción y los contratos de compraventa de bien futuro con los actuales posesionarios precarios o potenciales clientes. Con esto, la toma de decisión de los clientes, los desarrolladores inmobiliarios, estará basada en información clara y resultados atractivos.

Tal como ha demostrado el análisis realizado, la operación que la agencia propone es financieramente viable, generando un valor actual neto (VAN) positivo de aproximadamente US\$ 400,000, generando valor por encima de la inversión inicial estimada de US\$ 300,000, y una tasa interna de retorno (TIR) de 60.01%, ampliamente superior a la rentabilidad mínima exigida por inversionistas de 10.34%, medida por el costo promedio ponderado de capital (WACC).

Se tiene plena confianza en que esta metodología aporta soluciones a un problema concreto: la falta de oferta inmobiliaria para la clase media baja, y lo hace con el propósito de generar capacidades y mejorar la calidad de vida de la gente desde la propiedad.



Abstract

The purpose of this work is to demonstrate that the urban renovation of properties depreciated by precarious occupation or due to the wear and tear over time is an attractive business model, since, with the appropriate methodology, risks are controlled and in this way generates shared value between the person who generates the opportunity, the real estate developer investor and the beneficiary population.

The specific proposal is to find properties that have various problems to be part of the formal real estate market and make them attractive. These problems can be legal, architectural or social in nature. For each case, a multidisciplinary team values the property, reaches agreements with the owners, with the possessors (if any) and with the competent authorities to create an economically and financially viable, socially responsible real estate project and, then, attractive for investment.

The present agency for the creation of urban land (land that is currently not part of the market is identified and it is 'created') prepares technical files that cover, from property rights and economic feasibility to construction licenses and construction contracts. sale of future assets with current precarious owners or potential clients. With this, the decision-making of the clients, the real estate developers, will be based on clear information and attractive results.

As the analysis carried out has shown, the operation that the agency proposes is financially viable, generating a positive net present value (NPV) of approx. US \$ 400,000, generating value above the estimated initial investment of US \$ 300,000, and a rate internal return (IRR) of 60.01%, well above the minimum return required by investors of 10.34%, measured by the weighted average cost of capital (WACC).

There is full confidence that this methodology provides solutions to a specific problem: the lack of real estate supply for the lower middle class, and it does so with the

purpose of generating capacities and improving the quality of life of people from the property.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio	1
1.1.1. Del lado del propietario	4
1.1.2. Del lado del poseionario	5
1.1.3. Del lado del gobierno local.....	6
1.1.4. Del lado del promotor inmobiliario.....	6
1.2. Misión del Negocio	7
1.2.1. Ventajas del negocio.....	7
1.2.2. Clientes a los que está orientado el negocio.....	7
1.2.3. Imagen del negocio a transmitir	8
1.2.4. Naturaleza de los bienes o servicios a ofrecer. Factores que determinan su precio y calidad.....	8
1.2.5 Calidad del servicio a ofrecerse y mejora de atención al cliente.....	8
1.2.6 Roles que cumplirán el cliente y sus empleados	9
1.2.7. Relación de la agencia con sus empleados	9
1.2.8. Diferenciación de la presente propuesta frente a la competencia.....	10
1.2.9. Uso de tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar las metas propuestas	10
1.2.10. Filosofías ocultas o valores que guiaron los puntos anteriores	11
1.2.11. <i>Pain points</i> que ayudaron al cliente a solucionar el problema o los puntos de alegría a maximizarlos.....	14

1.3. Justificación del Negocio (Impacto, Ventaja, Ganancia, Atractivo de la Industria/Mercado, Ganancia y Motivación)	16
1.4. Marco de Referencia	16
1.4.1. <i>Design Thinking</i>	17
1.4.2. <i>Lean startup</i>	18
1.4.3. Business Model Canvas (BMC)	20
1.4.4. PESTE	22
1.4.5. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	23
Capítulo II. Análisis Interno y Externo	25
2.1. Análisis PESTE.....	25
2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal	25
2.1.2. Análisis económico y financiero	26
2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico	28
2.1.4. Análisis tecnológico y científico	29
2.1.5. Análisis ecológico y ambiental.....	31
2.1.6. Efecto del COVID-19.....	32
2.2. Análisis de la Industria a la que Pertenece el Negocio	34
2.2.1. Intensidad de la competencia actual	34
2.2.2. Competidores potenciales.....	35
2.2.3. Productos sustitutos	36
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	41
2.2.5. Poder de negociación de los clientes	41
2.3. Análisis AMOFITH	43
Capítulo III. Metodología.....	47
3.1. <i>Design Thinking</i>	47

3.1.1. Etapa I - empatiza (abre tu mente)	47
3.1.2. Etapa II - define (encuentra el problema).....	47
3.1.3. Etapa III - idea (explosión de posibilidades).....	49
3.1.4. Etapa IV - prototipo (toca tus ideas con las manos).....	50
3.1.5. Etapa V - testa (comprueba tu propuesta)	53
3.2. Canvas Business Model (CBM).....	53
3.3. <i>Lean Startup</i>	54
3.3.1. Pasos iniciales para crear el producto.....	54
3.3.2. Etapas para crear el negocio	56
Capítulo IV. Definición del Negocio	58
4.1. Consolidación de la Propuesta de Valor (Producto + Servicio + Experiencia) en el Modelo de Negocio Estrategias Generales	58
4.1.1. Producto.....	58
4.1.2. Servicio.....	59
4.1.3. Experiencia	59
4.2. Estrategia.....	60
4.3. Propósito de la Marca.....	62
4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)	63
4.4.1. Misión.....	63
4.4.2. Visión	63
4.4.3. Objetivos del negocio	63
Capítulo V. Planes de Acción.....	66
5.1. Plan Comercial	66
5.1.1. Objetivos de <i>marketing</i> y ventas	66
5.1.2. Segmento de mercado al cual está dirigida la propuesta de emprendimiento	66

5.1.3. <i>Buyer</i> persona	67
5.1.4. Embudo de ventas.....	68
5.1.5. Análisis de los futuros competidores.....	70
5.1.6. Política de precios.....	72
5.1.7. Marketing mix	72
5.2. Plan de Operaciones	75
5.2.1. Capacidad de operaciones	75
5.2.2. Ubicación de las instalaciones.....	75
5.2.3. Diseño del producto.....	75
5.2.4. Diseño de procesos	76
5.2.5. Diseño de la distribución de la planta.....	79
5.2.6. Costos de operaciones	80
5.2.7. Restricciones, regulaciones y licencias	80
5.3. Plan de la Gestión del Talento	80
5.3.1. Desarrollo organizacional.....	81
5.3.2. Perfil del equipo y estímulos	83
5.3.3. Estructura inicial.....	84
5.3.4. Política de remuneraciones.....	84
5.4. Plan Financiero.....	85
5.4.1. Inversiones.....	85
5.4.2. Estructura de financiamiento	86
5.4.3. Capital de trabajo.....	86
5.4.4. Estados financieros proyectados.....	87
5.4.5. Análisis de indicadores	91
5.4.6. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto	94

5.4.7. Escenarios y análisis de sensibilidad	99
5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito	105
5.5.1. Fase 1: definiciones de factores de éxito	106
5.5.2. Fase 2: indicadores	106
5.5.3. Fase 3: implementación del plan	107
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	110
6.1. Conclusiones	110
6.2. Recomendaciones	112
Referencias.....	113
Apéndices.....	120
Apéndice A. Cartas de Interés a Socios Principales	120
Apéndice B. Perfiles de Usuario	125
Apéndice C. Análisis AMOFITH	126
Apéndice D. Detalle Entrevistas Realizadas.....	135
Apéndice E. Saturación y Agrupación de Datos	140
Apéndice F. Lienzos 6x6	143

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tipología de Viviendas por Rangos de Precio de Venta (S/)</i>	37
Tabla 2. <i>Acceso al Sistema Financieros de las Familias por Predio</i>	43
Tabla 3. <i>Lienzo 6x6 Posesionario Precario de los Inmuebles</i>	51
Tabla 4. <i>Lienzo 6x6 Gerente de la Inmobiliaria</i>	52
Tabla 5. <i>Producto Mínimo Viable</i>	53
Tabla 6. <i>Modelo Canvas</i>	55
Tabla 7. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias en US\$ Proyectados del Año 1 al Año 3</i>	87
Tabla 8. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias en US\$ Proyectados del Año 4 al Año 6</i>	89
Tabla 9. <i>Balance General en US\$ Proyectados del Año 1 al Año 3</i>	89
Tabla 10. <i>Tabla Balance General en US\$ Proyectados al Inicio del Año 4 al Año 7</i>	90
Tabla 11. <i>Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6</i>	91
Tabla 12. <i>Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6</i>	92
Tabla 13. <i>Cálculo de Beta Apalancado</i>	95
Tabla 14. <i>Cálculo del Costo del Patrimonio</i>	96
Tabla 15. <i>Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital</i>	97
Tabla 16. <i>Flujo de Caja Económico en US\$ del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año Operativo</i>	98
Tabla 17. <i>Flujo de Caja Descontados US\$ Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN</i>	98
Tabla 18. <i>Flujo de Caja Económico US\$ Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del TIR</i>	99
Tabla 19. <i>Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 10% en las Ventas</i>	99
Tabla 20. <i>Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 10% en las Ventas</i>	100

Tabla 21. <i>Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año Operativo</i>	101
Tabla 22. <i>Flujo de Caja Descontados en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN</i>	101
Tabla 23. <i>Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6, y Cálculo del TIR</i>	102
Tabla 24. <i>Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 20% en las Ventas</i>	102
Tabla 25. <i>Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo un Escenario con 20% Menos Ventas</i>	103
Tabla 26. <i>Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año Operativo</i>	104
Tabla 27. <i>Flujo de Caja Descontados en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN</i>	104
Tabla 28. <i>Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6, y Cálculo del TIR</i>	105
Tabla C1. <i>Indicadores Financieros para la Medición de la Creación de Valor</i>	130
Tabla F1. <i>Lienzo 6x6. Posesionario Precario de los Inmuebles</i>	144
Tabla F2. <i>Lienzo 6x6 Gerente de la Inmobiliaria</i>	145

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Plano de suelos con potencial para renovación urbana del Centro Histórico del del Rímac.	2
<i>Figura 2.</i> Lienzo propuesta de valor.	15
<i>Figura 3.</i> Los cinco pasos del <i>Lean Startup</i>	20
<i>Figura 4.</i> Tipología de vivienda por rangos de precio de venta.	37
<i>Figura 5.</i> Evolución de la venta de viviendas en Lima Metropolitana.	38
<i>Figura 6.</i> Ventas mensuales en el mercado inmobiliario de Lima Metropolitana 2020.	38
<i>Figura 7.</i> Ventas Techo Propio, vivienda social y vivienda residencial - Lima Metropolitana 2020.	39
<i>Figura 8.</i> Stock de unidades inmobiliarias en venta por distrito - Lima Metropolitana, julio de 2020.	44
<i>Figura 9.</i> Matriz de meta usuario de poseionario del inmueble.	48
<i>Figura 10.</i> Matriz de meta usuario de gerente de inmobiliaria.	49
<i>Figura 11.</i> Buyer Persona: gerente de inmobiliaria.	69
<i>Figura 12.</i> Embudo de ventas.	71
<i>Figura 13.</i> Diseño de procesos.	78
<i>Figura 14.</i> Distribución de oficina.	80
<i>Figura C1.</i> La cadena de valor de la industria de la construcción.	127
<i>Figura C2.</i> Organigrama del equipo central y equipo por proyectos.	133
<i>Figura D1.</i> Registro de contexto.	138

Capítulo I. Introducción

1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

A pesar del crecimiento del sector inmobiliario durante los últimos años, el déficit de vivienda sigue siendo muy grande, sobre todo en los sectores socioeconómicos D y E (MiVivienda, 2018), cuya principal característica es que integra a familias cuyos ingresos oscilan entre S/ 2,480 –con gasto mensual del 80%– (NSE D); y S/ 1,300 –con gasto mensual del 87%– (NSE E) (Ipsos, 2020). En Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) utiliza una calificación basada en quintiles para estratificar a la población (INEI, 2020). Todo lo anterior es una oportunidad de negocio que las grandes empresas constructoras e inmobiliarias no han explorado aún, ya que encontraron alternativas más rápidas y menos riesgosas para sus inversiones en zonas y mercados que resultan más fáciles de atender. Sin embargo, esto ha generado una saturación en el sector *premium* del mercado (al punto de tener mayor oferta que demanda para este tipo de producto) y una competencia muy ardua en los sectores B y C –con ingresos mensuales en promedio de S/ 7,020 y S/ 3,970; y gastos del 68% y 75%; respectivamente– (Ipsos, 2020), procesos que han tenido efectos adversos en el desarrollo inmobiliario de la ciudad de Lima, producto de la densificación descontrolada de algunas zonas (incremento del tráfico, saturación de servicios, etc.) (MiVivienda, 2018).

De acuerdo con el Fondo Mi Vivienda, el número anual de unidades de vivienda colocadas dentro de los programas Mi Vivienda y Techo Propio, principales programas sociales del Gobierno para financiar adquisición de viviendas, fue de 8,362 unidades durante el 2020. De estas, en Lima se han colocado 4,745 (57%). El promedio anual desde 2016 hasta 2020 es de 8,983 unidades en dichos programas, de las cuales 4,801 unidades en promedio han sido colocadas en Lima (53%). El distrito del Rímac ha estado fuera de estas estadísticas por su pobre oferta inmobiliaria (Mi Vivienda, 2021).

En el 2013, la Municipalidad Distrital del Rímac, en convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), realizó estudios en el casco histórico de ese distrito, hallándose 808 predios en estado de precariedad y necesidad de renovación, propiedades consideradas por el presente proyecto como posibles predios objetivos (véase la Figura 1). Desde entonces, físicamente no ha habido mayor cambio, sino el imparable deterioro, no obstante la existencia de un marco jurídico aplicable (ordenanzas, leyes, programas de vivienda social del Gobierno), que se ha enfocado en promover el desarrollo de vivienda social y la mejor atención a la población necesitada de mejorar sus condiciones de vida. Con los estudios como evidencia, es que se plantea este modelo de negocio, disruptivo, innovador, sostenible, rentable y socialmente inclusivo.

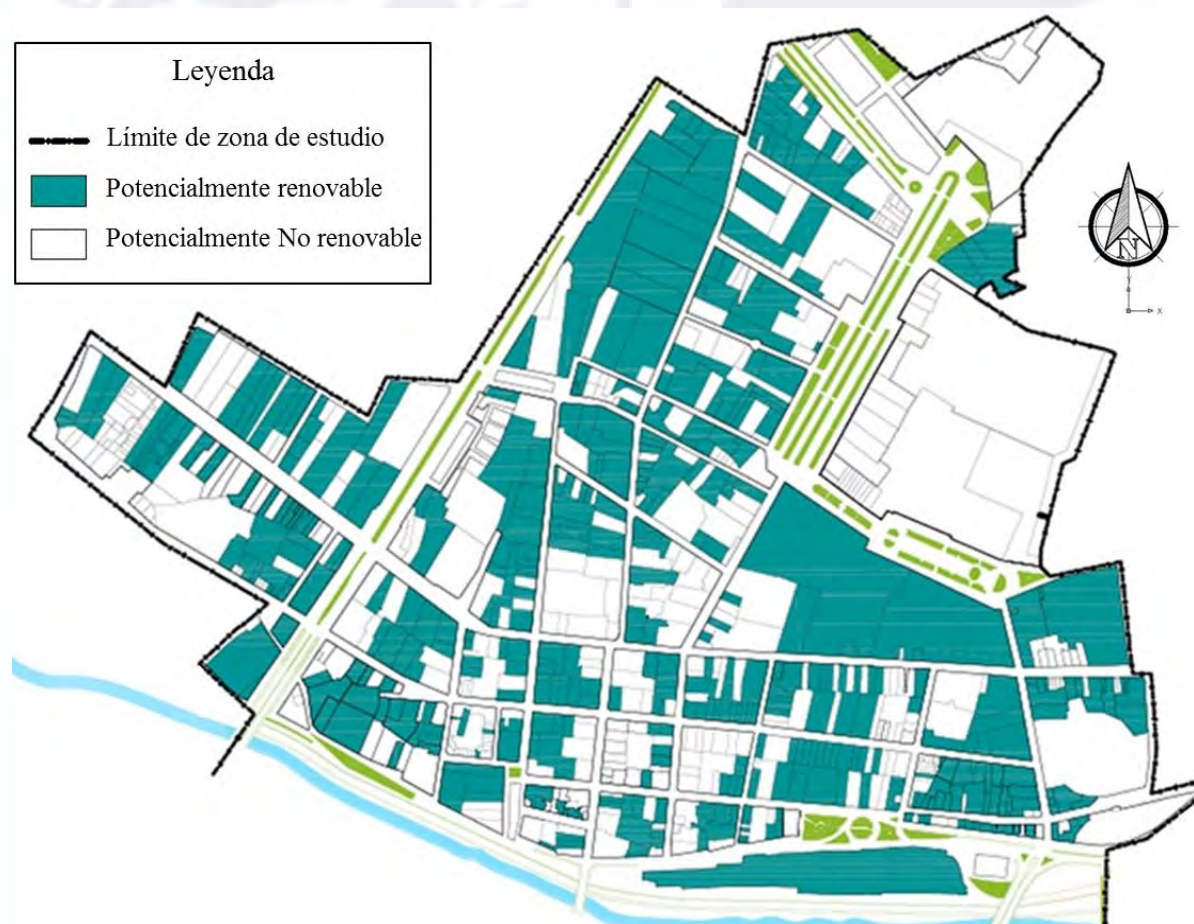


Figura 1. Plano de suelos con potencial para renovación urbana del Centro Histórico del del Rímac.

En verde se muestran las zonas potencialmente renovables. Tomado de Gerencia de Renovación Urbana de la Municipalidad Distrital del Rímac (2013).

En este contexto, se propone la creación de una agencia que produzca proyectos inmobiliarios en zonas del distrito de Rímac con deterioro físico, legal y social, y afectadas por títulos de propiedad poco claros, tugurización y ocupaciones precarias.

Esta agencia busca llenar un vacío en el mercado inmobiliario a partir de brindar soluciones efectivas a los desarrolladores, y oportunidades atractivas a los nuevos clientes que vivan en estas zonas. Es decir, un intermediario que genere, por proyecto, un expediente técnico en el que haya la solución legal (títulos, contratos, autorizaciones, etc.); arquitectónica (anteproyecto, cabida, etc.), social (licencia de intervención en predios ocupados, lista de potenciales clientes, etc.) y administrativa (licencias y permisos municipales).

Esta necesidad se origina porque existen muchos barrios deteriorados social y arquitectónicamente en casi todos los distritos de Lima; varios de estos con ubicaciones privilegiadas por su conectividad y su potencial (INEI, 2020). Malambo en Barranco, Surco Viejo en Santiago de Surco, La Libertad en San Miguel, el Rímac, entre otros, son espacios urbanos donde hay precariedad en el título de propiedad, hacinamiento, precariedad en las construcciones y, en general, las condiciones de vivienda no son las mínimas aceptables (OMS, s. f.), ni cualitativa ni cuantitativamente. Para ello, el servicio a brindar consistirá en sanear el título de propiedad y, a partir de aquello, incluir el predio al mercado inmobiliario con el fin de generar suelo urbano comercializable, centrándose exclusivamente en el distrito del Rímac.

La agencia permitirá el acceso de promotores inmobiliarios a sectores hasta ahora desatendidos y la inclusión económica de una población que puede ser beneficiada por los

programas estatales de promoción de vivienda social, pero que no encuentran una oferta que los atienda.

Por ejemplo, según PROLIMA (2019), se tiene un predio de 1,500 metros cuadrados en el distrito del Rímac en el que viven actualmente 32 familias de manera precaria. Hace muchos años los abuelos de los actuales poseionarios arrendaban, pero ahora solo viven ahí, sin pagar alquiler alguno; no tienen ningún vínculo con los propietarios del predio y no pagan arbitrios al municipio. Son poseionarios precarios con muchos años de ocupación. Por otro lado, la familia propietaria no ha actualizado su título de propiedad y sigue inscrito a nombre del abuelo que originalmente adquirió el predio hace 80 años. La Municipalidad, al mismo tiempo, ve la zona como deteriorada y no puede intervenir en espacio privado. Los inversionistas inmobiliarios nunca verán este predio como opción, a pesar de encontrarse en el medio de la ciudad y en una zona ya habilitada para el desarrollo inmobiliario (PROLIMA 2019).

De esa manera, la agencia propuesta se desarrollará como una gestora que permitirá que el predio pueda ser tomado en cuenta por un promotor inmobiliario, incluyendo a las familias poseionarias, bajo el siguiente esquema de intervención.

1.1.1. Del lado del propietario

La agencia realiza una búsqueda catastral, contacta a los actuales propietarios y sanea el título de propiedad actualizando la data registral. Esto se realiza mediante una opción de compra firmada con la familia propietaria por un tiempo de 36 meses. En esta opción, los propietarios se obligan a respetar un precio castigado por la ocupación que se determinará mediante negociación, pero que jamás superará el 60% del valor comercial. Asimismo, del otro lado, la agencia se obliga a conseguir el saneamiento legal del predio con el objeto de introducirlo al mercado inmobiliario mediante la venta del proyecto a desarrollar.

1.1.2. Del lado del poseionario

La agencia censa a las familias y realiza en ellas un análisis socio-financiero. A partir de ahí, desarrolla una estrategia individual de intervención basados en dos escenarios: (a) las familias que pueden ser incluidas en el proyecto, y (b) las familias que no pueden ser incluidas.

Para que la familia sea incluida en el proyecto, debe cumplir con los requisitos establecidos por el programa Techo Propio o ser sujeto de crédito hipotecario dentro del sistema bancario regular (MiVivienda, 2020). El programa Techo Propio es el principal promotor de acceso a vivienda social del país. Fue creado en el año 2002 con la Resolución Ministerial N° 054-2002-Vivienda, con el objetivo de promover, facilitar y/o establecer los mecanismos adecuados y transparentes que permitan el acceso de los sectores populares a una vivienda digna, en concordancia con sus posibilidades económicas (MiVivienda, 2002).

Los requisitos a cumplir según el programa Techo Propio son (MiVivienda, 2020):

(1) Conformar un Grupo Familiar

- a. Para comprar vivienda: Está conformado por un Jefe de Familia, que declarará a uno o más dependientes que pueden ser: su esposa, su conviviente, sus hijos, hermanos o nietos menores de 25 años o hijos mayores de 25 años con discapacidad, sus padres o abuelos.

(2) Para la compra de una vivienda:

- a. El Ingreso Familiar Mensual no debe exceder los S/ 3,715

(3) No haber recibido con anterioridad apoyo habitacional del Estado.

(4) Si quieren comprar una vivienda no podrán tener otra vivienda o terreno a nivel nacional.

En el caso (a), se busca desarrollar un producto que se adapte a las posibilidades de los poseionarios mediante los subsidios que el Estado promueve en su programa Techo

Propio (MiVivienda, 2020), brindando las facilidades para que adquirieran una nueva unidad de vivienda mediante la modalidad de compra de bien futuro a un precio social, a través de la cual ambas partes se comprometen a ejecutar la operación de compra-venta de la vivienda en un periodo determinado, al amparo de lo descrito en el artículo 1534 del Código Civil peruano (Arias Schreiber, 2011). En el caso (b), se busca realizar una negociación que les dé un incentivo para despejar el predio y, en último caso, realizar desalojos judiciales.

1.1.3. Del lado del gobierno local

La agencia tramita todos los permisos municipales, con el fin dejar el proyecto listo para ejecutarse. Así, el cliente de la agencia, el promotor inmobiliario, tendrá como único punto pendiente la obtención de las licencias de demolición y construcción; es decir, la ejecución de la obra. Además, se coordinará con la autoridad municipal para obtener los mejores usos complementarios de algunas partes del proyecto (comercial, por ejemplo).

1.1.4. Del lado del promotor inmobiliario

La agencia desarrollará un expediente que incluye: (a) el acuerdo con el propietario para la compraventa; (b) el acuerdo con todos los posesionarios para su inclusión en el proyecto; (c) el anteproyecto aprobado por la municipalidad; y (d) la proyección del flujo financiero del proyecto. Con esto, el promotor inmobiliario tendrá el camino allanado y unos clientes ya cautivos para su proyecto.

De esa manera, con ayuda del modelo Canvas, los nueve elementos claves para el modelo de negocio serán:

- 1. Propuesta de valor:** Con la creación de expedientes técnicos integrales, cubriendo todos los aspectos del negocio inmobiliario (legal, social, arquitectónico y económico), reduciendo los riesgos, maximizando la inversión y generando valor compartido en poblaciones desatendidas.
- 2. Segmentación de clientes:** Promotores inmobiliarios.

3. **Canales de distribución y comunicación:** Agentes inmobiliarios / plataforma *online* / congresos inmobiliarios / cámaras de negocios.
4. **Relación con el cliente:** Servicio personalizado y especializado según cliente y según pedido / relaciones a largo plazo.
5. **Flujos de ingreso:** Venta de los expedientes integrales.
6. **Recursos clave:** Base de datos de empresas inmobiliarias / agentes / plataforma *online* / equipo humano (arquitectos, abogados, relacionistas).
7. **Actividades claves:** Saneamiento legal / asesorías / compra y venta de inmuebles / diseño arquitectónico.
8. **Socios estratégicos:** Municipalidades / asociaciones de vecinos / empresas inmobiliarias / otros promotores inmobiliarios.
9. **Estructura de costes:** Publicidad / mantenimiento de plataforma / desarrollo de estudios / gastos administrativos / anteproyecto / planilla.

1.2. Misión del Negocio

1.2.1. Ventajas del negocio

La presente propuesta es una oportunidad de generar valor compartido en un nicho que no ha sido atendido. Además, la revalorización del suelo producto del saneamiento físico-legal es un modelo de negocio con poca inversión (casi todo se basa en el *know how*), que tiene una altísima tasa de retorno. Por último, hay demanda potencial en Lima y, en general, en las principales ciudades del país (PROLIMA, 2019). Solo en el Centro Histórico de Lima hay más de un millón de metros cuadrados por recuperar (PROLIMA, 2019).

1.2.2. Clientes a los que está orientado el negocio

Está orientado a los promotores inmobiliarios y a las empresas constructoras del país. Estos clientes, según sus principales asociaciones (Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú [ADI Perú], 2020; Asociación de Empresas Inmobiliarias [ASEI],

2021; y Cámara Peruana de la Construcción [Capeco], 2021), suman más de 3,000 empresas a nivel nacional.

1.2.3. Imagen del negocio a transmitir

La agencia es una empresa que busca generar valor para sus clientes y brindar acceso a vivienda digna a familias que no han podido regularizar su situación; al mismo tiempo que se revitaliza una zona deteriorada. En suma, pretende ser una empresa altamente rentable, y responsable a nivel social.

1.2.4. Naturaleza de los bienes o servicios a ofrecer. Factores que determinan su precio y calidad

La agencia brindará un servicio integral e innovador para promover el desarrollo urbano e inmobiliario en zonas no atendidas, creando valor desde el saneamiento físico-legal de predios en zonas deprimidas socialmente. Por otro lado, el precio del servicio se fijará sobre la base de dificultad para llegar al expediente final. Por ello, se analizará el componente social, legal y arquitectónico, y su calidad estará en la certeza a brindarse al cliente sobre la realización del proyecto.

1.2.5 Calidad del servicio a ofrecerse y mejora de atención al cliente

Se brindará un servicio con los más altos estándares de calidad, buscando a los clientes de manera proactiva para poder identificar sus preferencias y capacidades; distinguiendo por tamaño de lote, accesibilidad, potencial edificatorio, etc. Se cuidará cada paso del proceso de saneamiento e inscripción registral, así como la relación con la municipalidad respectiva, promoviendo la inversión privada.

El objetivo es convertir a esta propuesta en cada vez más una agencia de cabecera para los principales inversionistas inmobiliarios.

1.2.6 Roles que cumplirán el cliente y sus empleados

Se contará con un equipo de dirección (Legal, Comercial, Finanzas y Proyectos) y un equipo de campo (social y arquitectura). Los roles asignados son los siguientes.

Gerencia Legal. Se encargará del estudio de títulos, las negociaciones con los propietarios, con los poseionarios y de los trámites municipales. Asimismo, deberá realizar los procesos de saneamiento, la redacción de contratos y la obtención de licencias. En suma, la Gerencia Legal es la que determinará la viabilidad de un proyecto para poder ser realizado, y será apoderada de la empresa en todas las negociaciones.

Gerencia de Administración y Finanzas. Se encargará de los flujos operativos de la agencia y también de la revisión de la viabilidad económica de cada proyecto. A su vez, proyectará el monto máximo a invertir para tener los expedientes integrales y los costos de operación. Además, será la unidad que proyecte los flujos financieros para el cliente.

Gerencia Comercial. Será la encargada de negociar con los clientes y de cerrar las ventas de los expedientes integrales. Definirá los mejores potenciales clientes según el proyecto a desarrollar (zona, monto de inversión, etc.); su finalidad es obtener relaciones de larga duración con cada uno de ellos.

Gerencia de Proyectos. Tendrá como función supervisar los procesos dentro de cada proyecto seleccionado y elaborará un expediente integral. A la vez, determinará las prioridades en las intervenciones y cronogramas de cada proyecto, y organizará el banco de proyectos y los programa a lo largo del año.

1.2.7. Relación de la agencia con sus empleados

Todo el equipo humano deberá saber que forma parte de una empresa con propósito; y a partir de eso, la relación entre todos será horizontal o plana. Es decir, donde todo el equipo podrá tomar decisiones operativas durante el día; con comunicación fluida y directa entre las

diferentes áreas y bajo una misma sinergia (Schmitman, 2019). Cada unidad orgánica desarrollará un reglamento y manual de organización y funciones, para que cada empleado pueda identificar sus tareas y sus indicadores dentro del funcionamiento de la organización.

1.2.8. Diferenciación de la presente propuesta frente a la competencia

Al ser un nicho no explorado, aún no hay una competencia específica. Sin embargo, en cada proceso hay agentes de mercado que podrían significar competencia. Por ejemplo, en lo legal, un estudio de abogados podría realizar el saneamiento. La diferenciación del presente emprendimiento radica en la integralidad del servicio y en la especialización ofrecida. Es decir, la agencia no saneará solo para tener un predio actualizado, sino para introducirlo al mercado inmobiliario y transformarlo en un proyecto de renovación urbana.

1.2.9. Uso de tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar las metas propuestas

El uso de la tecnología va a ser un elemento diferenciador; por ejemplo, en la selección de las zonas potencialmente más rentables para los procesos propios. A través de catastros actualizados y el uso de base de datos, se podrá identificar los mejores predios a ser recuperados. Esto permitirá ser más precisos en la selección, ahorrando costos y tiempo. Asimismo, se empleará herramientas de geolocalización y bases de datos interconectadas, entre otras herramientas, posibilitará ser cada vez más acuciosos y precisos en la selección de proyectos.

Al terminar la negociación con el propietario, se iniciará de manera simultánea las negociaciones con los posesionarios y el desarrollo del anteproyecto, lo cual optimizará el tiempo a invertir por proyecto; todo en un sistema de seguimiento en línea para que cada unidad identifique, soporte e impulse su desarrollo.

1.2.10. Filosofías ocultas o valores que guiaron los puntos anteriores

La agencia busca atraer a los promotores inmobiliarios a zonas que no han sido atractivas hasta ahora, con la intención de permitirles a las familias poseionarias acceder a una vivienda digna, promover la inversión privada, recuperar el espacio público y crear una ciudad más segura y resiliente.

Son cuatro los valores que serán el sustento de esta propuesta:



1. **Excelencia:** Pues se buscará que los servicios ofrecidos sean reconocidos como excelentes por los clientes y la comunidad involucrada en el desarrollo de los proyectos.
2. **Probidad:** Para con los grupos de interés con el fin de no generar mayor expectativa de la que podrá cumplirse.
3. **Igualdad:** Desde el derecho a la propiedad, se buscará la inclusión económica de las familias a ser serán beneficiarias.
4. **Efectividad:** Los proyectos serán viables, efectivos y lucrativos para los clientes. A la par, serán inclusivos con las familias a beneficiar.

1.2.11. *Pain points* que ayudaron al cliente a solucionar el problema o los puntos de alegría a maximizarlos

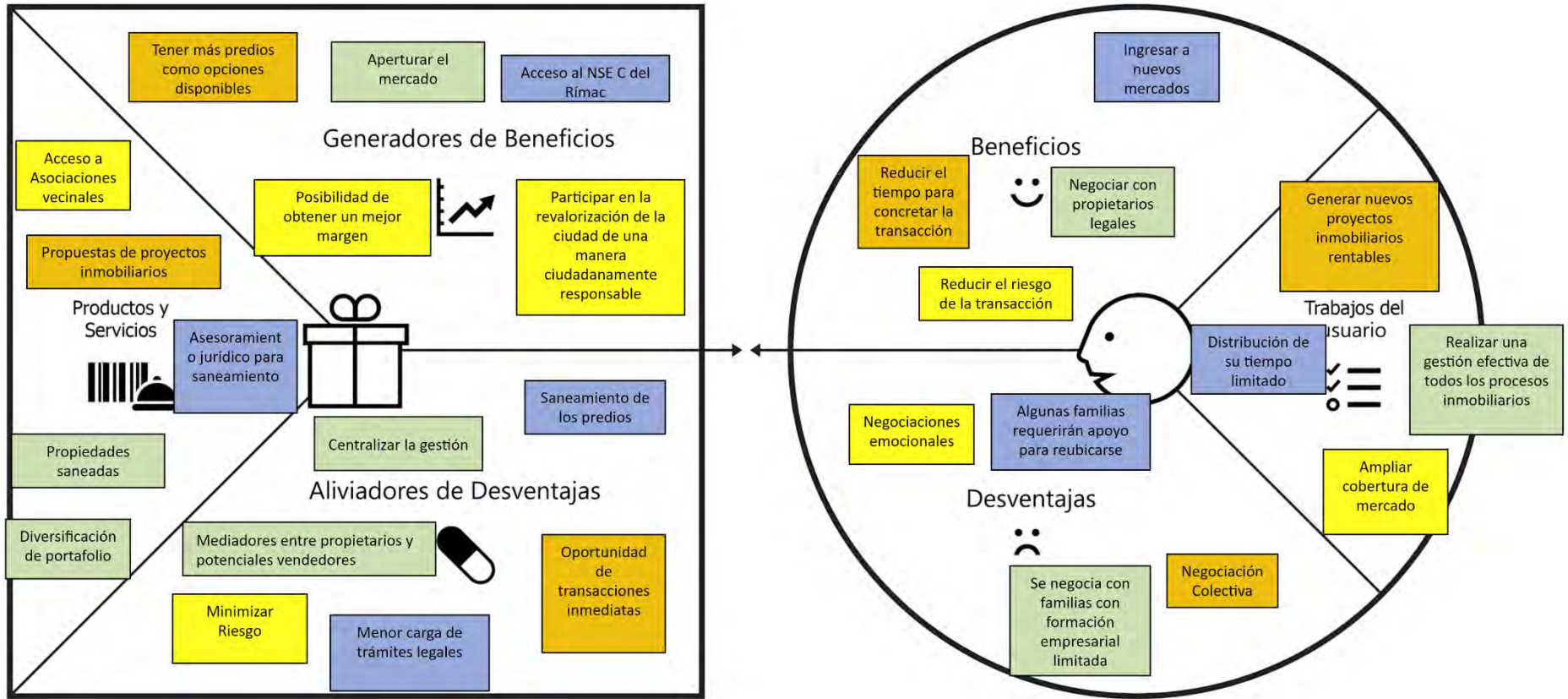
Se elaboró el lienzo de propuesta de valor para identificar los *pain points* del gerente de una inmobiliaria, que se muestra en la Figura 2.

Los *pain points* aliviados fueron:

1. Falta de acceso a suelo urbano para proyectos de vivienda dirigidos al nivel socioeconómico D.
2. Falta de uso de predios por no estar saneados.
3. Falta de clientes para el afianzamiento de proyectos inmobiliarios.
4. Falta de conocimiento en obtención de licencias y ahorro de tiempo para obtenerlas.

Mientras que los puntos de alegría maximizados:

1. Posibilidad de acceder a suelo a buen precio para ejecutar proyectos.
2. Oferta de una cartera de clientes ya calificada para comprar la primera parte del proyecto.
3. Realización de los trámites municipales listos para la ejecución.



Mapa de Valor

Perfil del Usuario: Gerente de Inmobiliaria

Figura 2. Lienzo propuesta de valor.

1.3. Justificación del Negocio (Impacto, Ventaja, Ganancia, Atractivo de la Industria/Mercado, Ganancia y Motivación)

- 1. Impacto:** La propuesta creará un nicho de negocio que no ha sido atendido por ningún actor antes. Dinamiza la economía local y genera múltiples externalidades positivas para los clientes directos (reputación, ganancias, etc.), indirectos (mejor calidad de vida) y aliados estratégicos (por ejemplo: mayor recaudación para el municipio).
- 2. Ventaja:** Se cuenta con experiencia y, al ser un modelo de negocio que nunca ha sido aplicado, permite la creación de redes para crecer rápidamente. Además, al ser un nicho de mercado nuevo es más fácil el posicionamiento.
- 3. Ganancia:** Cada expediente técnico maneja un valor de venta que haga viable el proyecto para el cliente y que posibilita tener un margen atractivo basado en la plusvalía generada por la intervención de la agencia.
- 4. Atractivo:** Se reduce el riesgo de inversión de los clientes y maximiza sus ganancias, permitiéndoles un retorno más rápido. Con la creación del proyecto y permitir que los clientes tomen la decisión de invertir, se les reduce los tiempos de preinversión, estudios, horas hombre y una serie de riesgos asociados. Con esto, se hace que el acto de invertir sea más seguro.
- 5. Motivación:** Generación de valor compartido y mejora de la calidad de vida exclusivamente de los pobladores del Centro Histórico del Rímac, a través del acceso a vivienda digna, la creación de mejores espacios para vivir, recuperación del valor de zonas depreciadas y promoción de la actividad económica.

1.4. Marco de Referencia

Para desarrollar el presente proyecto se utilizó como marco de referencia los siguientes modelos.

1.4.1. *Design Thinking*

El *Design Thinking* es una metodología que adapta la forma en la que los diseñadores desarrollan su trabajo para que encaje con la generación de un modelo de negocio (BBVA, 2015). Así, se centra en cinco pilares: Empatía, definición, ideas, prototipos y evaluación (Vianna et al., 2016).

1. **Empatía:** Es la capacidad de ponerse en el lugar del cliente, buscando identificar cómo actúa, piensa y siente. El grado de identificación al que se llegue con quien fuera a atender es importante para desarrollar un mejor producto o servicio y contar con su preferencia.
2. **Definición:** Conociendo al cliente, debe tenerse la capacidad de identificar un problema, cuantificarlo y delimitar la necesidad a ser atendida.
3. **Ideas:** A partir de esa necesidad, deberá plantearse ideas para satisfacerla. Luego, filtrar las que tengan mayor relevancia.
4. **Prototipos:** Consistente en la materialización de la idea concebida como mejor solución y la obtención de una versión beta.
5. **Evaluación:** Con el o los prototipos desarrollados, presentar el prototipo al cliente con la finalidad de verificar su funcionalidad y la idoneidad para satisfacer la necesidad identificada (Brown, 2008).

En el presente caso, como se profundizará más adelante y como evidencian las cartas adjuntas (véase el Apéndice A, «Cartas de interés socios principales»), se logró cada pilar de la siguiente manera:

1. **Empatía:** Se identificó adecuadamente al cliente, al que se buscó en su gremio (Capeco) y de la empresa más representativa (BESCO). Se comprendió que son empresas que buscan el desarrollo inmobiliario de la ciudad mediante proyectos que sean sostenibles y rentables.

- 2. Definición:** El principal problema para las constructoras (orientadas a vivienda) y desarrolladores inmobiliarios es la falta de suelo disponible para proyectos y la especulación en los precios. El costo del suelo puede convertir a una zona atractiva en poco viable para desarrollos inmobiliarios.
- 3. Ideas:** Con el problema del suelo en mente, se propuso diversas ideas. Entre ellas: consultoría legal (únicamente), cambios de zonificación en zonas alejadas, etc. Por último, la renovación urbana con inclusión social terminó siendo la más atractiva.
- 4. Prototipos:** Se decidió atender todas las falencias que el mercado inmobiliario pudiera tener para desarrollar un proyecto en un sector que no viene siendo debidamente atendido (NSE C y D). De esa manera, se vio que el Rímac era un distrito muy atractivo por su ubicación, por su habilitación urbana y por los potenciales compradores que pudiera tener. Además, existen antecedentes de estudios realizados por la municipalidad sobre las propiedades y estudios de mercado que sustentan su potencial. En suma, propietarios dispuestos a vender por los problemas que tienen actualmente (posesiones precarias, tugurización, etc.), una población dispuesta a comprar unidades de vivienda a precios accesibles, un estado con los incentivos disponibles para esta población y un mercado inmobiliario que necesita suelo para seguir creciendo.
- 5. Evaluación:** Al hablar con los propietarios, con los vecinos, con la municipalidad, con el Ministerio de Vivienda y los desarrolladores, se concluyó que, si la presente propuesta satisficiera la necesidad encontrada y que, con una adecuada gestión, este modelo sería sostenible.

1.4.2. Lean startup

«El método que lo cambia todo» (Guerra, 2014), el *lean startup* es un método de trabajo que tiene como objetivo aumentar las probabilidades de éxito cuando un proyecto sale

de la prospección y entra a la realidad, enfocándose en lo más útil para su desarrollo (Ries, 2012).

El logro de lo anterior se basa en el aprendizaje validado dentro de un proceso que toma cinco pasos (Ries, 2012):

1. **Hipótesis:** Se debe plantear posibles soluciones a la necesidad a atender. En este caso, un mercado inmobiliario que necesita más y mejor oferta orientada al NSE C y D, con precio de suelo accesible y con proyectos sostenibles.
2. **Validación:** Debe validarse las hipótesis propuestas hasta llegar a un producto mínimo viable (PMV). Esto quiere decir, desarrollar un producto que resuelva lo mejor posible la hipótesis, y que haga viable el aprendizaje sobre la relación con el cliente. Para el presente caso, se ha desarrollado un servicio integral, cuyo producto final es un expediente que contiene las soluciones legales, arquitectónicas, sociales y administrativas para que el cliente pueda desarrollar nuevos proyectos.
3. **Medición:** Se debe medir y acopiar data de la reacción y retroalimentación de los clientes frente al PMV, y ajustarla según se vaya profundizando en el desarrollo del producto. En este caso, el expediente final (*dossier*) ha cumplido con las condiciones exigidas por los clientes (véase la carta de Capeco y BESCO en el Apéndice A) y cuenta con el apoyo de los principales actores involucrados (véase la carta de propietario y del Ministerio de Vivienda en el Apéndice A).
4. **Aprendizaje:** A partir de la experiencia y los datos obtenidos, debe evidenciarse su evolución y adaptabilidad; en este caso, actualizar data de las nuevas condiciones para los subsidios que brinda el programa Techo Propio, que hacen más viables los proyectos.
5. **Reciclaje:** Finalmente, debe reciclarse las mejores ideas y prácticas para mejorar el producto ofrecido.

Un gráfico de los cinco pasos descritos puede verse en la Figura 3.

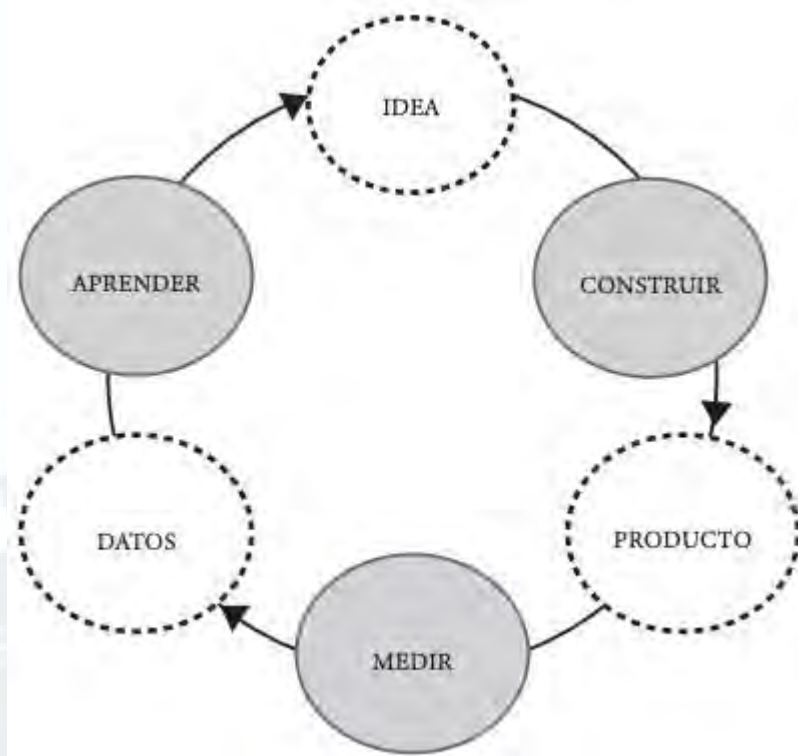


Figura 3. Los cinco pasos del *Lean Startup*.

Tomado de «La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento» (p. 82), por F. J. Llamas y J. C. Fernández, 2018. *Revista EAN*, 84. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>

1.4.3. Business Model Canvas (BMC)

Según Alexander Osterwalder (2004), el BMC es «es una herramienta visual (plantilla) que grafica con claridad varios componentes del modelo de negocio» (p. 89). Esta herramienta se basa en nueve elementos, los mismos que se describen planteando una pregunta y su respuesta acorde con el presente planteamiento.

1. **Clientes:** La propuesta se enfoca en atender una brecha de disponibilidad de suelo urbano que permita el desarrollo de proyectos orientados a los NSE C y D. En ese sentido, el enfoque estará en las empresas inmobiliarias que hayan desarrollado proyectos para ese nicho. Su principal gremio es Capeco y su referente la empresa BESCO, los que están representadas por sus gerentes generales. La mayoría de ellos

son profesionales entre 40 y 60 años, cuya preocupación es generar operaciones rentables y sostenibles, y mejorar la reputación de sus marcas. Eso debe atenderse.

- 2. Propuesta de valor:** Se ofrece una solución integral al problema de la adquisición de suelo urbano para el desarrollo de proyectos de vivienda. Es integral, pues contempla los aspectos legales (contrato de compraventa, entre otros); arquitectónicos (se desarrolla una propuesta de anteproyecto que es viable financieramente); sociales (se genera acuerdos con los actuales inquilinos o poseionarios a quienes se suma al proyecto) y administrativos (el servicio incluye las aprobaciones municipales). Es decir, con la propuesta, el cliente ahorra en tiempo y en dinero, tanto en el pre proyecto como en la construcción y su venta.
- 3. Canales de distribución:** El primer punto focal para dar a conocerse es el gremio: Cámara Peruana de la Construcción. Para llegar a ellos, se mantendrán reuniones y contactos, además de participar en ferias.
- 4. Relación con el cliente:** A través de visitas. Se contará con un equipo de ventas que serán promotores de los servicios ofrecidos. Al mismo tiempo, se desarrollará plataformas para una atención omnicanal: web, teléfono y oficinas al servicio de los clientes.
- 5. Fuentes de ingresos:** Con la venta de los expedientes. Su precio debe incluir los gastos operativos y la ganancia. Un ejemplo más concreto es: El valor comercial de un terreno con fines de desarrollo inmobiliario para vivienda es 100, pero, hoy, por sus condiciones actuales (ocupación, tugurización, entre otros) no está disponible para el mercado. La agencia logrará un acuerdo con el propietario (contrato de opción) para venderlo a 50 y, además, se brindará a las autorizaciones municipales y una base de potenciales clientes (actuales poseionarios) que han sido calificados para acceder a los bonos estatales. Con esto, se venderá el expediente a 80, que incluirá los gastos

operativos y la ganancia. La diferencia entre los 100 iniciales y los 80 finales, son el ahorro al cliente, incluido el tiempo, pues no tendrá que invertir en el anteproyecto.

- 6. Recursos claves:** Los recursos claves son todo aquello que permite brindar un adecuado servicio a los clientes, entre otros: base de datos de empresas inmobiliarias, agentes, plataforma *online*, equipo humano (arquitectos, abogados, relacionistas).
- 7. Actividades claves:** Son aquellas actividades que van alineadas al *core* del negocio, entre otras: saneamiento legal, asesorías, compra y venta de inmuebles, diseño arquitectónico.
- 8. Socios claves:** Son los grupos de interés que tienen injerencia en la actividad a desarrollar: municipalidades, asociaciones de vecinos, empresas inmobiliarias, otros promotores inmobiliarios.
- 9. Estructura de costos:** Se invertirá principalmente en publicidad, mantenimiento de plataforma, desarrollo de estudios, gastos administrativos, anteproyectos y planilla.

Este será uno de los modelos que a usarse para describir el presente emprendimiento, el cual se profundizará después.

1.4.4. PESTE

El análisis PESTE se usa para identificar factores externos que pudieran afectar el desarrollo del negocio (Oxford, s.f.); y obedece al acrónimo (por sus siglas en inglés) de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Sobre los factores políticos, se analizan las políticas públicas aplicables, el entorno político y legal del lugar donde se desarrolla la empresa.

Sobre los factores económicos, se analizan los factores macroeconómicos del entorno (crecimiento de la economía, tasas de interés, tipo de cambio, entre otros).

Sobre los factores sociales, se analiza el entorno social para entender el contexto de potenciales clientes y qué puede afectar al desarrollo del proyecto (factores culturales, demográficos, etc.).

Sobre los factores tecnológicos, se analizan qué avances pueden ser aplicables al modelo de negocio.

Finalmente, sobre los factores ambientales, se analiza cuál es el impacto del negocio en el ambiente, el cambio climático y las políticas medioambientales (Oxford, s.f.).

Como se ve, el PESTE es un análisis de factores externos que afectan directamente las decisiones a tomar sobre el modelo de negocio a desarrollar, además de complementar los demás modelos de análisis utilizados.

1.4.5. Las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) permite identificar qué tan competitiva es un emprendimiento en un entorno, concentrándose en los siguientes aspectos:

1. Poder de negociación del cliente.
2. Poder de negociación del proveedor.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Conclusiones del capítulo

Se puede apreciar que la agencia propuesta no solo creará un nicho de negocio aún no atendido, sino que también dinamiza la economía local, generando externalidades positivas para los clientes directos e indirectos. Para lograr los objetivos propuestos, se cuenta con experiencia en los rubros necesarios y la estrategia se apalancará en lo novedoso del nicho para buscar posicionarse lo más rápido posible.

Asimismo, el marco de referencia utilizado permite comprobar la viabilidad de la propuesta, además de definir el camino más eficiente para lograr el objetivo, buscando maximizar tanto la satisfacción del cliente, como la creación de valor.



Capítulo II. Análisis Interno y Externo

2.1. Análisis PESTE

El análisis PESTE se realiza a partir de los enfoques político, económico, social, tecnológico y ambiental. Lo encontrado es un entorno: (a) políticamente adecuado, pues existen programas de vivienda social pendientes de ser aplicados por el valor del suelo; (b) económicamente resentido, por el efecto de la pandemia del COVID-19, pero con un esperado repunte en el 2021; (c) socialmente deprimido, por el incremento de pobreza, reducción de la clase media y un marcado déficit de viviendas, sin embargo, se debe buscar reducir estos puntos en el 2021; (d) tecnológicamente adecuado, gracias a las innovaciones en maquinaria y equipo, así como en *softwares* que agilizan el trabajo e incrementan la calidad; y (e) ecológicamente con una oportunidad importante, pues el estado actual de las viviendas en cuestión es muy precario, por lo que la propuesta ofrecerá un saneamiento físico que incrementará la seguridad de los habitantes.

2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal

A nivel político, este emprendimiento es muy atractivo, pues soluciona un problema social (la tugurización), atrae la inversión privada (mediante la construcción), permite el desarrollo económico local (mediante los usos mixtos de los inmuebles) y genera mayores ingresos a la autoridad local (mediante el aumento de la recaudación y el pago de tasas y licencias). Además, brinda legitimidad a la figura pública que lo apoye, ya que la posiciona como un articulador frente a la inversión privada.

Asimismo, el marco legal ya está dado por los programas de vivienda social que han sido impulsados por el Ministerio de Vivienda, pero que no han sido aplicados en la capital por el valor del suelo (MiVivienda, s. f.). También existen leyes especiales que permiten

procesos de puestas en valor para predios tugurizados y el marco legal municipal aplicable a todos los proyectos inmobiliarios (Ley 29415).

Así, el alcalde de turno de un distrito como el Rímac, tanto como el de la Municipalidad Metropolitana de Lima, serán los (políticamente) más interesados en impulsar estas iniciativas y buscarán posicionarse ante la población atendida (Jurado Salcedo, 2016).

Sin embargo, debe reconocerse como una amenaza la inestabilidad política y la incertidumbre y poca predictibilidad de las decisiones de las autoridades peruanas. El actual ambiente político creado por las elecciones presidenciales de 2021, así como cada cambio de alcaldía, pueden suponer que la nueva autoridad no apoye la inversión privada o que no quiera el desarrollo inmobiliario del distrito. Otra amenaza sería que los poseionarios no quieran formar parte de los proyectos y que no dejen avanzar las intervenciones de este emprendimiento. Un adecuado mapeo y una detallada prospección permitirá controlar estas amenazas. Si algún distrito se vuelve insostenible, se irá a otro.

Por otro lado, un alcalde abierto a la inversión verá esta metodología como una oportunidad para trascender, a partir de solucionar problemas que parecían imposibles de desenmarañar con la inversión privada y la participación ciudadana (Jurado Salcedo, 2016). Esto se suma al hecho del enorme potencial de recuperación de suelo que hay en Lima en casi todos los distritos, pero con énfasis en los distritos más antiguos, debido a la precariedad de sus construcciones (lo que significa un riesgo permanente) y la ausencia de títulos de propiedad.

2.1.2. Análisis económico y financiero

En el ámbito económico, entre el 2002 y el 2013, el Perú fue uno de los países de crecimiento más acelerado en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. El índice de pobreza (porcentaje de la población viviendo con US\$ 5.5

diarios) cayó, de 52.2% en 2005 a 26.1% en el 2013. Entre el 2014 y el 2019, el crecimiento del PBI fue más lento, a una tasa promedio de 3.1% anual, debido sobre todo a la caída del precio internacional de las materias primas (en especial del cobre, primer producto de exportación del país). Esto ocasionó una reducción temporal de la inversión privada, una menor recaudación fiscal y una desaceleración del consumo. El crecimiento, aunque a tasas más lentas, se apoyó en: (a) un prudente manejo de política fiscal, monetaria y cambiaria y en (b) un incremento de producción minera.

Por otro lado, en el 2020, la pandemia del COVID-19 afectó de modo grave la economía del país. Durante el primer semestre, el PBI descendió 17.4% y los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina (Banco Mundial, 2020). Para el 2021, se espera un fuerte repunte, lo cual presupone una ejecución acelerada de la inversión pública y mejores condiciones internacionales a raíz de la implementación de vacunas contra el COVID-19.

Con respecto al sector en el que se desenvuelve la empresa, se estima que existe una necesidad de vivienda real de más de 437mil unidades, por lo que el incremento del consumo gracias al repunte esperado en el 2021 se debe reflejar también en el sector vivienda, incrementando tanto la demanda como la oferta en el 2021 (Medidas permitirán rápida recuperación del sector construcción en el Perú, 2020).

Se puede apreciar que la reactivación económica esperada en el año 2021 (Vega, 2020) constituye una clara oportunidad para que la Agencia de Saneamiento y Creación de Suelo Urbano para Proyectos Inmobiliarios pueda buscar satisfacer la nueva demanda esperada en dicho año, aún más teniendo en cuenta que la necesidad de vivienda real es de más de 437 mil viviendas.

Sin embargo, si la esperada reactivación no llegara a producirse, la recesión económica en la que se mantendría el país sería una amenaza para esta propuesta, pues la esperada demanda no se reactivaría, lo que reduciría el potencial de crecimiento esperado para la empresa.

2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico

Según el informe «Perfiles socioeconómicos Perú 2019», elaborado por Ipsos (2020), la distribución de NSE en el Perú es la siguiente: 2% pertenece al NSE A; 10%, al B; 27%, al C; 27%, al D; y 34%, al E.

Durante el 2019, casi 600 mil personas se unieron a la clase media, llegando a ser el 42.9% de la población. Para el 2020, la caída en el nivel de ingreso por el COVID-19 ocasionó un serio repunte de la tasa de pobreza. De acuerdo con la CEPAL, en dicho año la pobreza en el Perú podría subir entre 2 y 3.5 puntos porcentuales, lo que implicaría un retroceso de cinco años (IPE, 2020).

Los jefes de hogar de los NSE C, D y E son en su gran mayoría trabajadores independientes; su ingreso mensual promedio oscila entre S/ 1,300 y S/ 3,970, y sus gastos directos, entre el 75% y el 87% de dichos ingresos (Ipsos, 2020).

Con respecto a las viviendas que habitan, los que pertenecen al NSE C tienen viviendas con pisos de cemento y con 3.8 ambientes; los del NSE D tienen viviendas con techos de lamina, fibra de cemento o similares y con 3.2 ambientes; y los del NSE E tienen viviendas con pisos de tierra, techos de lamina y 2.7 ambientes (Ipsos, 2020).

En general, la sociedad está conforme y apoya los proyectos de inversión inmobiliarios, pero muestra gran descontento cuando el proyecto se construye en el distrito que sus integrantes habitan.

La gran oportunidad para la agencia en cuanto al factor social se centra en lograr que el vecindario alrededor del cual se centre el respectivo proyecto inmobiliario esté totalmente alineado y de acuerdo con los trabajos asociados a dicho proyecto. Para lograr esto, la agencia deberá mostrar, de la manera más explícita posible, todos los beneficios que el proyecto traerá, como mejora en el nivel económico, posibilidad de asegurar un título de propiedad, incremento en la seguridad de las viviendas y de los habitantes, apreciación del valor del vecindario, entre otros.

Por el contrario, la amenaza a la que la agencia se podría enfrentar en este caso es que no se llegue a convencer al vecindario. En ese caso, podría correrse el riesgo de incurrir en mayores costos pues se tendría que recolocar a los vecinos que no estén de acuerdo. El costo final asociado a dicha recolocación dependerá de la negociación que se lleve a cabo, por lo que no se puede cuantificar con exactitud el costo al cual ascendería dicha amenaza.

2.1.4. Análisis tecnológico y científico

Para los sectores construcción e inmobiliario, la tecnología juega un papel importante en el incremento de productividad y logro de eficiencias.

En el sector construcción, la innovación en maquinaria y equipo ha jugado un papel importante en la reducción de tiempos de los proyectos. El uso de grúas, camiones de cemento y mezcladoras, entre otros, ha hecho posible que el trabajo de construcción se vuelva más eficiente y productivo, logrando productos de altísima calidad en menores plazos. Existen también varias aplicaciones móviles que permiten agilizar bastante los procesos del día a día en una construcción, como tomar fotos a la obra y enviarlas por correo, reconocimiento facial para supervisar al personal de la obra, toma de medidas, edición y visualización de planos.

Asimismo, hoy existen *softwares* (como AutoCAD) que facilitan la labor de diseño para ingenieros y arquitectos, al agilizar el monitoreo, seguimiento, administración, formulación de proyectos, diseños y planos. Es importante tener en cuenta que, si bien estos programas informáticos agilizan procesos, dependen del recurso humano y la experiencia y aptitudes que los trabajadores tengan para que funcionen de manera correcta.

En el sector inmobiliario, la tecnología ha permitido comercializar productos y servicios a través de medios digitales, con los cuales los potenciales clientes pueden tener acceso a fotos y detalles de las características de las respectivas viviendas. El cada vez mayor acceso a internet de la población incrementa la potencial demanda de pobladores por estas viviendas.

En cuanto al factor tecnológico, la gran oportunidad para la agencia radica en el aprovechamiento de medios digitales, aplicaciones o servicios por celular y penetración de redes sociales. Según el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) «Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares», durante el primer trimestre del 2020, el 60.3% de la población de seis y más años accedió a internet; el 87.9% de la población que usa internet lo hace a través de un celular; y en el 93.3% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Al ver estas estadísticas, puede afirmarse que existe un enorme potencial de abastecer la demanda de la agencia a través de medios digitales. Asimismo, se puede publicitar los servicios de la agencia a través de aplicaciones o páginas web, en las que cualquier cliente interesado podría contactarse con algún ejecutivo de la agencia con el fin de concretar alguna venta, así como mostrar el avance de cada proyecto e imágenes sobre cómo este quedaría al finalizar los trabajos.

La amenaza asociada a este factor viene dada por la potencial incapacidad de la agencia en cumplir lo que publicita en redes sociales y páginas web, como plazos de entrega,

calidad de los acabados y respuestas a tiempo a las consultas de los clientes. Sin embargo, esta amenaza se cubre con los procesos y seguimiento que la agencia plantea.

2.1.5. Análisis ecológico y ambiental

En la actualidad, muchos de los predios (casonas) del Centro Histórico son un riesgo para la vida y salud de los inquilinos que los habitan, además de toda persona que transite por la zona debido al precario estado en el que se encuentran. La falta de definición sobre la posesión del predio es una de las razones por las que los inquilinos no invierten en mantener en buen estado la vivienda, por lo que estas se encuentran en riesgo de derrumbe.

Adicionalmente, la etapa de construcción y refacción de esta propuesta se realizará con modernas técnicas de construcción, las cuales incluyen el cuidado y respeto continuo del medioambiente con el objeto de minimizar el efecto sobre aquel, de la construcción.

La oportunidad que se presenta para la agencia en cuanto al factor ecológico y ambiental está asociada al incremento de seguridad en relación con las construcciones y, por lo tanto, con la vida de los respectivos habitantes. El modelo de negocio propuesto va a permitir que, cuando el predio pase por el proceso de renovación urbana, tanto las viviendas como la zona en general se volverán más seguras de habitar gracias al trabajo de construcción y reconstrucción a ejecutarse. Además, dado que la propiedad del predio ya estará saneada y debidamente identificada, el propietario tendrá todos los incentivos necesarios para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos que se requieran, con el fin de mantener en buen estado el predio.

La amenaza que podría encontrarse radica en el hecho de que el personal no utilice las técnicas de construcción exigidas, las cuales aseguran el cuidado y respeto continuo del medio ambiente.

2.1.6. Efecto del COVID-19

El 2020 fue un año atípico debido a la aparición y consecuencias del COVID-19 en todo el mundo. Como era de esperarse, la industria a la que pertenece la agencia no fue ajena a sus efectos.

Como ya se indicó, la pandemia del COVID-19 afectó gravemente la economía del Perú. Durante el 2020, el PBI peruano descendió 11.12% y los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina (Banco Mundial, 2020). La implementación de vacunas contra el COVID-19, junto con la reactivación de todas las industrias, posicionan al año 2021 como un año con un fuerte repunte económico en el país.

La caída en el nivel de ingreso ocasionada por el COVID-19 ha ocasionado un serio repunte de la tasa de pobreza. De acuerdo con la CEPAL, en el 2020 la pobreza en el Perú subió entre 2 y 3.5 puntos porcentuales (lo que implicaría un retroceso de 5 años) (IPE, 2020).

En el informe de Deloitte «Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario» del 2020, se mencionaron ocho puntos claves para tener en cuenta en el sector debido al efecto de la pandemia. Estos son:

1. En el corto plazo, todos los agentes de la industria inmobiliaria (fondos, inversionistas, desarrolladores, constructores, administradores y *brokers*) deben concentrar sus esfuerzos en cuidar la caja, reducir los gastos y evaluar escenarios que les permitan seguir trabajando, considerándose las nuevas medidas de seguridad.
2. La obtención de fondos para proyectos de inversión inmobiliarios se verá impactada por la reducción de la confianza por parte de inversionistas en la capacidad de recuperación de los flujos de efectivo.

3. El incremento en el desempleo y la caída de los ingresos en los sectores informales, a los cuales pertenece la gran mayoría de residentes de los proyectos que la agencia manejará, generarán incumplimientos en las obligaciones de pago de los inquilinos.
4. Los negocios que no estén adaptados al trabajo remoto serán los más afectados por el COVID-19, y eventualmente los espacios de oficina se verán reducidos pues las empresas cambiarán masivamente a esquemas laborales que incluyan el trabajo remoto, lo que reducirá la demanda por espacios para oficinas y se tendrá que tener en cuenta las normas de capacidad por espacio que implemente el Gobierno.
5. Incrementará el riesgo de cierre de locales comerciales, sobre todo los que no vendan productos de necesidad básica, los consumidores evitarán zonas de alto tráfico, mientras que las entregas de comida a domicilio y el comercio electrónico vivirán una etapa de prosperidad.
6. Los sectores industriales y de logística, importantes para la industria inmobiliaria, se encuentran implementando ajustes en sus modelos de operación para garantizar la seguridad de sus colaboradores frente al COVID-19, por lo que se espera una alteración de las cadenas logísticas globales, causando escasez de suministros y que el almacenamiento podría transformarse en el factor más importante de ubicación para las empresas.
7. Inmuebles que se asignaban a alquileres temporales para turismo pasarán a operar bajo esquemas de contratos residenciales de largo plazo, lo que disminuirá su rentabilidad. Además, los consumidores acostumbrados a viajar largas distancias por vacaciones podrían optar por hacerlo a lugares más cercanos.
8. En resumen, se espera que el trabajo remoto se transforme en algo permanente, se reducirá radicalmente la concentración de personas en oficinas, y los propietarios de locales y centros comerciales deberán ajustar sus operaciones y modelos de negocio.

2.2. Análisis de la Industria a la que Pertenece el Negocio

Para realizar el análisis de la industria y contexto de esta propuesta, así como tener una idea de su competitividad, oportunidades y amenazas, se usó el modelo de Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980). Este modelo es una metodología que permite investigar si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Las cinco fuerzas que se analizan son: (a) Intensidad de la competencia actual, (b) competidores potenciales, (c) productos sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los clientes.

2.2.1. Intensidad de la competencia actual

El negocio propuesto es una agencia generadora de suelo urbano que pueda ser insertado en el mercado inmobiliario a través del saneamiento de títulos de propiedad, revalorización de predios históricos, generación de vivienda social y buscar atraer a inversionistas inmobiliarios. Pertenece entonces a la industria de servicios inmobiliarios orientados a propietarios, inquilinos y desarrolladores. Los mayores desafíos que viene afrontando esta industria en Lima Metropolitana en los últimos años, son la adquisición de terrenos y las trabas burocráticas (Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú, 2014).

El crecimiento de la oferta inmobiliaria de los últimos años ha sido muy elevado en el NSE A, lo que ha ocasionado que su demanda se encuentre casi satisfecha en su totalidad. En el NSE B, el crecimiento ha sido sostenido y concentra gran parte de la oferta, por lo que se genera una amplia competencia. Por otro lado, los NSE C y D se van encontrando con terrenos de valor más elevado, teniendo como únicas opciones las zonas destinadas a próximas habilitaciones urbanas situadas en las periferias de Lima Metropolitana y algunas zonas similares de las principales provincias.

En cuanto a los suelos, los precios han ido incrementándose de forma generalizada en todos los distritos. Esto es determinante en la decisión de empresas constructoras e inmobiliarias a la hora de elegir el lugar donde se realizarán los proyectos pues, mientras mayor sea el costo del suelo, mayor inversión inicial se requerirá, lo que limitará la rentabilidad asociada.

El principal competidor que ofrece servicios como el propuesto, es Commercial Real Estate Services (CRES Perú), una sociedad anónima cerrada inscrita en 2011 con RUC 20545385377. Esta empresa realiza servicios inmobiliarios para propietarios, inquilinos y desarrolladores de proyectos que incluyen remodelaciones, ampliaciones, implementaciones, servicios de saneamiento, entre otros. La principal ventaja con la que CRES Perú cuenta es la cantidad de años que lleva en el mercado, a través de los cuales ha podido armar una interesante base de datos de clientes, así como relaciones de clientes satisfechos con su trabajo. Además, ha logrado un posicionamiento importante gracias a su presencia en ferias inmobiliarias y publicidad por redes sociales. Sin embargo, la agencia propuesta se centrará inicialmente en predios calificados como históricos, específicamente en aquellos históricos del distrito del Rímac, un sector en el que CRES Perú aún no ha ingresado (CRES, 2021).

La amenaza que la competencia de CRES Perú representa para la agencia propuesta se puede calificar como de nivel medio. Si bien la cantidad de años que lleva en el mercado le han permitido forjar importantes relaciones con sus clientes, el nicho en el que la agencia propuesta plantea centrarse, predios calificados como históricos, no ha sido abordado por CRES Perú, por lo que la agencia podrá gozar de los beneficios de ser la primera en ofrecer ese tipo de servicios en ese sector en particular.

2.2.2. Competidores potenciales

Como competencia potencial a los servicios ofrecidos por la agencia, puede encontrarse en los estudios de abogados con especialidad en sector inmobiliario. Estos

estudios tienen áreas especializadas en sanear predios y conocen muy bien los procedimientos requeridos. Sin embargo, sus servicios finalizan cuando el predio es saneado. Es decir, no participan en la etapa de comercialización de los predios, por lo que no son competidores directos. Sin embargo, si estos estudios decidieran añadir los servicios de negociación con los inquilinos actuales y de comercialización de los predios, sí podrían ser considerados como competencia directa. En ese supuesto, el poder que estos competidores tendrían no sería muy relevante, al menos al inicio, pues su experiencia está centrada fuertemente en el proceso de saneamiento, y no así en la negociación con posesionarios o comercialización del predio. En estos últimos puntos la agencia propuesta tendría ventaja.

2.2.3. Productos sustitutos

En la actualidad, los proyectos inmobiliarios de Lima Metropolitana se concentran en satisfacer la demanda de espacios de vivienda residencial de los sectores económicamente más altos como el A o B, que optan por opciones cuyos valores de precio de venta están en un rango a partir de S/ 427,600 en adelante.

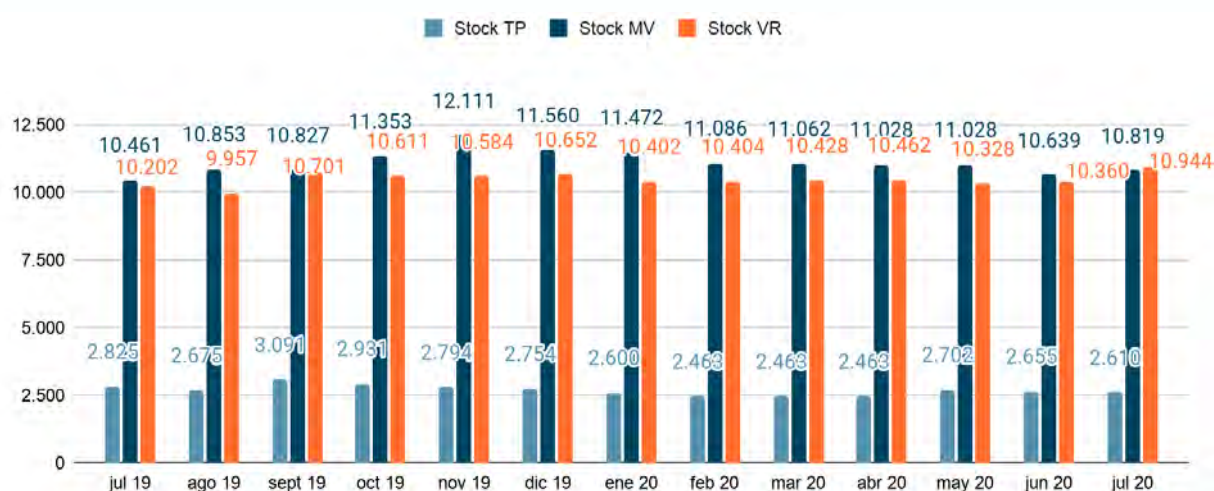
No ocurre lo mismo con la oferta inmobiliaria para los sectores C y D de la población, a los cuales pertenecen los vecinos del Rímac Histórico. Aunque conforman más del 75% de la población del país, estos sectores por el momento solo encuentran una oferta muy limitada de productos inmobiliarios diseñados para ellos, con alternativas de un nivel de inversión de hasta S/ 107,000. En la Tabla 1, puede verse la tipología de viviendas sobre la base del nivel de inversión los NSE referidos.

Según la Figura 4, en el 2019, en Lima Metropolitana, se vendió un total de 18,055 viviendas, lográndose un crecimiento de 18.5% con respecto al 2018. Del total de unidades vendidas, el 53% correspondió a vivienda social.

Tabla 1

Tipología de Viviendas por Rangos de Precio de Venta (S/)

Techo Propio (TP)	Hasta S/ 107,000
Mi Vivienda (MV)	De S/ 107,000 a S/ 427,600
Vivienda Residencial	Mayor a S/ 427,600

*Figura 4. Tipología de vivienda por rangos de precio de venta.*

Adaptado del «Informe estadístico mercado inmobiliario - Julio 2020» (p. 1), por ADI Perú, 2020. Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-Estad%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>

Luego de la recesión post COVID-19, se ha registrado un impacto de alrededor del 60% con respecto al número de unidades vendidas históricamente, como puede verse en la Figura 5. Debido a la incertidumbre por la evolución del mercado, la inversión en nuevos proyectos decreció un 18%. En lo que refiere a las ventas por tipología de vivienda, en la Figura 6 puede verse el registro de una reducción en las ventas de viviendas residenciales en julio de 2020, del 20.13%, respecto al mismo mes del año anterior.



Figura 5. Evolución de la venta de viviendas en Lima Metropolitana. Adaptado de «Nosotros», por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), 2021. Recuperado de <https://www.capeco.org/nosotros>



Figura 6. Ventas mensuales en el mercado inmobiliario de Lima Metropolitana 2020. Adaptado del «Informe estadístico mercado inmobiliario - Julio 2020» (p. 2), por ADI Perú, 2020. Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-estad%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>

Caso contrario sucede en lo que respecta a predios tipo MiVivienda, con un rango de inversión de entre S/ 107,000 y S/ 427,500, que tiene un aumento en 40.60% respecto al mes anterior; y en relación con las viviendas de un monto de inversión de máximo S/ 107,000,

este aumentó en forma considerable un 153.19% respecto al mes de junio de 2020. Esta información se presenta en la Figura 7.

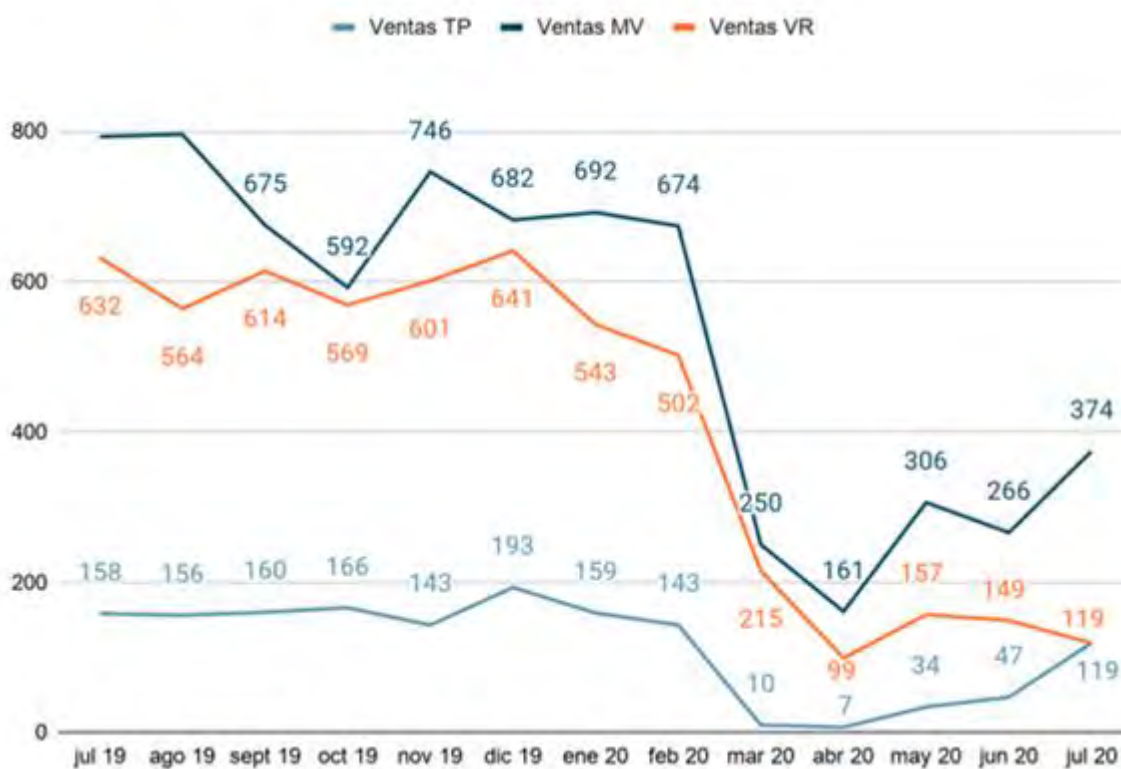


Figura 7. Ventas Techo Propio, vivienda social y vivienda residencial - Lima Metropolitana 2020.

Tomado del «Informe estadístico mercado inmobiliario - Julio 2020» (p. 2), por ADI Perú, 2020. Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-estad%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>

Durante el 2019, la oferta de proyectos inmobiliarios de vivienda social se fortaleció gracias a incentivos como el bono del programa Techo Propio, que llegó a ser el 30% de la vivienda y permitió el acceso a más familias; el Nuevo Crédito MiVivienda, que hace más rápido el desembolso, mejora las condiciones financieras de los proyectos y motiva el ingreso de nuevos desarrolladores, contribuyendo a dinamizar todos los NSE del sector inmobiliario peruano; o el programa MiVivienda Verde, que no solo tiene un bono adicional de 3% o 4%, sino un descuento en la tasa de interés del crédito hipotecario, lo cual está permitiendo una mayor oferta y demanda de vivienda nueva formal.

Es por todo lo señalado anteriormente que los autores de este proyecto consideran una importante oportunidad de negocio de alto crecimiento desde la perspectiva de rentabilidad, sino que también se conseguirá una mejora sustancial en la calidad de vida de los vecinos del Rímac Histórico. Conforme siga el crecimiento de la economía y por ende se incorporen cada vez más familias que pertenecen actualmente al NSE E de la población, y que actualmente no tienen ningún acceso a la vivienda propia, existe potencial para continuar desarrollando este tipo de servicio en el tiempo.

Teniendo en cuenta el estado en el que se encuentran la oferta y la demanda, se puede ver que la necesidad de viviendas, que no pudo ser cubierta durante el 2020, se mantiene en el 2021; y, de darse la esperada reactivación económica, la demanda por servicios inmobiliarios en los sectores C y D debería aumentar. En este escenario, puede considerarse como producto sustituto algún proyecto con departamentos a precios cómodos para sectores C y D, quizás financiados con el programa Techo Propio del fondo MiVivienda. Este programa está dirigido a familias con ingresos mensuales que no excedan S/ 3,715.00 para comprar y S/ 2,706.00 para construir o mejorar su vivienda, la misma que contará con servicios básicos de luz, agua y desagüe. En este escenario, el producto sustituto sería un proyecto que conste de un conjunto habitacional ofrecido a precios relativamente bajos, que resulte interesante y financiable para los residentes de predios históricos.

El poder que este producto sustituto tendría se ve limitado por la locación, pues lo más probable es que dicho proyecto no estaría localizado en algún centro histórico, por las complicaciones asociadas a construir este tipo de proyectos en dichas zonas. Esto haría que los inquilinos del centro histórico, el público objetivo de esta propuesta, analicen bien si desean alejarse del distrito donde han vivido siempre, tanto ellos como sus generaciones pasadas.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder del proveedor es mayor mientras menos empresas existan brindando dicho servicio. En el caso de la agencia, los proveedores con los que se contratará son abogados, arquitectos y empresas de construcción; y afortunadamente, en todos los casos existen varias empresas brindando dichos servicios. En el Perú, se tiene una cantidad considerable de estudios de abogados, los que ofrecen servicios de saneamiento de predios, revisión de títulos de propiedad y servicios legales inmobiliarios. Con respecto a servicios de arquitectura, en el país también se cuenta con diversas empresas que ofrecen el servicio de diseño, así como profesionales que trabajan de forma independiente. Por último, en cuanto a empresas de construcción, si bien hay varias empresas que ofrecen estos servicios, no es tan sencillo negociar con ellas pues manejan capitales relativamente importantes, por lo que se muestran más reacios a reducir sus precios. Sin embargo, la cantidad de empresas que existe brindando servicios de construcción juega a favor en el poder de negociación del presente emprendimiento.

2.2.5. Poder de negociación de los clientes

Clientes. Los clientes serán personas que ocupan el cargo de Gerente de Inmobiliaria (o promotor inmobiliario). La mayoría de las personas bajo este perfil de usuario son emprendedores, con estudios superiores, orgullosos de ser empresarios exitosos y principalmente dedicados al trabajo. Cuentan con poco tiempo libre, tanto en el trabajo como en su vida familiar. Son el sustento principal de su familia y valoran mucho que tanto ellos como su familia sean exitosos. Su motivación son las oportunidades de inversión inmobiliaria de retorno alto y rápido, pero ante la falta de oportunidades para nuevos proyectos, actualmente cuentan con pocas alternativas. Les interesaría poder trabajar con un equipo que se encargue de las coordinaciones necesarias para sanear predios que luego puedan venderse para realizar nuevos proyectos. Al inicio, el poder de negociación con Gerentes de

Inmobiliaria sería bajo, dependería de que los proyectos ofrecidos cumplan con las expectativas de rentabilidad y otras condiciones que consideren necesarias en cada caso; sin embargo, conforme se logre ganar una mayor trayectoria, podría ser mayor. Sobre este punto, una mayor información puede verse en el Apéndice B.

Demanda potencial. La demanda potencial de Lima Centro está conformada por 68,815 núcleos familiares no propietarios de vivienda, número según el estudio de Demanda de Vivienda 2018 del Instituto Cuanto para MiVivienda (2018).

La demanda efectiva se estima en 8,005 núcleos familiares, considerando tres variables (MiVivienda, 2018):

1. La intención de comprar o construir una vivienda propia.
2. La oportunidad o plazo en que el núcleo familiar proyecta llevar a cabo la compra o construcción del inmueble (que debe ser en un plazo igual o menor a veinticuatro meses).
3. Que posea la capacidad de pago (relacionado con el ingreso) para poder realizarlo.

La demanda potencial tiene un gran poder de negociación, debido a que la viabilidad de los proyectos depende de que se logre una negociación satisfactoria con ellos.

Con respecto al segmento objetivo, en el Rímac se encuentra un total de 247 familias en seis predios principales, con potencial para ser beneficiadas con una solución de saneamiento de predios. En la Tabla 2 puede verse las características de estas familias.

En una primera etapa del inicio de operaciones, se abordará el predio Salitral, con 37 familias en total. En una siguiente etapa se podría expandir el alcance de los servicios de saneamiento de predios a otros distritos con familias con necesidades similares.

Tabla 2

Acceso al Sistema Financieros de las Familias por Predio

Predio	Familias de moradores sujetas de crédito según criterios actuales del sistema financiero peruano	Familias con capacidad limitada de endeudamiento	Familias con dificultades de endeudamiento
Camaroneros	2	5	4
Salitral	*11	13	7
Hualgayoc	18	8	20
Virú	0	3	7
Trujillo	7	2	0
Tumbes	40	50	50
Total	78	81	88

Nota. Tomado de «Propuesta Rímac Renace [Formulario]», por Rímac Renace. (s. f.). Lima: Consorcio UHC S.A.C. Loranconstru.

Participación de mercado. La demanda efectiva invertiría un promedio de S/ 61,025 por comprar o construir una vivienda con las características de los proyectos sociales a desarrollar, equivalente a S/ 489 millones entre todos los 8,005 núcleos familiares. Con un proyecto enfocado en 37 familias, la meta sería lograr el saneamiento de predios por un valor de S/ 2.3 millones, que correspondería al 0.5% de participación del mercado de Lima Centro. En este caso, las familias seguirían teniendo un gran poder de negociación, por lo que es clave contar con un equipo especializado en negociaciones exitosas.

Las existencia de viviendas por distrito puede verse en la Figura 8.

2.3. Análisis AMOFITH

Al ser un plan de negocio de un servicio nuevo que no tiene una empresa en operación, el análisis AMOFITH fue referencial, concentrado en los aspectos más importantes de cada área.

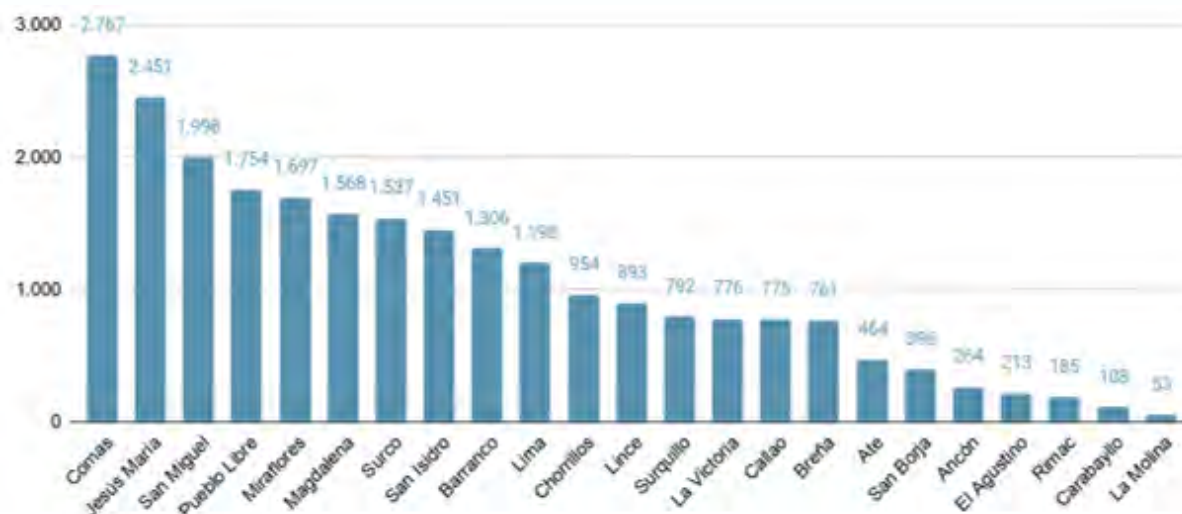


Figura 8. Stock de unidades inmobiliarias en venta por distrito - Lima Metropolitana, julio de 2020.

Tomado del «Informe estadístico mercado inmobiliario - Julio 2020» (p. 2), por ADI Perú, 2020. Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-Stat%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>

En síntesis, el análisis realizado bajo la metodología AMOFITH es positivo y muestra que existen cuatro ejes principales sobre los cuales se construirá el éxito o fracaso del modelo de negocio propuesto, (1) Administración, (2) Marketing, (3) Operaciones y (4) Información; y que son:

1. **Administración:** Contar con una estructura organizacional robusta alrededor del equipo central, pero a la vez flexible en los equipos por proyectos. Este factor será clave para obtener los resultados y administrar los costos.
2. **Marketing:** Lograr efectividad en el *marketing* directo con las promotoras inmobiliarias. Este factor determina la agilización de la tubería de proyectos, además de la satisfacción de los propietarios y posesionarios. También será de vital importancia en la consecución de flujos de efectivo y rentabilidades saludables.

- 3. Operaciones:** Lograr una eficiente prospección de predios (insumos). Esto será vital para mantener una lista de proyectos saludable, además de requerirse gran cantidad de opciones abiertas para poder escoger las que resulten mejores mediante un análisis valor-facilidad.
- 4. Información:** Administrarla y convertirla en el principal insumo de la compañía. Esto es muy importante para alimentar la lista de proyectos porque aquellos que no cuenten con la información completa y validada representarán un riesgo a la compañía. Con los recursos limitados recursos, no puede invertirse tiempo del equipo o recursos financieros de la compañía en proyectos que no cumplirán las fechas establecidas.

Se determinó que los factores que tenían menor impacto en el proyecto eran: (5) Finanzas, (6) Tecnología y (7) Recursos humanos, los cuales detallamos a continuación:

- 5. Finanzas:** Aunque este factor es importante para la continuidad de la empresa y no se debe desestimar, los requisitos de capital son limitados, con una deuda de US\$ 100 mil y un aporte de capital total de US\$ 200 mil (US\$ 50 mil por socio).
- 6. Tecnología:** Este factor definitivamente da soporte al trabajo de la agencia, pero no es determinante para la competitividad, usaremos tecnología ampliamente utilizada en las empresas hoy en día como programas de administración de proyectos y de diseños de arquitectura.
- 7. Recursos humanos:** El personal que se requiere en el proyecto es por lo general de mediana experiencia y dedicados a la ejecución como personal de campo, arquitectos, abogados e ingenieros, este tipo de profesionales está acostumbrado a trabajar por proyectos y con contratos por servicios de corta duración.

Además, el detalle completo del análisis AMOFITH puede encontrarse en el Apéndice C.

Conclusiones del capítulo

El análisis realizado a los contextos, tanto internos como externos, a los que se enfrentaría la agencia muestran que existe una gran oportunidad para proyectos de vivienda con lugares céntricos y que traerán un beneficio social importante. Hay programas de vivienda social que pueden ser utilizados en los nuevos terrenos que se consiga poner a disposición, con una economía en pleno proceso de recuperación tras la crisis ocasionada por el COVID-19. Existen innovaciones tecnológicas que permiten conectarse con la demanda potencial de forma más ágil y sencilla, además el saneamiento físico que tendrán las viviendas incrementará la seguridad de los habitantes.

El problema de adquisición de terrenos y trabas burocráticas a las que se enfrentan las agencias inmobiliarias es el punto de dolor que la agencia atenderá. En este contexto, se aprecia que el nicho en los NSE D y E es ideal por la demanda en crecimiento que enfrenta, además del hecho que CRES, principal competidor, no tiene foco en dicho segmento.

Si bien no se aprecia un nivel alto de poder con respecto a negociaciones con clientes y proveedores, se espera que, a medida que la agencia se vaya haciendo conocida por su excelente desempeño, el incremento en la demanda ayude a incrementar dicho poder de negociación.

Por último, los ejes principales sobre los que se apoyará el éxito o fracaso de la agencia son la Administración, apoyándose en la experiencia del equipo central, Marketing, buscando la mayor efectividad a través del trato directo con inmobiliarias, Operaciones, centradas en la prospección de predios más rápida y eficiente posible e Información, insumo primordial para el éxito de la agencia.

Capítulo III. Metodología

3.1. *Design Thinking*

3.1.1. Etapa I - empatiza (abre tu mente)

Observación. El predio con el que iniciará operaciones es muy antiguo y tradicional del Rímac, llamado El Salitral. Los vecinos que viven en él son, en su mayoría, personas de edad avanzada, que viven con sus hijos y hasta con sus nietos en algunos casos. Tienen una gran identificación con el distrito, con el barrio y con su predio. Se conocen entre todos y la preocupación más común que tienen es la de no ser desalojados, y la de tener una vivienda propia. Muchas de las familias tienen una economía informal, pero no son pobres extremos.

De otro lado, el predio tiene una muy buena ubicación, al estar cerca de dos avenidas principales del distrito.

Entrevistas. Se seleccionaron aleatoriamente a 12 familias del predio El Salitral. El tipo de entrevista escogida fue la no estructurada, con siete preguntas diseñadas para que el entrevistado tenga flexibilidad al responder y así llegar a entender mejor cómo se siente al respecto. Las entrevistas incluyeron algunas preguntas estructuradas para poder conocer datos específicos de los entrevistados. Un mayor detalle de las entrevistas se presenta en el Apéndice D.

Registro. En cada entrevista se tomaron notas con el detalle de todo lo que las familias respondieron. Estas respuestas fueron almacenadas digitalmente para luego poder ser tabuladas y analizadas.

3.1.2. Etapa II - define (encuentra el problema)

Análisis de la información. Al finalizar la tabulación de todas las respuestas, se analizó cada una de ellas para buscar patrones comunes, que luego fueron agrupados en categorías y códigos. Tras el análisis, se encontramos siete categorías, cada una con sus

retorno alto y rápido. Actualmente, cuenta con pocas alternativas de ubicación para realizar nuevos proyectos. Asimismo, tiene poco tiempo tanto en el trabajo como en su vida familiar (véase la Figura 10). Para mayor detalle, revítese el Apéndice B «Perfiles de Usuario».

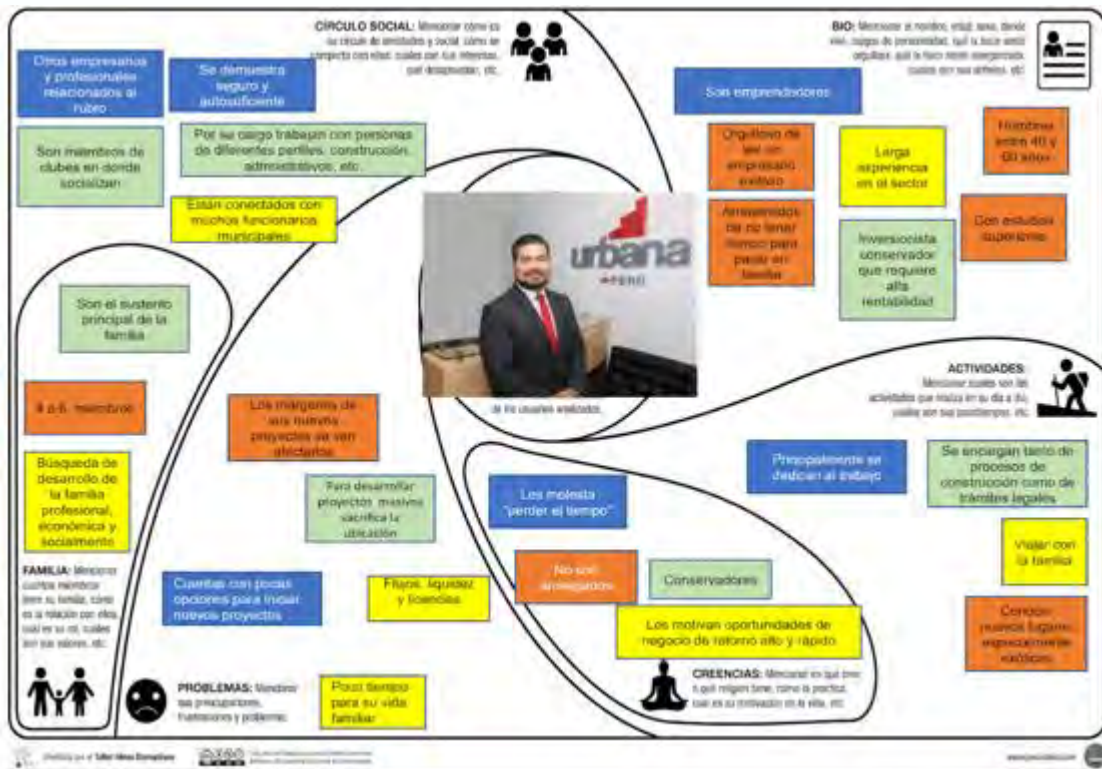


Figura 10. Matriz de meta usuario de gerente de inmobiliaria.

3.1.3. Etapa III - idea (explosión de posibilidades)

Generación/tormenta de ideas. La técnica de tormenta de ideas para buscar soluciones posibles para los dos clientes fue distinta. En el primer caso, los poseedores precarios, se tardó más en refinar las ideas y requirió 23 soluciones parciales para llegar a un consenso de seis. En el caso del segundo cliente, el gerente de la inmobiliaria, con 15 soluciones parciales se consensaron siete. Esto lleva a pensar que el proceso es más claro para el grupo cuando se refiere a procesos empresariales y el proceso tiene mayores dificultades cuando el enfoque radica en beneficios subjetivos en el nivel emocional (para mayor detalle, revisar el punto sobre el Lienzo 6x6).

Lienzo 6x6. Para la generación del Lienzo 6x6 se aplicó la metodología de analizar a los dos clientes con el siguiente desarrollo:

Para el primer cliente, el posesionario precario de los inmuebles, se hizo un lienzo con preguntas generadoras que buscaron responder sus necesidades. En la Tabla 3, se pueden ver las respuestas más importantes obtenidas (en el Apéndice F puede verse el desarrollo completo).

Para el segundo cliente, el gerente de la inmobiliaria, en la Tabla 4 se presenta las respuestas más importantes obtenidas (mayores detalles pueden verse en el Apéndice F).

3.1.4. Etapa IV - prototipo (toca tus ideas con las manos)

El prototipo propuesto es el producto mínimo viable: un archivo técnico integral en el que se puedan revisar todos los procesos ya realizados por la agencia, con los respectivos documentos que validen su correcta ejecución (se precisa que este archivo técnico integral es el llamado *dossier*). Con esta parte completa, se ofrecerá el proyecto inmobiliario.

Para realizar el prototipo del producto se utilizará una metodología ágil basada en la planificación, diseño, construcción, comprobación e implementación. Tomando en cuenta que el objetivo será generar valor compartido desde la renovación urbana, atendiendo de forma directa a empresarios inmobiliarios y de forma indirecta a propietarios de inmuebles tugurizados, se creará un prototipo que muestre el proceso a ejecutar, junto con sus respectivos resultados y sustentos, a través del cual se buscará regularizar los predios al aplicar el servicio de saneamiento físico-legal que ofrecido. De esa manera se llegará a los mostrado en la Tabla 5.

Tabla 3

Lienzo 6x6 Poseionario Precario de los Inmuebles

1. Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar? En el distrito del Rímac existen 808 predios que son patrimonio histórico de la ciudad y se encuentran fuera del mercado inmobiliario por falta de saneamiento.			
Preguntas generadoras:			
a. ¿Cómo podríamos hacerlos propietarios?		b. ¿Cómo podríamos asegurar la mejora de su calidad de vida y hacerla sostenible?	
Desarrollo de mecanismos jurídico-económicos que permitan el acceso a la vivienda en propiedad a los actuales moradores de los predios a edificar.		Renovando el predio.	
2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema: el poseionario precario necesita formalizar su condición financiera para acceder al crédito y lograr contar con una vivienda propia, formalizada y digna para cimentar el futuro de su familia.			
A partir de las necesidades identificadas, escriba en las celdas azules 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: «¿Cómo podríamos...?» Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo).			
c. ¿Cómo evitamos el riesgo físico por precariedad en la vivienda?	d. ¿Cómo podríamos mejorar la seguridad del entorno de su vivienda?	e. ¿Cómo podríamos ayudarlos a que sean sujetos de crédito bancario?	f. ¿Cómo hacemos para que su condición financiera sea formal y ordenada?
Saneando la propiedad.	Generando usos mixtos alrededor de ella (bancos, restaurantes, oficinas públicas, <i>retail</i> , etc.).	Ayudándolos, sacando una cuenta bancaria.	Ayudándolos a ingresar al sistema financiero.

Con el prototipo hecho, se realizará un lienzo blanco de relevancia, con el cual se busca retroalimentación sobre el trabajo hecho. Los comentarios recibidos fueron importantes para el desarrollo de un mejor producto. Las principales mejoras recogidas fueron:

1. Indicaron que no quedaba claro quién era el decisor para aprobar las ideas. Con esto, se decidió especificar, al momento de ofrecer el servicio, que, a nivel interno, es la propia

agencia y, a nivel de producto, son los propietarios que estén dispuestos a vender sus predios.

Tabla 4

Lienzo 6x6 Gerente de la Inmobiliaria

1. Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar? En el distrito del Rímac existen 808 predios que son patrimonio histórico de la ciudad y se encuentran fuera del mercado inmobiliario por falta de saneamiento.			
Preguntas generadoras:			
a. ¿Cómo podríamos brindar nuevas opciones atractivas de inversión inmobiliaria? Haciendo disponibles predios antes no disponibles por no estar saneados.		b. ¿Cómo podríamos aumentar la rentabilidad de nuevos proyectos inmobiliarios? Haciendo disponibles predios con precios menores al 8% del costo total del proyecto.	
2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema:			
<ul style="list-style-type: none"> • El usuario necesita tener opciones atractivas de negocio para nuevos proyectos inmobiliarios. • El usuario necesita tener opciones técnica y legalmente viables para nuevos proyectos inmobiliarios. • El usuario necesita tener opciones de compra de predios que no tengan problemas que dilaten el proceso de compraventa. • El usuario necesita aumentar la rentabilidad en los proyectos que desarrolla. • El usuario necesita reducir el riesgo total de la compañía desarrollando proyectos para múltiples mercados objetivos en distintos distritos. 			
A partir de las necesidades identificadas, escriba en las celdas azules 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: «¿Cómo podríamos...?»			
Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo).			
c. ¿Cómo podríamos reducir el riesgo de nuevos proyectos inmobiliarios?	d. ¿Cómo podríamos brindar la posibilidad de llegar a nuevos NSE?	e. ¿Cómo ofrecer proyectos en nuevos distritos?	f. ¿Cómo podríamos ofrecer una mayor rapidez en la ejecución del proyecto?
Haciendo disponibles predios saneados a las empresas inmobiliarias.	Haciendo disponibles predios con características para atender personas de los NSE C y D para los cuales no hay suficiente oferta inmobiliaria.	Con la misma metodología podemos obtener terrenos en otras zonas deterioradas para renovarlas. Por ejemplo, Barrio Obrero en San Martín de Porres.	Saneando los predios legal y técnicamente para procesos de compraventa ágiles entre la empresa inmobiliaria y los propietarios de los predios saneados.

2. Se preguntó si, al ser predios considerados patrimonios, la realización de construcciones está permitido. Con esto, se decidió indicar de forma explícita que todo dependía de la

determinación de los sectores de intervención. Es decir, dependerá del nivel de protección del predio (los que tengan que ser restaurados al 100% no formarán parte del proyecto).

Tabla 5

Producto Mínimo Viable

Dossier			
Legal	Arquitectura	Social	Licencias
<ul style="list-style-type: none"> • Títulos de propiedad claros y saneados. • Contrato de compraventa listo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano arquitectónico y planos 3D revisados y listos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos con poseionarios. • Contratos de compraventa listos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobaciones y licencias municipales obtenidas.

3. Se preguntó por las restricciones legales existentes en los patrimonios. La normativa por aplicar depende de cada caso concreto. Por esta razón, primero se debe hacer un estudio de factibilidad en cada predio (analizar su potencial edificable y su capacidad de densificación).

3.1.5. Etapa V - testa (comprueba tu propuesta)

Los comentarios recibidos por los poseionarios de predios entrevistados permiten concluir que se tiene una solución acomodada a lo que los usuarios requieren.

3.2. Canvas Business Model (CBM)

Los elementos claves para el modelo de negocio propuesto son:

- 1. Propuesta de valor:** Crear expedientes técnicos integrales, cubriendo todos los aspectos del negocio inmobiliario (legal, social, arquitectónico y económico), reduciendo los riesgos, maximizando la inversión y generando valor compartido en poblaciones desatendidas.
- 2. Segmentación de clientes:** Promotores inmobiliarios.

3. **Canales de distribución y comunicación:** Agentes inmobiliarios, plataforma *online*, congresos inmobiliarios y cámaras de negocios.
4. **Relación con el cliente:** Servicio personalizado y especializado según cliente y según pedido, relaciones a largo plazo.
5. **Flujos de ingreso:** Venta de los expedientes integrales.
6. **Recursos clave:** Base de datos de empresas inmobiliarias, agentes, plataforma *online*; equipo humano (arquitectos, abogados, relacionistas).
7. **Actividades clave:** Saneamiento legal, asesorías, compraventa de inmuebles y diseño arquitectónico.
8. **Socios estratégicos:** Municipalidades, asociaciones de vecinos, empresas inmobiliarias y otros promotores inmobiliarios.
9. **Estructura de costes:** Publicidad, mantenimiento de plataforma, desarrollo de estudios, gastos administrativos, anteproyecto y planilla.

En la Tabla 6 puede apreciarse el resultado del análisis según el formato del CBM.

3.3. *Lean Startup*

El *Lean Startup* consta de tres pasos iniciales para crear el producto y luego cuatro etapas definidas para crear el negocio. A continuación, se explicará la experiencia en cada uno de estos.

3.3.1. Pasos iniciales para crear el producto

1. **Creación de un producto mínimo viable (MVP):** El MVP, como solución, es ofrecer un *dossier* a los agentes inmobiliarios que incluya todos los servicios y trabajos ya ejecutados, con el proyecto listo para ser realizado, apoyados en una oficina que dé soporte a los vecinos del Rímac para organizarse y sanear sus predios. Para esto, se creará el prototipo detallado en la Etapa IV de la sección 3.1. Este MVP permitirá

recolectar información validada sobre los clientes de la agencia y lo que opinaban de la solución propuesta.

Tabla 6

Modelo Canvas

Socios estratégicos	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentación de clientes
Municipalidades Asociaciones de vecinos Empresas inmobiliarias Otros promotores inmobiliarios.	Saneamiento legal Asesorías Compra y venta de inmuebles Diseño arquitectónico. Recursos claves: Base de datos de empresas inmobiliarias Agentes Plataforma online Equipo humano	Crear expedientes técnicos integrales, cubriendo todos los aspectos del negocio inmobiliario (legal, social, arquitectónico y económico) reduciendo los riesgos, maximizando la inversión y generando valor compartido en poblaciones desatendidas.	Servicio personalizado y especializado según cliente y según pedido. Relaciones a largo plazo. Canales de distribución y comunicación: Agentes inmobiliarios Plataforma online Congresos inmobiliarios Cámaras de negocios.	Promotores inmobiliarios Constructoras
Estructura de costes: Publicidad / Mantenimiento de plataforma / Desarrollo de estudios / Gastos administrativos / Anteproyecto / Planilla		Flujos de ingreso: Venta de los expedientes integrales		

- 2. Medición:** Después de recibir la retroalimentación sobre el MVP, se analizó y evaluó qué ajustes o cambios a incluirse en la propuesta de solución.
- 3. Cambio para mejorar:** Se incluyó ajustes en la propuesta para mejorar la propuesta de solución. Un tipo de pivote que considera para mejorar fue el segmento de consumidor, pues inicialmente se creyó un enfoque en el gerente de una inmobiliaria, pero la retroalimentación recibida ayudó a reconfigurar e incluir al posesionario del predio como uno de los usuarios. Otro tipo de pivote fue la captura de valor, pues varios de los comentarios que recibidos

indicaban que se debía proveer de información más específica a los usuarios. Esto ayudó a mejorar la propuesta de valor.

3.3.2. Etapas para crear el negocio

Dado que aún no se ha llegado a la etapa de ejecutar la solución, aún no se ha aplicado del todo las etapas para crear el negocio. Sin embargo, se tiene una idea clara de qué podría ocurrir en cada paso:

- 1. Descubriendo clientes:** Tras entrevistar a los poseedores de los predios, se concluyó que sí estaban interesados en ser propietarios, pero requerían que la solución les sea lo más sencilla posible. Es decir, la solución propuesta sí tendría demanda en el mercado real. Con respecto al gerente de la inmobiliaria, se sabe que existen fondos interesados en los predios analizados por el potencial que significan, así que la solución propuesta también tendría demanda para ese tipo de usuario.
- 2. Validación del cliente:** la estrategia de venta que pensamos aplicar con el poseedor del predio es ofrecerle nuestra solución, priorizando lo sencillo que es y la confianza que nos deben brindar, asegurando que la agencia será la que realice todos los procedimientos. Con respecto al gerente de la inmobiliaria, se le indicará la lista de documentos legales que corroboren que los predios están saneados y listos para ser parte de un proyecto inmobiliario.
- 3. Creación del cliente:** La solución propuesta está planeada para ser aplicada inicialmente a una sección del distrito del Rímac. Para poder generar un modelo de venta repetible, se tendrá que invertir en buscar e investigar sobre otras locaciones que tengan las mismas características. Además, se deberá ampliar el espectro de empresas inmobiliarias que potencialmente estén interesadas en los proyectos. Estos serían los dos puntos para invertir y generar un modelo de venta repetible.

4. Creación del negocio: El proceso de venta dependerá de un equipo especializado que conozca los términos legales, los procedimientos y sobre todo, que demuestre empatía con los poseionarios. El proceso de desarrollo se basará en búsqueda constante de distritos o secciones de viviendas que tengan las características requeridas para poder aplicar la solución. El proceso de *marketing* se basará en buscar empresas inmobiliarias a las cuales ofrecerles la solución y participar de convenciones inmobiliarias. Además, cuando el equipo de desarrollo encuentre secciones de viviendas que cumplan las características necesarias, se brindará permanentemente información sobre lo sencillo de la solución y el enorme beneficio que pueden conseguir. Para esto se buscarán juntas vecinales o eventos donde participe la comunidad. Con esto armado, se buscará escalar la solución y seguir creciendo.

Conclusiones del capítulo

La metodología empleada para el presente análisis permitió confirmar que la identificación de predios en el distrito del Rímac es correcta, por el potencial que la locación brinda para proyectos de vivienda, además de la necesidad de sanear físicamente los predios más deteriorados en dicho lugar. Las matrices de meta usuario, elaboradas a través de la investigación vía entrevistas y análisis de los registros, permitieron identificar a las principales partes interesadas a las que la agencia se enfrenta: los agentes inmobiliarios y los actuales poseionarios de inmuebles. Sobre esta base, se tiene identificado tanto qué debe contener el MVP, como a quién se le debe hacer llegar.

Un componente importante de las metodologías ágiles utilizadas es la flexible adecuación en base a retroalimentación. Se recibió retroalimentación de compañeros de estudio, agentes de inmobiliarias y de poseionarios de predios. Con esto, se especificó

mejor, entre otras cosas, quién tomaría decisiones y los requisitos a cumplir para poder realizar construcciones en dichos predios considerados patrimonio histórico.

Con todo esto alineado, se tiene aterrizado el mapa a seguir para poder llevar a cabo la puesta en marcha de la agencia y maximizar sus probabilidades de éxito.



Capítulo IV. Definición del Negocio

4.1. Consolidación de la Propuesta de Valor (Producto + Servicio + Experiencia) en el Modelo de Negocio Estrategias Generales

La propuesta de valor de la compañía es la de cubrir íntegramente los primeros dos eslabones de la cadena de valor de la industria de la construcción: desarrollo y diseño; y, parcialmente, la de aprovisionamiento. Todo esto en servicio de los promotores inmobiliarios que recibirán como producto proyectos que logren optimizar sus indicadores económico-financieros y que, a su vez, maximizan los indicadores sociales y ambientales mientras cumple con los aspectos legales y técnicos. El servicio que desplegará la empresa es el de apoyar y asesorar a los promotores inmobiliarios para la conclusión exitosa de la ejecución del proceso constructivo, sostenido en el conocimiento de la legislación y normativa específica, además de la disponibilidad de todos los documentos relacionados al predio necesarios para alcanzar las aprobaciones, licencias y permisos para la etapa de ejecución. Por último, la experiencia será la de seguridad, confianza y, en el peor de los casos, una exposición a riesgos minimizados y controlados. A continuación, se desarrolla en detalle cada uno de los tres componentes de la propuesta de valor.

4.1.1. Producto

El producto ofrecido son terrenos saneados para construir sobre ellos los proyectos que, en las etapas previas, se ha desarrollado y diseñado. Se entregará a los constructores: (a) la licencia social acordada con los poseionarios, (b) el análisis socioeconómico de cada uno de los poseionarios interesados en adquirir viviendas en el proyecto u otros, (c) el anteproyecto, (d) el estudio económico-financiero del proyecto inmobiliario, (e) la propuesta de lista de precios por nueva unidad de vivienda, y (f) el contrato de opción con propietarios del inmueble que garantice la viabilidad económico-financiera del proyecto. Además,

apoyando la gestión comercial del proyecto, un (g) contrato de opción con los poseedores interesados en las nuevas unidades de vivienda a desarrollar y (h) una propuesta de lista de precios por nueva unidad de vivienda.

El resto de las actividades requeridas para el aprovisionamiento de insumos son realizadas por el constructor, pues es aquí donde termina la propuesta de valor del modelo de negocio propuesto.

4.1.2. Servicio

El servicio que provee la empresa soporta al producto y la experiencia. Se brindará, de acuerdo con el modelo de negocio, el apoyo y soporte necesario para conseguir las aprobaciones, licencias y permisos para iniciar y concluir la etapa de ejecución. Esto puede variar, pero consta principalmente de: la licencia de demolición, la licencia de construcción, la determinación de sectores de intervención, los parámetros urbanísticos, la rectificación de linderos en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, los contratos de compraventa de bien futuro y otros varios.

4.1.3. Experiencia

La experiencia, como componente de la propuesta de valor, es un concepto reciente. Se remite a 1990 y al libro de Norman (2002) *The design of everyday things*, referido a los componentes o momentos de interacción de la empresa con el usuario final.

El diseño de la experiencia del usuario tiene como objetivo tener un efecto en las emociones de aquel, y utiliza múltiples disciplinas para lograrlo. En el caso de la empresa propuesta, se centrará en entender y anticipar las necesidades de los promotores inmobiliarios y desplegar soluciones mediante entregables específicos para cada una, logrando tener, para de cada una de las fuentes de inseguridad o problemas de los clientes, una solución estandarizada, de tal manera que se reduzca la ansiedad y otras emociones negativas en las

personas parte del equipo de los promotores inmobiliarios. Una vez logrado eso, la experiencia se resumirá en una de tranquilidad, confianza y, en el peor de los casos, de exposición a riesgos minimizados y controlados.

4.2. Estrategia

La estrategia consiste en el posicionamiento de la presente iniciativa empresarial en el mercado como una marca atractiva para inversionistas inmobiliarios, que sea confiable y socialmente responsable, reconocida por desarrollar proyectos rentables de renovación urbana y brindar un trato justo a sus poseionarios y propietarios previamente desatendidos en el mercado inmobiliario, generando suelo urbano para introducir al mercado. Para lograrlo, se desarrollará acciones enfocadas a desarrollar relaciones con cada uno de los principales grupos de interés.

En el caso de los inversores inmobiliarios, a modo de prospección de nuevos clientes, se realizará visitas a gerentes de inmobiliarias. En el primer contacto, se les brindará acceso, a través de una plataforma digital, al portafolio de proyectos como alternativas de inversión. Podrán encontrar proyectos listos para que las inmobiliarias inicien las actividades de ejecución y comercialización, habiendo pasado previamente, en las etapas de desarrollo y diseño, por el análisis de viabilidad económica-financiera para asegurar maximizar su rentabilidad y cumplir con los aspectos legales y técnicos para ser considerados proyectos viables. Luego, el equipo comercial realizará un seguimiento personalizado hasta concretar una venta, registrando cada contacto en un sistema de manejo de relación con clientes (Customer Relationship Management o CRM).

Las inmobiliarias serán segmentadas en el sistema sobre la base de criterios como interés en invertir en los próximos seis meses, nivel de inversión en proyectos anteriores, experiencia en proyectos de vivienda social, entre otros. De esta manera, las inmobiliarias con mayor probabilidad de cierre de venta recibirán una calificación más alta y se convertirán

en la prioridad del equipo comercial para realizar un seguimiento más frecuente. Con el resto de la base de datos se mantendrá una comunicación activa a través de otros canales digitales, como un boletín digital de la agencia con información relevante del mercado inmobiliario, ventajas de invertir en proyectos de vivienda social, estudios de demanda de vivienda y entrevistas con entidades del sector.

Para ganar una imagen positiva dentro del sector, el equipo también se dedicará a generar alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (municipalidades, ministerios y ONG). Estas alianzas no solo fortalecerán la credibilidad de la marca, sino que además servirán como vehículo para promover la habilitación de servicios e infraestructura básica necesaria alrededor de los proyectos ofrecidos para captar el interés de los inversores inmobiliarios, como por ejemplo la construcción de vías de acceso a la zona.

En el caso de los poseionarios y propietarios, se encontró dos aspectos de principal importancia para la estrategia. El primer aspecto es que, debido a la existencia de mucho desconocimiento sobre los procesos y permisos a conseguir, será muy importante mantener una relación directa empleando una comunicación simple y coloquial que les permita entender fácilmente la información brindada.

El equipo legal contará con asesores de campo especialistas en negociaciones, encargados de brindar a los poseionarios, de manera personal, toda la asesoría que requieran para que tomen una decisión informada. Los asesores de campo mantendrán una relación directa con las juntas vecinales y los mismos vecinos, a los que les ofrecerán charlas informativas, material digital e impreso con información sobre los aspectos concernientes a sus viviendas, en un lenguaje simple de entender y con una clara ruta de los pasos a seguir en todo el proceso. Asimismo, se les brindará facilidades para ponerse en contacto con las entidades bancarias, donde podrán encontrar los productos financieros que respondan a sus

necesidades específicas. En el caso de los propietarios, el equipo legal, a partir de la información obtenida por los asesores de campo, se encargará de ubicar a sus familiares y brindarles las opciones para solucionar sus problemas de vivienda.

El segundo aspecto importante por considerar es el registro y seguimiento de la información de cada caso. Toda la información será subida por el equipo legal al sistema de Customer Relationship Management (CRM) como principal herramienta, para poder hacer un seguimiento personalizado de cada caso. Si bien cada caso tendrá sus propias particularidades, los procesos que deben seguir son opciones limitadas que muchas veces se repiten. Por este motivo, todo el proceso de seguimiento en el sistema se diseñará en función a las opciones disponibles y la secuencia de pasos necesaria para completarlas. Los asesores de campo recibirán capacitaciones y contarán con un aplicativo móvil en sus *smartphones*, para utilizar este sistema ágilmente en sus reuniones y registrar en el momento la información que necesitan para avanzar en cada proceso. Adicionalmente, ofrecerán a los poseedores y propietarios la opción de verificar el estado de avance de sus procesos y permisos a completar, habilitando de manera automática un usuario en la plataforma digital de la empresa. En este perfil de usuario, de fácil acceso, podrán ver toda la secuencia de pasos a seguir de sus procesos, y subir los documentos requeridos en cada uno. De esta manera, conocerán su porcentaje de avance y podrán visualizar de manera simple los pasos por completar.

4.3. Propósito de la Marca

Para la empresa propuesta, identificar el ‘qué hacemos’ y el ‘cómo lo hacemos’ es una tarea sencilla. Básicamente, se elaboran expedientes técnicos integrales para el desarrollo de proyectos inmobiliarios (*dossiers*) que permitan a los clientes tomar una decisión informada y segura sobre su inversión. ‘¿Cómo lo hacemos?’ El equipo de la agencia realiza estudios de títulos e identifica los predios con mayor potencial, aplica nuestra metodología de

intervención y consigue un título de propiedad actualizado, los acuerdos sociales (donde corresponda) y las licencias municipales para desarrollar un proyecto inmobiliario económicamente atractivo.

Ahora bien, ¿por qué se hace? Como indicó Sinek (2009), porque «nos conduce a identificar el propósito de la marca y a buscar una razón para nuestra actividad que trascienda a ella misma y a nosotros» (p. 96).

¿Por qué se hace algo que no se ha hecho antes? Porque se desea darle a la gente una oportunidad de acceder a una vivienda digna y sostenible para mejorar su calidad de vida.

La propuesta no solo implica sanear terrenos, sino que brinda a la gente una oportunidad de vivir mejor. Eso inspiró este emprendimiento: buscar una solución creativa al problema que aqueja a más de un millón de personas (MiVivienda, 2018) a nivel nacional, y aportar a que la inversión privada sostenible ayude a crear mejores ciudades para vivir.

4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

4.4.1. Misión

Brindar oportunidades de inversión a los promotores inmobiliarios que incluyan soluciones integrales de vivienda que permitan generar valor a nuestros clientes, e integrar socioeconómicamente a poblaciones desatendidas.

4.4.2. Visión

Ser la agencia líder en servicios de generación de suelo urbano para proyectos de vivienda de interés social.

4.4.3. Objetivos del negocio

1. Alcanzar un 30% de margen en cada proyecto.
2. Elaborar y ejecutar un banco de proyectos.
3. Posicionarse como empresa atractiva para el talento.

4. Utilizar las mejores tecnologías para promover el teletrabajo.
5. Ganar autoridad y ser un referente en el sector.
6. Implantar un sistema de gestión ágil de proyectos.
7. Crecer 20% en el primer año de operaciones; y 25%, en el segundo.
8. Contribuir en la reducción del déficit habitacional, generando bienestar y revalorización del suelo urbano.
9. Promover el acceso a la vivienda propia y adecuada principalmente a las familias con menores ingresos.

Conclusiones del capítulo

La propuesta de valor de la agencia busca cubrir de forma íntegra los primeros dos eslabones de la cadena de valor de la industria de construcción: desarrollo y diseño; y, parcialmente, el eslabón relacionado al aprovisionamiento. El producto a brindar a promotores inmobiliarios buscará maximizar sus indicadores económicos, así como indicadores sociales y ambientales, cumpliendo a cabalidad con normas y especificaciones técnicas de alta calidad.

Los terrenos saneados a ser considerados dentro del producto, contarán con todos los requisitos exigidos por leyes y normativas, además del respectivo análisis de sus componentes para comprobar el potencial de rentabilidad que acarrearán. Se dará el servicio de seguimiento y asesoría, en base a buenas prácticas y experiencia, buscando generar relaciones de sociedad del más largo plazo posible.

Los objetivos de negocio planteados están alineados con la misión (Brindar oportunidades de inversión a los promotores inmobiliarios que incluyan soluciones integrales de vivienda que permitan generar valor a nuestros clientes, e integrar socioeconómicamente a poblaciones desatendidas) y visión (Ser la agencia líder en servicios de generación de suelo urbano para proyectos de vivienda de interés social) planteadas para la agencia, lo que

facilitará el seguimiento y medición de la efectividad de la estrategia, manteniendo la flexibilidad necesaria para ajustar algún componente, en caso sea necesario.



Capítulo V. Planes de Acción

5.1. Plan Comercial

5.1.1 Objetivos de *marketing* y ventas

El objetivo de ventas será concretar la venta de al menos seis proyectos durante el primer año de operación, siete para los años dos y tres, ocho proyectos para el cuarto año y subirá un proyecto por año en adelante. Esta es la meta que se asignará al equipo comercial.

El objetivo de *marketing* será posicionar a la empresa como la agencia de saneamiento y creación de suelo urbano con el mejor portafolio de proyectos inmobiliarios listos para ejecutar, en donde los gerentes de inmobiliarias y empresas constructoras podrán encontrar alternativas de inversión con alta rentabilidad, con todos sus permisos municipales correspondientes tramitados y con sus expedientes técnicos integrales completos cubriendo todos los aspectos del negocio inmobiliario (legal, social, arquitectónico y económico). Se comunicará de manera clara, fácil, transparente y sustentada en los indicadores clave de rendimiento cada proyecto a los clientes (como reducción en los tiempos de preinversión, estudios, horas hombre y otros riesgos asociados), para poder enfocarse en la ejecución del proyecto de manera ágil y segura.

5.1.2. Segmento de mercado al cual está dirigida la propuesta de emprendimiento

Como indicaron Kotler y Pfoertsch (2006), es necesario definir el segmento de mercado dirigido de la manera más precisa posible para poder implementar una estrategia de marca efectiva. De esta manera, se puede alcanzar eficiencia en la inversión de esfuerzos en el producto, el precio, los canales de distribución y su publicidad.

Dentro del sector inmobiliario en el Perú, existe una norma creada para evitar estafas y fraudes en el sector. Esto, porque existen más de ocho mil inmobiliarias y constructoras informales, las cuales ofrecen predios sin garantías (Carlos Bruce: «Se acabarán estafas para

compradores de viviendas», 2018). Para evitar que los futuros compradores de inmuebles sean víctimas de estafas, se buscará a los gerentes de inmobiliarias y empresas constructoras formales, que según ADIE Perú, ASEI y Capeco superan las 3,000 a nivel nacional.

Dentro de las empresas formales del sector, las prioritarias serán las que actualmente cuentan con proyectos en Lima Centro (Rímac, La Victoria, Cercado, Breña y San Luis), zona donde el 48% de la oferta corresponde al segmento de vivienda social según el Informe de Coyuntura Inmobiliaria (Incoin) de la consultora Tinsa (Vega, 2021). Su nivel de interés de invertir en un proyecto inmobiliario en el Rímac sería más elevado debido a su conocimiento y experiencia en los alrededores.

Adicionalmente, se realizará un trabajo de prospección comercial. En primer lugar, con las inmobiliarias que además cuenten con experiencia en proyectos de vivienda social. El objetivo de esta prospección será lograr presentar las propuestas al gerente general de este tipo de empresas, ya que es quien dará el visto bueno final para una inversión de esta magnitud como decisor de compra.

5.1.3. Buyer persona

El *Buyer Persona* es un gerente de inmobiliaria, con una edad entre 40 y 60 años, casado con un promedio de tres hijos, que vive en Lima y cuenta con secundaria completa y estudios superiores. Él es una persona segura de sí mismo, orgulloso de ser un empresario exitoso. Busca salir adelante para mantener su estatus profesional y para asegurar el futuro y éxito de su familia. Por este motivo, busca oportunidades de inversión de retorno alto y en corto tiempo. Conoce el mercado inmobiliario, y sabe que la oferta *premium* está saturada, y que en el segmento de vivienda media y social se requieren grandes esfuerzos y tiempo para que una oportunidad sea viable. Asimismo, busca alternativas de inversión que no requieran una gran cantidad de tiempo para iniciar la ejecución, y que tengan potencial para luego colocar ágilmente las unidades inmobiliarias en el mercado.

En general, debe distribuir su tiempo estratégicamente para dedicarlo a las actividades que realmente necesitan de su atención, mientras que las demás actividades las delega a su equipo. Todos sus esfuerzos están enfocados en generar nuevos proyectos en mercados rentables, poder ganar una mayor participación de mercado y gestionar efectivamente todos los procesos necesarios para lograrlo, así sean responsabilidad directa de su cargo o supervisando a su equipo. Cuando delega, debe hacerlo de manera efectiva, confiando en los miembros de su equipo y supervisando su desempeño.

Este tipo de usuario encuentra satisfacción al cumplir sus objetivos de manera eficaz, ampliando mercados para diversificar y disminuir riesgos, negociando con las personas indicadas, que vienen a ser los propietarios, y logrando cerrar la transacción inmobiliaria en un tiempo corto en comparación al promedio.

Su ritmo de trabajo es rápido y genera estrés debido a que muchas variables pueden afectar la rentabilidad y retrasar las operaciones. Actividades que son parte del proceso central de la transacción inmobiliaria, pero que necesariamente son un componente cotidiano de las mismas, como son la carga emocional de las negociaciones con poseionarios, encontrar herramientas que faciliten la reubicación de algunas familias y las negociaciones colectivas que toman un tiempo mayor al promedio. Un modelo de *Buyer* Persona se muestra en la Figura 11.

5.1.4. Embudo de ventas

El embudo de ventas considera tres niveles empezando por la prospección; luego, por la consideración y por la decisión o cierre de venta. En el nivel inicial de prospección, se explorarán oportunidades para identificar potenciales clientes. Para lograrlo, el equipo comercial entablará contacto directo de manera proactiva con las inmobiliarias que cumplan con los criterios de segmentación, y se programarán reuniones hasta poder contactar al gerente de la empresa. A su vez, se organizará ferias y charlas exclusivas para mandos altos

del sector inmobiliario, en las que se presentarán ponentes especialistas del sector y en vivienda social, para compartir tendencias y perspectivas del mercado con el objetivo de generar base de datos de potenciales clientes y concretar una próxima reunión personalizada.



Figura 11. Buyer Persona: gerente de inmobiliaria.

Los potenciales clientes seleccionados pasarán al siguiente nivel de consideración, en el que recibirán un mayor detalle sobre la viabilidad del proyecto. El equipo comercial realizará un seguimiento hasta determinar su interés real de inversión, a través de un sistema de CRM en el que actualizará en tiempo real la evolución de la relación con cada uno de ellos. La estrategia estará enfocada en identificar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo, ya que tomarán una decisión informada y que requiere un grado de análisis previo.

En el tercer nivel de decisión se concretan las ventas de proyectos con un contrato. Una vez firmado, se inicia los procesos del *core business* de esta propuesta empresarial. A partir de este momento se brindará todo el soporte necesario para que la ejecución del

proyecto se inicie de una manera fluida y sin retrasos, con el fin de cumplir la promesa de este emprendimiento. De ese modo, se ingresa a una gestión de posventa para asegurar la satisfacción de los clientes ganados. Cuando sus proyectos se encuentren en etapas finales de ejecución, el equipo comercial buscará retenerlos como clientes, manteniendo contacto a través de información del sector que sea relevante para ellos, así como con analítica de nuevos proyectos que se vayan sumando al portafolio de la agencia. El objetivo será fidelizarlos y poder lograr la recompra.

Cabe resaltar, como sostuvo Seth Godin (2019), que, para poder desarrollar un embudo de ventas y *marketing* sostenible en el tiempo, se debe asegurar el cumplimiento de la promesa que ha atraído a potenciales clientes a cada nivel del embudo. Por este motivo, se realizará una inducción detallada sobre este proceso al equipo comercial, con actualizaciones constantes sobre los lineamientos de marca a respetar en cada nivel (véase la Figura 12).

5.1.5. Análisis de los futuros competidores

En la actualidad, el proceso de evaluación de nuevos proyectos es realizado principalmente por las mismas empresas inmobiliarias con sus propios equipos internos. Sin embargo, este es un proceso prolongado, debido al extenso trabajo de investigación, legal y social, necesario. Para las empresas inmobiliarias este escenario es de alto riesgo y de bajo retorno por los recursos requeridos.

Aunque no existe una gran oferta de soluciones de esta categoría, se encontró un principal futuro competidor en la empresa Camet Real Estate Services (CRES).



Figura 12. Embudo de ventas.

Tomado de «Experiencia del cliente» (p. 2), por Imagen Alternativa, s.f. [Diapositiva en PowerPoint, documento interno]. Repositorio del TECSUP.

Como se mencionó en el punto 2.2.1, CRES es una empresa con 20 años de trayectoria dedicada a brindar asesoría en las etapas del proceso inmobiliario para que las empresas de dicho rubro puedan optimizar sus negocios. Se desenvuelven en el sector comercial, industrial y residencial, con una amplia cartera de servicios que incluye oficinas, vivienda, *retail*, industrial, logística, terrenos, hospitales, hoteles y educación. Cuenta con experiencia en proyectos de habilitación urbana.

5.1.6. Política de precios

La inversión para este tipo de servicio es variable, dependiendo de la magnitud de cada proyecto, con una previsión de US\$ 81,600 en promedio. Esta cifra es determinada sobre la base de los costos fijos y variables incurridos en la gestión del equipo de operaciones con los propietarios de los predios, los poseionarios de los predios y la cantidad de metros cuadrados construibles, correspondientes; así como los costos asociados de los arquitectos, abogados y trámites necesarios para la viabilidad del proyecto. En detalle se tienen las siguientes tarifas promedio a lo largo de las proyecciones del proyecto: US\$ 1,761.70 promedio por propietario, US\$ 957.40 promedio por poseionario, un costo fijo de trámites de US\$ 5,974.50 promedio, una tarifa por metro construible de US\$ 14.20 promedio. El análisis de cantidades de cada una de estas variables se tomó del Plano de suelos con potencial para renovación urbana del Centro Histórico del del Rímac, tomado de Gerencia de Renovación Urbana de la Municipalidad Distrital del Rímac (2013), detallado en la Figura 1. Y se resumen en lo siguiente: 4 propietarios promedio por predio, 22.9 poseionarios promedio por predio y 1,241.90 metros cuadrados construibles promedio por predio.

5.1.7. Marketing mix

Como indicó Chernev (2011), las tácticas de *marketing* de una organización describen un conjunto de actividades específicas empleadas para ejecutar una estrategia definida, y en *marketing* estas tácticas se definen por siete elementos claves a menudo referidos como *marketing mix*, los cuales comprenden: producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución.

Para esta propuesta, se desarrollará un plan de seis de los referidos siete elementos clave, exceptuando el primero, ya que en lugar de entregar un producto se ofrecerá un servicio corporativo que inherentemente no puede ser separado de la agencia de saneamiento al ser proveedora de dicho servicio.

- 1. Servicio:** El servicio consiste en brindar una solución que permita a los clientes reducir tiempos y costos de preinversión en proyectos inmobiliarios de manera confiable, segura y ágil. Recibirán atención y seguimiento personalizado desde el momento en que soliciten información detallada del portafolio de alternativas de inversión ofrecidas, hasta que finalmente implementen el proyecto.
- 2. Marca:** Como indicó Edwards (2020) en su libro «Marketing en movimiento», las marcas son atractores de intención y condensadores de significados, por lo que su atractivo radica en los sentimientos que despiertan en las personas. Los atributos por emplearse en el proceso de diseño y desarrollo de la marca comercial de la agencia de saneamiento deberán inspirar en los clientes una fuerte seguridad y confianza sobre su inversión y retorno esperado, conveniencia al disminuir los esfuerzos y riesgos asociados en la preparación de un proyecto para ejecutar, y agilidad para su implementación. De esta manera, la agencia logrará posicionarse como socia estratégica de sus clientes para desarrollar nuevos proyectos.
- 3. Precio:** Por la naturaleza de los proyectos, el precio promedio, dependiendo de las características detalladas en el punto 5.1.6, puede llegar a ser de alrededor de US\$ 81,600. Sin embargo, en comparación con la inversión necesaria para que una empresa inmobiliaria realice el mismo proceso de manera eficiente, este es un precio competitivo que les asegurará rentabilidad. Esta rentabilidad deberá ser demostrada siempre en cifras reales, y validada con casos de éxito para asegurar que la promesa ofrecida por la marca se cumpla efectivamente.
- 4. Incentivos:** Con el objetivo de fidelizarlos, una vez que se demuestre la viabilidad financiera del proyecto a partir del año siete de operaciones, los clientes recibirán incentivos monetarios si decidieran realizar nuevamente proyectos después de su primera compra, y se reflejarán en una reducción exclusiva en el precio para clientes

leales. Con respecto a incentivos intangibles, la principal motivación para los clientes de la agencia será el contribuir con el desarrollo inmobiliario de áreas y viviendas desatendidas, que tendrá un impacto social significativo y revalorizará la ciudad, abriendo de esta manera nuevas oportunidades de negocio en el sector.

- 5. Comunicación:** La inversión en comunicación se realizará principalmente en canales indirectos especializados del sector, como ferias y eventos inmobiliarios, revistas especializadas, y medios digitales dirigidos al sector.

El estudio de *B2B Content Marketing*, realizado por el Content Marketing Institute y Marketing Profs (2017), reveló que las empresas de B2B de Norteamérica invirtieron en promedio 28% de su presupuesto de *marketing* en *marketing* de contenidos. Para el presente caso, se invertirá un porcentaje similar en contenido de redes sociales, artículos especializados, vídeos, webinars e infografías, y se controlará la inversión de este presupuesto según el resultado de desempeño de métricas como el tráfico web que genera cada unidad de contenido, la calidad comercial de los potenciales clientes que completan formularios y la tasa de conversión a ventas de cada canal. El tipo de contenido a comunicar en cada uno de estos formatos estará centrado en la generación de oportunidades y eficiencia en la inversión, ya que según el Content Marketing Institute este tipo de contenido es el más efectivo para empresas B2B.

- 6. Distribución:** El servicio se brindará a los clientes directamente a través del equipo gerencial de la agencia de saneamiento a modo de consultoría y asesoramiento durante todo el proceso. De esa manera, se enfrentará un fuerte desafío al tratar con clientes generalmente conocedores y expertos en su área, y hacerlo de manera exitosa se traducirá en la credibilidad de la marca. Los miembros del equipo que tendrá contacto directo con los clientes, así como su preparación, será clave para poder lograr dicho objetivo de manera satisfactoria.

5.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones contiene los aspectos técnicos y organizativos que involucran el proceso de elaboración del servicio a ofrecerse.

5.2.1. Capacidad de operaciones

Al empezar la operación, debe estarse en capacidad de construir, cuando menos, cinco expedientes técnicos o *dossiers* al año. Esto implica el compromiso de optimizar los tiempos de búsquedas y procedimientos legales, arquitectónicos, sociales, administrativos y comerciales.

5.2.2. Ubicación de las instalaciones

Se contará con una oficina que servirá de centro de operaciones, ubicada en el centro histórico del Rímac, que permitirá mantener una relación estrecha entre el área social y los vecinos de la zona, además que aumentará la credibilidad y legitimidad del accionar de la empresa.

Según se ha desarrollado en las secciones anteriores, la zona de influencia estará en el Rímac, distrito que posee los predios objetivo de la agencia, así como el público objetivo de los proyectos a ofrecerse. Por lo tanto, se abrirá una oficina de atención al público que permita tener una relación continua con los posesionarios y con la propia municipalidad.

5.2.3. Diseño del producto

El producto o entregable será un expediente técnico que contiene:

a. La información legal del proyecto:

1. Partida registral actualizada
2. Certificado registral inmobiliario
3. Contrato de opción de compra o representación entre la agencia y el propietario.
4. Propuesta de contrato de compraventa del bien entre la empresa y el cliente.

5. Contratos de opción de compra de bien futuro entre la agencia y los beneficiarios.
6. Aprobación del anteproyecto y proyecto por la municipalidad correspondiente.

b. La información arquitectónica del proyecto:

1. Plano de ubicación y linderos.
2. Determinación de sectores de intervención (cuando corresponda).
3. Plano de anteproyecto aprobado.
4. Plano de proyecto aprobado.
5. Memoria descriptiva del proyecto.

c. La información social del proyecto:

1. Padrón de beneficiarios.
2. Calificación socioeconómica de beneficiarios.
3. Calificación para postulación a un subsidio del Estado.

d. La proyección financiera del proyecto:

1. Proyección de costos de construcción.
2. Proyección de flujo de caja del proyecto.
3. Proyección de colocaciones y ventas.

5.2.4. Diseño de procesos

Se ha elegido el distrito del Rímac por su ubicación, por su potencial y porque tiene estudios previos que confirman las hipótesis y facilitan el trabajo a realizar por la agencia. Además, se eligió el nicho orientado a vivienda social, pues el Gobierno ha optado por repotenciar sus programas de bonos facilitando el acceso a vivienda, haciendo más viable la venta de unidades habitacionales. El proceso por seguir se muestra en la Figura 13.

- **Primer paso:** Se identifica el predio (o predios) con potencial, o se atienden a solicitud de algún cliente.

- **Segundo paso:** A partir de ahí, el área legal realiza la búsqueda catastral que permita obtener los datos certeros de la propiedad. Este es un trámite especializado que se realiza ante la Superintendencia Nacional de los Registro Públicos (SUNARP).
- **Tercer paso:** Con esta data, se inicia el proceso de identificación de propietarios registrales. En este paso se tendrá dos posibilidades:
 - Es viable identificar y contactar a los propietarios e iniciar una negociación.
 - Es inviable identificar y contactar a los propietarios (como referencia, para estos casos, existe la Ley 29415, pero no se aplicará pues no es parte del modelo propuesto en este momento).
- **Cuarto paso:** Con los propietarios identificados y contactados, se inicia una negociación que contemple el saneamiento del título de propiedad y que termine en un contrato de opción en favor de la agencia. En caso el propietario no acceda, el caso se cierra.
- **Quinto paso:** Con el contrato de opción, el área social, el área de arquitectura y el área de finanzas inician sus trabajos:
 - El área social contacta a los poseionarios o inquilinos, los identifica y califica de acuerdo con los requisitos del programa Techo Propio o simula una calificación crediticia, según sea el caso.

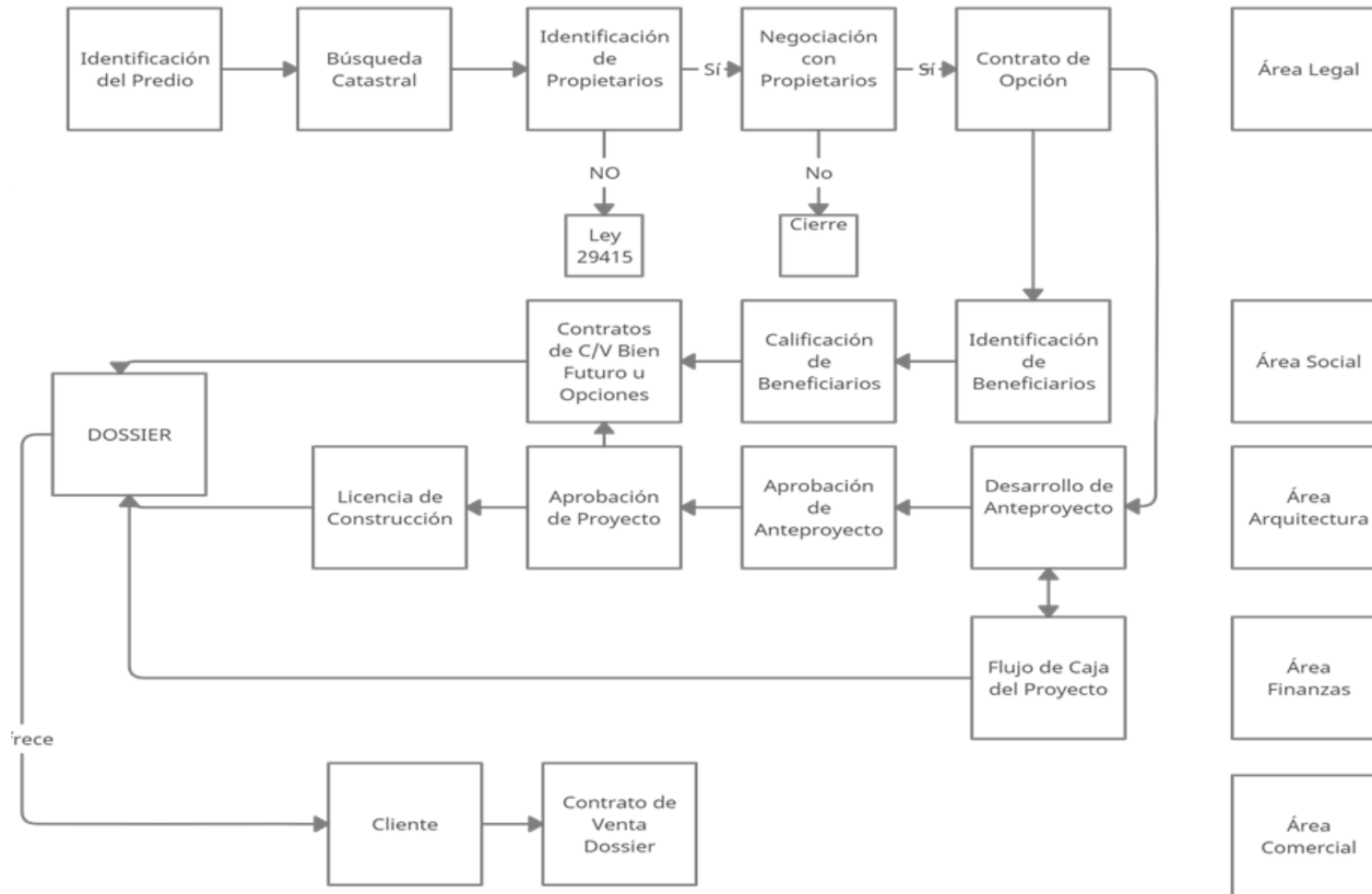


Figura 13. Diseño de procesos.

- El área de arquitectura diseña un anteproyecto que sea viable, rentable y que se ajuste a las necesidades de los potenciales compradores de las unidades de vivienda (en metraje, acabados, etc.) y de los clientes (presupuesto, viabilidad, etc.).
- El área de finanzas proyecta un flujo de caja de proyecto.
- **Sexto paso:** El área de arquitectura diseña el proyecto y consigue las licencias municipales.
- **Séptimo paso:** Se junta toda la información en un expediente por proyecto, que contiene todo lo anterior y pasa al área comercial.
- **Octavo paso:** El área comercial, se busca a los clientes y se hace un contrato de compraventa del expediente (*dossier*) con ellos.

5.2.5. Diseño de la distribución de la planta

El *layout* –también conocido como distribución de planta– de los elementos físicos en las oficinas administrativas de la agencia se realizará de manera estratégica para lograr un efectivo desarrollo de las operaciones, una eficiente asignación de costos y propiciar un ambiente seguro para todos los trabajadores. Se empleará una distribución flexible de uso celular, la cual se basará en agrupamientos temporales de equipos llamadas celdas, que se necesitan entre sí para producir un conjunto particular de bienes o servicios (D'Alessio, 2017). En este caso, como se puede apreciar en la Figura 14, se contará con una oficina de 37 m², en formato de salas de reuniones de espacio abierto para trabajo colaborativo. El diseño de planta no será estático, sino de acuerdo con la cantidad de proyectos que se estén desarrollando. En simultáneo, se evaluará constantemente el diseño con el objetivo de simplificar los procesos que se lleven a cabo en oficina y siempre velando por la seguridad del personal.

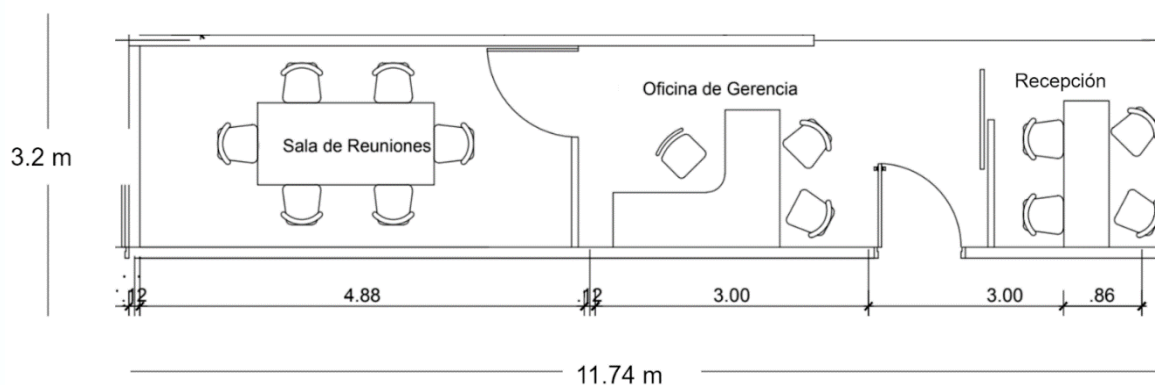


Figura 14. Distribución de oficina.

5.2.6. Costos de operaciones

Los costos de la agencia están asociados a la búsqueda catastral, movimientos registrales, tarifas por arquitectos, abogados y planillas de agentes inmobiliarios, además de gastos en publicidad y página web.

Asimismo, los principales gastos de administración están relacionados con las tarifas de abogados, salarios de gerentes, proveedores administrativos de planillas y contabilidad, alquiler de locales y, tal como este caso de negocio indica, gastos financieros relacionados a un préstamo.

Todos estos costos son los necesarios para poder ejecutar las actividades relacionadas a la presente propuesta de valor, lograr satisfacer las necesidades de los clientes y hacer rentable el negocio.

5.2.7. Restricciones, regulaciones y licencias

Al ser servicios multidisciplinarios enmarcados dentro del rubro inmobiliario, la operación de la agencia no tendrá restricciones específicas, por no existir una normativa especial. Las únicas licencias necesarias serán las municipales para las oficinas de la empresa.

5.3. Plan de la Gestión del Talento

Tal como se indicó en el artículo «¿Conoces los 10 procesos clave para la gestión del talento humano?» (Tecnología para los Negocios, s. f.), la gestión del talento humano parte

de identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de trabajo.

Teniendo lo anterior en cuenta, para poder desarrollar un plan de gestión del talento acorde con las necesidades de la agencia, debe primero entenderse qué es lo que se busca como empresa.

Se ha identificado ciertas competencias mínimas que debe cumplir el perfil de los trabajadores de la empresa: pensamiento crítico, comunicación asertiva, creatividad, autocontrol, iniciativa, capacidad de planificar, capacidad de negociación y, quizás la más relevante teniendo en cuenta esta propuesta de valor, conciencia social. Si bien la organización será con fines de lucro, la propuesta de valor propuesta tendrá un fuerte enfoque social, buscando mejorar la calidad de vida de los ocupantes de viviendas en los proyectos a administrarse y desarrollarse. Por esta razón, se considera a la conciencia social como un pilar fundamental que debe tener cada uno de los trabajadores.

En esta sección se desarrollará el perfil del talento humano, cómo estará organizado, qué incentivos y motivaciones los regirán y cómo estarán compuestos los procesos.

5.3.1. Desarrollo organizacional

La Organization Development Network (s.f.) definió al desarrollo organizacional como un esfuerzo que es planeado, abarca a toda la organización y busca incrementar la efectividad y salud de la organización a través de procesos, apoyándose en el conocimiento científico disponible.

Es decir, el desarrollo organizacional ayudará a progresar y mejorar la agencia por medio de procesos que harán la gestión interna más eficiente y efectiva y, gracias a esto, crear estructuras proactivas, flexibles y adaptativas.

Tal como se indicó en el punto 2.5.7, la compañía contará con cuatro grandes áreas: Administración y Finanzas, Legal, Proyectos y Comercial. La interacción entre estas áreas se realizará a través de los siguientes procesos que ya se han mapeado: procesos estratégicos (relacionados a la determinación de políticas internas, de objetivos y metas y de velar por su cumplimiento), procesos operativos (relacionados al funcionamiento interno) y procesos de apoyo (relacionados a brindar recursos y soporte para asegurar la operación eficiente). Para más información sobre los procesos, revítese el punto 5.2.4.

Los procesos estratégicos estarán a cargo de la gerencia de la empresa, conformada por el gerente general y los gerentes que lideran las áreas de Administración y Finanzas, Legal, Proyectos y Comercial. Algunos de estos procesos serán la implementación de políticas internas que se seguirán, elaboración de la misión, visión y objetivos de cada área. Asimismo, dicho equipo velará por el cumplimiento de estas políticas, a través de reuniones de seguimiento con los encargados.

Los procesos operativos estarán a cargo mayoritariamente del equipo asignado a los proyectos, aunque en algunos aspectos también participará la gerencia. Estos procesos permitirán que las diversas áreas operativas funcionen de forma eficiente, asegurando el correcto uso de recursos, además del seguimiento y monitoreo. Algunos de estos procesos serán el saneamiento predial, la revisión arquitectónica, el mantenimiento de relaciones comunitarias y otros.

Los procesos de apoyo estarán a cargo de todo el personal de la empresa que contrate con proveedores externos y buscarán asegurar que la operación cuente con los recursos y apoyo necesarios para funcionar de forma eficiente. Algunos de estos procesos serán, entre otros, la contratación de servicios legales, para conseguir antecedentes de posesionarios; y la contratación de servicios de ingeniería, para asegurar potencial viabilidad de proyectos.

5.3.2. Perfil del equipo y estímulos

Tal como se indicó en la sección 2.5.7, la empresa contará con dos tipos de recursos humanos: el equipo central y el equipo por proyectos. El equipo central se refiere a los empleados a tiempo completo que se encargarán de la gerencia de la compañía: administración de la lista de proyectos y sus etapas. El equipo por proyectos será el que ejecute las actividades de cada uno de los proyectos, siempre liderados por el equipo central. En ambos casos es preferible que el perfil del trabajador cuente con experiencia en empresas tipo B. Tal como se mencionó en la página web de la comunidad de B Corporation (s.f.), una corporación tipo B es un negocio que cumple los estándares más altos de cumplimiento social y ambiental.

El perfil del equipo central debe contar con una visión estratégica, credibilidad, proactividad, compromiso tanto con los objetivos de la empresa como con los trabajadores, pensamiento analítico y buena comunicación, además de contar con experiencia en la gerencia que lidera.

El perfil del equipo por proyectos debe contar con buena capacidad de organización, comunicación, atención al detalle, proactividad, toma de decisiones, inteligencia emocional, productividad, trabajo en equipo y conocimiento de nuevas tecnologías.

En cuanto a estímulos, la principal motivación de los empleados será su contribución con el desarrollo de proyectos que faciliten el acceso a viviendas seguras y de calidad a personas de bajos recursos económicos. Se contempla también la potencial idea de incluir estímulos económicos, los cuales dependerían del cumplimiento de objetivos fijados para cada área, tanto del equipo central como del equipo por proyectos. Sin embargo, estos estímulos económicos se ejecutarían cuando la agencia logre una importante consolidación en el mercado.

5.3.3. Estructura inicial

En la Figura C2 *Organigrama del Equipo Central y Equipo por Proyectos*, en el Apéndice C, sección 7 «Recursos Humanos», se aprecia cuál será la estructura inicial de la empresa. Esta contará con cuatro grandes gerencias: Administración y Finanzas, Legal, Proyectos y Comercial, lideradas por el equipo central. Las operaciones de la empresa estarán bajo la Gerencia de Proyectos y serán llevadas a cabo por el equipo de proyectos.

El equipo central está conformado por empleados a tiempo completo y se encargará de la administración de la compañía, administración de los proyectos y sus etapas. Este equipo estará compuesto por los fundadores de la empresa, José Girau, como gerente general y legal; Óscar Benavides, como gerente de Administración y Finanzas; David Ramírez, como gerente de Proyectos; y Andrés Rhor, como gerente Comercial.

El equipo de proyectos estará conformado por los trabajadores que ejecutarán las actividades de cada uno de los proyectos, siempre liderados por el equipo central. Serán profesionales de mediana experiencia que cumplan con las definiciones de los puestos que aportarán desde su visión y experiencia profesional al proyecto, mientras que en los frentes en los que requieran apoyo serán entrenados y capacitados por el equipo central.

5.3.4. Política de remuneraciones

Según Riche (s.f.), una política de remuneraciones es un plan de compensación que establece cómo los trabajadores de una empresa serán retribuidos económicamente por prestar sus servicios.

En el caso de la empresa propuesta, el pago para cada integrante del equipo central será de S/ 10,000 brutos mensuales, mientras que el pago para cada integrante del equipo de proyectos será de S/ 3,500.00 cada mes. Al inicio, se espera contar con cuatro trabajadores en

el equipo central y cuatro en el equipo de proyectos, con un potencial incremento proporcional al número de proyectos que se consigan.

Con respecto a la motivación económica, como se indicó en el punto 5.3.2, eventualmente podría contarse con una compensación económica variable, la cual dependerá del cumplimiento de objetivos fijados para cada área, tanto del equipo central como del equipo por proyectos. La cuantía de estos estímulos variables dependerá del tamaño y número de proyectos que se ejecuten. Tal como se indicó en dicha sección, esto se ejecutaría una vez la agencia llegue a consolidarse.

5.4. Plan Financiero

5.4.1. Inversiones

El emprendimiento no requiere inversiones importantes para poder iniciarse. Se ha definido que en los primeros seis años se trabajará en una oficina alquilada, se tendrá la política de que el personal traiga sus propios equipos, y no se necesitará vehículos.

La oficina se alquilará en el Rímac. Esto ofrecerá un rápido acceso a todo el distrito, por tener 11.9 km² de superficie. En esta oficina, el equipo realizará su trabajo con las comodidades necesarias y podrá, desde ahí, dirigirse a los distintos predios que se están prospectando o saneando. Además, servirá para atender a los distintos *stakeholders* como son los poseionarios, propietarios y promotores inmobiliarios.

La política de computadoras, laptops y teléfonos inteligentes será que cada trabajador traerá su propio dispositivo. Esto se llama *Bring your own device* (BYOD), *Bring your own technology* (BYOT), *Bring your own phone* (BYOP) o *Bring your own personal computer* (BYOPC); y supondrá dos beneficios para la empresa: la reducción de inversión, y con ella de costos relacionados a la depreciación de los equipos, junto con la rápida adecuación de las personas al trabajo, ya que usarán equipos con los que están familiarizados.

Los vehículos no son necesarios en este emprendimiento. El Rímac es un distrito mediano con muchos de los lugares de su centro histórico fácilmente accesibles caminando. Además, cuenta con un desarrollado sistema de transporte público de pasajeros en la forma de buses y taxis.

La mayor inversión del emprendimiento será en capital de trabajo. Para financiarse sólidamente, durante los primeros seis años el emprendimiento requerirá de un capital de trabajo de US\$ 300,000, con la finalidad de solventar los costos de ventas, gastos de administración y gastos de ventas de los primeros 10 meses de operación del emprendimiento.

5.4.2. Estructura de financiamiento

Como se mencionó, el emprendimiento requiere de US\$300,000, que serán financiados mayoritariamente por los accionistas o equipo fundador, que contribuirán con US\$ 200,000 en total, divididos en partes iguales: José Girau, como gerente general y legal, aportará US\$ 50,000; Óscar Benavides, como gerente de Administración y Finanzas, aportará US\$ 50,000; David Ramírez, como gerente de Proyectos, aportará US\$ 50,000; y Andrés Rhor, como Gerente Comercial, también aportará la misma cantidad de US\$ 50,000. Los US\$ 100,000 restantes se recibirán de un préstamo bancario.

5.4.3. Capital de trabajo

Para el emprendimiento se requerirá de US\$ 300,000 de inversión, que serán íntegramente usados para capital de trabajo. El proyecto ha sido concebido y diseñado para no requerir inversiones en activos mayores. Por otro lado, la empresa consumirá en promedio el 60.7% de sus ingresos en costos de ventas y gastos de administración. Esto significa que el capital de trabajo será clave para el éxito del proyecto.

Se proyecta un consumo de capital de trabajo de US \$538,088 para el primer año de operación. Esto se requiere para poner en valor exitosamente seis predios durante ese lapso, luego de haber trabajado siete en total y haber prospectado doce durante este primer año. El capital de trabajo inicial de US \$300,000 servirá para concluir con éxito el proceso inicial de prospección de doce predios, el trabajo de siete de estos y la puesta en valor exitosa de los primeros seis predios, que serán vendidos en forma de *dossier* a los promotores inmobiliarios y alimentarán el capital de trabajo al concluir este primer año.

5.4.4. Estados financieros proyectados

A continuación, en las tablas 7, 8, 9 y 10, se presentan los estados financieros proyectados.

Tabla 7

Estado de Pérdidas y Ganancias en US\$ Proyectados del Año 1 al Año 3

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos:			
Ingresos del servicio	894,965	422,094	452,063
Total ingresos	894,965	422,094	452,063
Tarifas de arquitectos	4,500	5,408	5,695
Tarifas de abogados	7,500	9,013	9,492
Costo de movimientos registrales	1,125	1,352	1,424
Salario de agentes inmobiliarios	59,220	60,997	64,239
Total de costos de ventas	73,845	78,571	82,748
Utilidad bruta	821,120	343,523	369,315
Gastos de administración:			
Costo de búsqueda catastral	250	258	271
Tarifas de abogados	1,250	1,288	1,356
Costo de movimientos registrales	188	193	203
Salario de gerentes	169,200	174,276	183,541
Proveedores administrativos	30,000	30,900	32,543
Alquiler de local	12,000	12,360	12,854
Total de gastos de administración	212,888	219,274	230,769
Gastos de ventas:			
Publicidad	40,000	41,200	42,848
Página web	3,500	3,605	3,749
Total de gastos de ventas	43,500	44,805	46,597
Utilidad de operación	564,733	79,444	91,948
Gastos financieros	15,690	13,174	10,205

Otros gastos	-	-	-
Resultado antes de impuestos a las ganancias	549,042	66,270	81,743
Impuesto a la renta	161,967	19,550	24,114
Ganancia (pérdida) neta	387,075	46,720	57,629



Tabla 8

Estado de Pérdidas y Ganancias en US\$ Proyectados del Año 4 al Año 6

Rubro	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos:			
Ingresos del servicio	560,502	684,587	820,676
Total ingresos	560,502	684,587	820,676
Costo de ventas:			
Costo de búsqueda catastral	2,307	2,691	3,100
Tarifas de arquitectos	6,922	8,073	9,300
Tarifas de abogados	11,536	13,454	15,501
Costo de movimientos registrales	1,730	2,018	2,325
Salario de agentes inmobiliarios	68,316	88,530	91,795
Total de costo de ventas	90,811	114,766	122,021
Utilidad bruta	469,691	569,821	698,655
Gastos de administración:			
Costo de búsqueda catastral	288	299	620
Tarifas de abogados	1,442	1,495	3,100
Costo de movimientos registrales	216	224	465
Salario de gerentes	195,189	202,354	209,816
Proveedores administrativos	34,608	35,878	37,201
Alquiler de local	13,497	14,172	14,881
Total gastos de administración	245,241	254,423	266,083
Gastos de ventas:			
Publicidad	44,990	47,240	49,602
Página web	3,937	4,133	4,340
Total de gastos de ventas	48,927	51,373	53,942
Utilidad de operación	175,523	264,024	378,630
Otros gastos	-	-	-
Resultado antes de impuestos a las ganancias	168,821	263,904	378,630
Impuesto a la renta	49,802	77,852	111,696
Ganancia (pérdida) neta	119,019	186,053	266,934

Tabla 9

Balance General en US\$ Proyectados del Año 1 al Año 3

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Activo			
Activo corriente:			
Caja y bancos	300,000	673,097	703,324
Total activo corriente	300,000	673,097	703,324
Activo no corriente:			
Otros activos	-	-	-

Total activo no corriente	-	-	-
Total activo	300,000	673,097	703,324
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Parte corriente de las deudas a largo plazo	13,978	16,494	19,463
Total pasivo corriente	13,978	16,494	19,463
Pasivo no corriente:			
Deudas a largo plazo	86,022	69,528	50,066
Total pasivo no corriente	86,022	69,528	50,066
Total pasivo	100,000	86,022	69,528
Patrimonio neto			
Capital	200,000	200,000	200,000
Resultados acumulados	-	387,075	433,795
Total patrimonio neto	200,000	587,075	633,795

Tabla 10

Tabla Balance General en US\$ Proyectados al Inicio del Año 4 al Año 7

Rubro	Año 4	Año 5	Año 6
Activo			
Activo corriente:			
Caja y bancos	741,490	837,542	996,495
Total activo corriente	741,490	837,542	996,495
Activo no corriente			
Otros activos	-	-	-
Total activo no corriente	-	-	-
Total activo	741,490	837,542	996,495
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente:			
Parte corriente de las deudas a largo plazo	22,966	27,100	-
Total pasivo corriente	22,966	27,100	-
Pasivo no corriente			
Deudas a largo plazo	27,100	-	-
Total pasivo no corriente	27,100	-	-
Total pasivo	50,066	27,100	-
Patrimonio neto:			
Capital	200,000	200,000	200,000
Resultados acumulados	491,424	610,443	796,495
Total patrimonio neto	691,424	810,443	996,495

5.4.5. Análisis de indicadores

Se analizaron cinco indicadores acumulados en dos grupos para los años 1 al 6 del proyecto. En el grupo de ratios de endeudamiento se proyectó dos indicadores: la cobertura de intereses y el apalancamiento. Al mismo tiempo, se calcularon tres indicadores de rentabilidad, el margen neto, el margen bruto y el ROE. La utilidad de estos análisis radica en que permite identificar debilidades y fortalezas de la empresa (Chu, 2018) y elaborar planes de acción que permitan potenciar los factores estratégicos.

En la Tabla 11 se presentan los indicadores de endeudamiento.

Tabla 11

Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / intereses	24.7	3.5	5.6	17.8	1550.4	-
Apalancamiento	Deuda total / utilidad operativa	0.18	1.08	0.76	0.29	0.10	-

La cobertura de intereses es un indicador clave de endeudamiento, pues muestra directamente la posibilidad de pago de los intereses de los préstamos con la utilidad operativa generada. En el proyecto, el nivel más bajo es de 3.5 veces en el año dos, grado suficiente para afrontar los pagos. Para los años siguientes y anterior, el indicador es aún más favorable, pasando inmediatamente en el año siguiente a 5.6 veces, e incrementarse sólidamente hacia el año 6, con 1550.4 veces.

El apalancamiento se utiliza para saber la relación entre la deuda total y la utilidad operativa de los periodos, mostrando así la capacidad de la empresa para afrontar una

eventual decisión de liquidar los préstamos vigentes. El nivel más deteriorado de este indicador está en el año 2, en el que la deuda es 1.08 veces la utilidad operativa. Es decir, el proyecto no podría liquidar todo el saldo de los préstamos vigentes con la utilidad operativa; sin embargo, es un nivel más que saludable para una empresa al inicio de su ciclo de vida.

En los otros años, la deuda total es siempre una fracción de la utilidad operativa, con lo que una decisión de la gerencia de liquidar la totalidad de los préstamos vigentes sería posible.

En síntesis, los indicadores de endeudamiento se corresponden con un emprendimiento: la cobertura de intereses es como mínimo 3.5 veces en el año 2, y el apalancamiento es máximo también en ese mismo año, alcanzando 1.08 veces.

En la Tabla 12 se presentan los indicadores de rentabilidad.

Tabla 12

Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Margen neto	Utilidad neta / ventas	43.3%	11.1%	12.7%	21.2%	27.2%	32.5%
Margen bruto	Utilidad bruta / ventas	91.7%	81.4%	81.7%	83.8%	83.2%	85.1%
ROE	Utilidad neta / patrimonio Neto	193.5%	8.0%	9.1%	176.2%	23.0%	26.8%

El margen neto indica el margen de ganancia luego de cumplidas todas las obligaciones. Sobre la base de proyecciones, este se mantiene superior al 11.1% y no mayor al 43.3%. Este indicador y su fortaleza dependen directamente de los ingresos generados por el proyecto, viendo que este es máximo cuando el ingreso por ventas es máximo en el año 1 y

entre los años 2 y 6 el indicador mejora según aumentan los ingresos por ventas con la madurez del proyecto.

El margen bruto calcula el margen después de cumplir con los costos de ventas o, dicho de otra manera, es el margen con el que se afrontarán los gastos de administración, gastos de ventas, obligaciones financieras y tributarias, además de otros rubros. Para la propuesta, la proyección del margen bruto es superior al 81.4% y no mayor a 91.7%; a diferencia del margen neto, este indicador es menos sensible al ingreso por ventas, ya que los costos de ventas son en general variables y proporcionales a los ingresos y dependen en general de la eficacia operativa de la empresa.

El ratio de rendimiento del patrimonio o ROE muestra el grado de rentabilidad que ha generado la empresa en relación con el capital aportado por los accionistas, proyectamos rentabilidades no menores al 8.0% y que no superan el 193.5% con un promedio ponderado en base al total patrimonio neto de 27.1%, este indicador depende de dos variables principalmente, los ingresos por ventas, pero además de la política de repartición o acumulación de resultados.

En síntesis, los indicadores de rentabilidad son sólidos y se corresponden con los objetivos del proyecto. Se alcanza la rentabilidad neta del 32.5% sobre las ventas en el año 6 y una rentabilidad del patrimonio sin repartición de dividendos del 26.8% en el mismo año. Además, el margen bruto es estable y superior al 81.4%, lo que indica la viabilidad financiera del modelo operativo.

5.4.6. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

La rentabilidad económica del proyecto se resumió en la Tabla 11, la cual muestra la consecución de los objetivos económico-financieros trazados para el emprendimiento. El margen neto objetivo del 30% se alcanza en el año 6.

El análisis económico-financiero indica en las proyecciones un rendimiento promedio del patrimonio del 27.1% sin reparto de dividendos, rentabilidad superior a la esperada por los accionistas en otras opciones de inversión.

El resultado del margen bruto proyectado valida el modelo operativo del emprendimiento, que es intensivo en capital de trabajo y reporta márgenes superiores al 81.4% a lo largo de los seis años proyectados.

Además, se realizó el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno que requirió el desarrollo del costo de oportunidad del capital y el costo promedio ponderado del capital.

El costo del patrimonio (COK) es un concepto que expresa el rendimiento alternativo de igual riesgo económico. Pero cuando una parte del proyecto es financiado a través de préstamo o deuda, este COK se debe corregir para obtener otro apalancado que incluye efecto de la deuda. La tasa de descuento tiene dos componentes básicos: la tasa libre de riesgo (R_f), que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y una prima por riesgo que ha de compensar el riesgo adicional de la inversión (Molina, & Del Carpio 2004). Uno de los modelos para calcular el COK o K_s es el modelo Capital Asset Pricing Model o CAPM (Chu, 2018). Su cálculo se consigue mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = K_{lr} + (K_m - K_{lr}) * \beta_l$$

Donde:

K_{lr} : Tasa libre de riesgo

K_m: Rendimiento esperado del mercado

β_l: Beta apalancado para el patrimonio de una empresa

Donde el Beta apalancado se calcula mediante:

$$\beta_l = \beta_u * (1 + (1 - t) * (D / P))$$

Donde:

β_u: Beta no apalancado de la empresa.

t: Impuesto a la renta.

D: Participación de la deuda en la estructura de capital (%)

P: Participación del patrimonio en la estructura de capital (%)

Al modelo CAPM se le agregó la tasa de riesgo país local para representar el modelo en la economía peruana, obteniéndose la siguiente fórmula:

$$K_s = \text{CAPM} + \text{Riesgo País}$$

En la Tabla 13 se compilan los valores de cada variable y se calcula el Beta apalancado, iniciando el cálculo con el Beta desapalancado de la industria de bienes raíces (operaciones y servicios) extraído en agosto de 2021, con un valor de 0.71 (Damodaran, 2021).

Tabla 13

Cálculo de Beta Apalancado

	Valor
Beta desapalancado (β _u)	0.71
Porcentaje de deuda (D)	33.33%
Porcentaje de patrimonio (P)	66.67%

Impuesto a la renta (t)	29.50%
Beta apalancado (β_l)	0.96

En la Tabla 14 se procedemos a calcular el costo del patrimonio.

Tabla 14

Cálculo del Costo del Patrimonio

	Valor
Tasa libre de riesgo promedio 20 años (K _{lr}) (Fuente: Damodaran)	4.88%
Rendimiento esperado del mercado S&P 500 promedio 20 años (k _m)	7.59%
Beta apalancado calculado	0.96
Riesgo país promedio últimos 5 años (Fuente: BCRP)	1.65%
CAPM	7.48%
K _s	9.13%

De los cálculos del modelo CAPM, agregando el riesgo generado por la localización del Perú, se obtuvo un 9.13% como costo del patrimonio.

El costo promedio ponderado del capital o WACC es la rentabilidad mínima que se exige para que un proyecto de inversión cree valor para los inversionistas (Chu, 2018). Su cálculo se consigue mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = W_d * (K_d * (1 - t)) + W_s * K_s$$

Donde:

W_d: Porcentaje de la deuda (%)

K_d: Costo de la deuda (%)

W_s: Porcentaje de patrimonio (%)

K_s: Costo del patrimonio (%)

t: Impuesto a la renta (%)

En la Tabla 15 se compilan los valores de cada variable y se calcula el costo promedio ponderado del capital.

Tabla 15

Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital

	Valor
Porcentaje de la deuda (W_d)	33.33%
Costo de la deuda (K_d)	18.11%
Porcentaje de patrimonio (W_s)	0.67
Costo del patrimonio (K_s)	9.13%
Impuesto a la renta (t)	29.50%
WACC	10.34%

El costo promedio ponderado del capital o WACC calculado para el proyecto es de 10.34%, lo cual significa que la rentabilidad mínima que debe generar debe ser mayor con el fin de que genera valor para los accionistas y los proveedores de los préstamos.

El Valor Actual Neto o VAN es el resultado de restar el valor actual de los flujos de caja descontados a una tasa de rentabilidad mínima esperada (Chu, 2018)

Los flujos de caja se concentran en el primer año operativo, además, del quinto y sexto año operativo. Esto, debido a que en el año 1 se planea concretar la operación en el solar Tumbes con 10 veces la cantidad de posesionarios de la operación promedio y 13 veces los metros cuadrados disponibles que el predio promedio. Los años 5 y 6 del proyecto son años de consolidación del proyecto en los cuales el número de operaciones anuales es máximo. Los años con los menores flujos son los 2, 3 y 4, en los cuales el proyecto busca consolidar su escala. En estos años, los riesgos de liquidez son mitigados reteniendo el

efectivo generado en el año 1 y manteniéndolo disponible durante estos 3 años, en el caso de que las proyecciones de número de operaciones sean mayores a las operaciones concretadas (véase la Tabla 16).

Tabla 16

Flujo de Caja Económico en US\$ del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año

Operativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	373,097	30,227	38,166	96,053	158,953	266,934

El VAN calculado con la tasa de descuento WACC del proyecto es de US\$ 401,199, lo que significa que los flujos cubren la inversión inicial de US\$ 300,000, y además generan valor para los inversionistas (deuda y capital). Con este resultado la empresa se proyecta viable y de aceptable rentabilidad. Esto puede verse en la Tabla 17.

Tabla 17

Flujo de Caja Descontados en US\$ del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	373,097	30,227	38,166	96,053	158,953	266,934
WACC	10.34%						
Flujos de caja descontados	-300,000	338,122	24,825	28,408	64,792	97,169	147,883
VAN	401,199						

La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada con las proyecciones del proyecto es de 60.01%, ampliamente superior al WACC de 10.34%, lo cual significa que el proyecto cubre la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas y además permite un margen para

mitigar las variaciones de las proyecciones. Con este resultado se confirmó que la empresa es viable (véase la Tabla 18).

Tabla 18

Flujo de Caja Económico en US\$ del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	373,097	30,227	38,166	96,053	158,953	266,934
TIR	60.01%						

5.4.7. Escenarios y análisis de sensibilidad

Se simularon dos escenarios esperados. El primero, de una disminución de las proyecciones de ventas en 10% de las unidades transaccionadas; y un segundo escenario con una disminución de las transacciones del 20%.

Los resultados del primer escenario se resumen en las tablas 19 y 20, de indicadores de endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 19

Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 10% en las Ventas

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / intereses	18.7	1.3	2.5	12.5	1224.7	-
Apalancamiento	Deuda total / utilidad operativa	0.23	2.33	1.51	0.40	0.13	-

Según lo visionado en las tablas anteriores, los indicadores de endeudamiento se deterioran, pero aún se corresponden con un emprendimiento. La cobertura de intereses es como mínimo 1.3 veces en el año 2 y el apalancamiento es máximo también en el año 2, siendo 2.3 veces.

Tabla 20

Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 10% en las Ventas

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Margen neto	Utilidad neta / ventas	39.4%	4.6%	6.5%	17.1%	24.2%	30.5%
Margen bruto	Utilidad bruta / ventas	92.4%	83.2%	83.5%	85.5%	84.5%	86.4%
ROE	Utilidad neta / patrimonio neto	147.0%	2.8%	4.0%	12.1%	18.1%	22.6%

Los indicadores de rentabilidad se mantienen sólidos, y aún en este escenario, se consiguen todos los objetivos del proyecto. Se alcanza la rentabilidad neta del 30.5% sobre las ventas en el año 6, indicador en el que se buscaba un objetivo del 30%; y una rentabilidad del patrimonio sin repartición de dividendos del 22.6% el en año 6, indicador que es superior a otras opciones de inversión accesibles a los inversionistas. Además, el margen bruto es estable y superior al 83.2%, lo que confirma la viabilidad financiera del modelo operativo.

Además, se realizó el cálculo del VAN y la TIR, con apoyo del cálculo del costo de oportunidad del capital y el costo promedio ponderado del capital, realizados en las tablas 13, y 14 respectivamente.

Primero se proyectaron los nuevos flujos caja económicos del escenario en dólares americanos desde el año de preparación al sexto año operativo, tal como se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21

Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año Operativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	280,095	236	5,823	60,682	1119,865	225,626

En este primer escenario, los flujos son menores que en la proyección base con mayor concentración en el Año 1, en el que se desarrollará uno de los solares más grandes del distrito. Los años 2 y 3 son de flujos muy cercanos a cero, en los cuales se tendrá que operar con el flujo generado el primer año, para recuperar liquidez en los años 4 al 6. Esto puede verse en detalle en la Tabla 22.

Tabla 22

Flujo de Caja Descontados en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	280,095	236	5,823	60,682	1119,865	225,626
WACC	10.34%						
Flujos de caja descontados	-300,000	253,838	194	4,334	49,932	73,274	124,998
VAN	197,571						

El VAN proyectado en este escenario, que fue calculado con la tasa de descuento WACC del proyecto previamente calculada, es de US\$ 197,571, lo que significa que los flujos cubren la inversión inicial de US\$ 300,000, y además generan valor para los inversionistas (deuda y capital). Con este resultado, la empresa se proyecta viable y se acepta.

La tasa interna de retorno proyectada para el escenario con reducción del número de las transacciones en 10% es de 33.42%, ampliamente superior al WACC de 10.34%. Esto significa que el proyecto duplica la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas y además permite un margen para mitigar las variaciones en el escenario. Con este resultado se confirma también que la empresa se proyecta viable y se acepta (véase la Tabla 23).

Tabla 23

Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 10% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6, y Cálculo del TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	280,095	236	5,823	60,682	1 119,865	225,626
TIR	33.42%						

Los resultados del segundo escenario se resumen en la Tabla 24, de indicadores de endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 24

Indicadores de Endeudamiento Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo una Caída de 20% en las Ventas

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / intereses	12.1	-1.8	-1.8	5.4	899.0	-

Apalancamiento	Deuda total / utilidad operativa	0.35	-4.12	-4.38	0.86	0.18	-
----------------	----------------------------------	------	-------	-------	------	------	---

Los indicadores de endeudamiento se deterioran debido a pérdidas generadas durante los años 2 y 3 del emprendimiento. Estas pérdidas están cubiertas por el primer año de operaciones, que en la partida los resultados acumulados no estaban en negativo. Cabe notar que, en un escenario de este tipo, el banco puede solicitar garantías reales para el préstamo (véase la Tabla 25).

Tabla 25

Indicadores de Rentabilidad Proyectados del Año 1 al Año 6, Asumiendo un Escenario con 20% Menos Ventas

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Margen neto	Utilidad neta / ventas	23.0%	-8.0%	-5.7%	8.6%	20.3%	25.9%
Margen bruto	Utilidad bruta / ventas	90.9%	80.7%	81.0%	83.8%	86.2%	85.1%
ROE	Utilidad neta / patrimonio neto	95.3%	-4.1%	-2.9%	5.2%	13.3%	17.0%

Los indicadores de rentabilidad se deterioran y en este escenario no se consiguen todos los objetivos del proyecto. Se alcanza la rentabilidad neta del 25.9% sobre las ventas en el año 6, indicador en el que se buscaba el 30% y una rentabilidad del patrimonio sin repartición de dividendos del 17.0% el en año 6, indicador que es aún superior a otras opciones de inversión accesibles a los inversionistas. Además, el margen bruto es estable y superior al 80.7%, lo que confirma la viabilidad financiera del modelo operativo.

Para el segundo escenario, con una reducción de las unidades transadas del 20% también, se realizó el cálculo del VAN y la TIR, apoyados en el cálculo del costo de

oportunidad del capital y el costo promedio ponderado del capital, realizados en la tablas 13 y 14, respectivamente.

Primero se proyectó los nuevos flujos caja económicos del escenario en dólares americanos desde el año de preparación al sexto año operativo, tal como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto Desde el Año de Preparación al Sexto Año Operativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	176,655	-40,505	-37,842	13,270	80,777	169,899

En este segundo escenario, los flujos son menores que en la proyección base con mayor concentración en el año 1. Los años 2 y 3 son de flujos negativos, y el año 4 muy cercano a cero, en los cuales se operará con el flujo generado el primer año, para recuperar liquidez en los años 5 y 6 (véase la Tabla 27).

Tabla 27

Flujo de Caja Descontados en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6 y Cálculo del VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	176,655	-40,505	-37,842	13,270	80,777	169,899
WACC	10.34%						
Flujos de caja descontados	-300,000	160,095	-33,267	-28,166	8,951	49,380	94,125
VAN	-48,883						

El VAN proyectado en este escenario calculado con la tasa de descuento WACC del proyecto previamente calculada es de US\$ -48,883, lo que significa que los flujos no cubren la inversión inicial de US\$ 300,000 y no generan valor para los inversionistas (deuda y capital). En este escenario la empresa se proyecta inviable (véase la Tabla 28).

Tabla 28

Flujo de Caja Económico en US\$ del Escenario con Reducción del 20% de las Transacciones del Proyecto del Año 0 al 6, y Cálculo del TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de caja económico	-300,000	176,655	-40,505	-37,842	13,270	80,777	169,899
TIR	4.98%						

La tasa interna de retorno proyectada para el escenario con reducción de las transacciones en 20% es de 4.98%, esta vez inferior al WACC de 10.34%, lo que significa que el proyecto no alcanza la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas. Con este resultado se confirma que en este escenario el proyecto es inviable.

El análisis de estos dos escenarios permite concluir que el principal factor clave de éxito del proyecto es la consecución del número de transacciones, en donde, para que pueda soportar la reducción de su eficacia en 10%. Empero, reducciones de las transacciones cercanas al 20% ponen en riesgo la creación de valor para los inversionistas (deuda y capital) por tener un TIR menor al WACC (Chu, 2018).

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

Para poder implementar de manera exitosa el plan de la empresa y cumplir con la propuesta de valor ofrecida, se debe asegurar que la ejecución y objetivos de los planes estén alineados con la estrategia y misión que prevista para la organización. Para asegurar que esto

se cumpla, se han definido ciertos factores de éxito que deben cumplirse para que la implementación se ejecute de acuerdo con lo planeado. Estos factores serán medidos a través de indicadores o KPI (*Key Performance Indicators*), que ayudarán a validar la eficacia de la ejecución del plan.

5.5.1. Fase 1: definiciones de factores de éxito

Lead Innovation, firma especializada en innovación, mencionó que los factores de éxito son aquellas actividades o logros que deben cumplirse para considerar exitosa la implementación de un nuevo proyecto o empresa (Eschberger, 2018). En el caso de la empresa propuesta, se han definido factores de éxito cuantitativos y cualitativos que, de cumplirse, significarán que la puesta en marcha del negocio puede ser considerada exitosa.

Los factores de éxito cuantitativos son: (a) cantidad de títulos de propiedad debidamente saneados, (b) cantidad de unidades inmobiliarias proyectadas y colocadas a través de compraventa de un bien futuro a los futuros beneficiarios, (c) la cantidad de licencias de construcción otorgadas para que se desarrollen los proyectos, (d) el número de familia beneficiarias por cada proyecto, (e) la cantidad de proyectos vendidos a empresas inmobiliarias, (f) metros cuadrados diseñados y (g) licencias de construcción obtenidas.

Los factores de éxito cualitativos son: (a) el compromiso de la gerencia, (b) las responsabilidades claras, (c) comunicación efectiva, (d) la integración de todos los empleados y (e) colaboración.

5.5.2. Fase 2: indicadores

Para poder realizar un correcto seguimiento a la implementación del plan y comprobar que se estén cumpliendo los objetivos, se ha identificado ciertos KPI que ayudarán a validar la eficacia de la ejecución del plan.

La plataforma KPI.org (s.f.), cuyo principal patrocinador es el instituto estadounidense BSI (Balanced Scorecard Institute), define KPI como indicadores claves del proceso para lograr un resultado determinado. Los KPI proveen un foco para la mejora estratégica y operacional, crear una base analítica para la toma de decisiones y ayuda a centrar la atención y recursos a lo que más importa.

Las características de un buen KPI son: (a) proveer evidencia objetiva del progreso para alcanzar un resultado deseado; (b) medir lo que realmente ayude a informar mejor para la toma de decisiones; (c) ofrecer una comparación que mida el grado de operación a lo largo del tiempo; y (d) rastrear eficiencia, calidad y temporalidad.

Para el caso de la empresa propuesta, los principales KPI y sus respectivos objetivos para medir la implementación de su plan, tal como se indicó en el punto 5.5.1, son: (a) cantidad de títulos de propiedad debidamente saneados (al menos cuatro por año), (b) cantidad de unidades inmobiliarias proyectadas y colocadas a través de compraventa de bien futuro a los futuros beneficiarios (75 al año), (c) cantidad de licencias de construcción obtenidas para que se desarrollen los proyectos (tres al año), (d) el número de familia beneficiarias por cada proyecto (al menos 25 por proyecto), (e) cantidad de proyectos vendidos a empresas inmobiliarias (al menos 5 para el primer año de operación) y (f) metros cuadrados diseñados (al menos 1,200 metros cuadrados por proyecto).

5.5.3. Fase 3: implementación del plan

Teniendo clara la estrategia a implementar, los factores de éxito que se deben medir y los indicadores recurrentes a los que se le debe realizar un seguimiento periódico para asegurar el correcto funcionamiento de la operación, el equipo central debe llevar a cabo la implementación del plan y poner en marcha la operación.

Para esto, los pasos a seguir serán: (a) el equipo central creará y registrará la empresa; (b) identificará un predio que tenga potencial de proyecto y realizará un análisis previo para cuantificar la cantidad de trabajo que se requerirá; (c) el equipo central se centrará en contratar a un equipo de proyectos alineado con la cantidad de trabajo que el proyecto requiera, buscando que cumplan el perfil detallado en el punto 5.3.2; (d) llevar a cabo el trabajo completo de saneamiento y relacionamiento con posesionarios; y por último (e) contactar empresas inmobiliarias para ofrecer el proyecto.

La correcta ejecución del plan dependerá del seguimiento que el equipo central deba realizar, asegurando que los procesos que siga la empresa estén alineados con la propuesta de valor, visión y misión para ella.

Conclusiones del capítulo

Los planes de acción considerados para la agencia (como el número de venta de proyectos por año, posicionamiento en el mercado) están debidamente reflejados en los KPIs que se han planeado seguir y enfocados en para maximizar la potencial demanda: agencias inmobiliarias (según ADIE Perú, ASEI y Capeco, hay más de 3,000 gerentes de inmobiliarias y empresas constructoras formales a nivel nacional), asegurando un eficiente proceso de prospección, a fin de encontrar los predios con mayor potencial, tanto social como financiero.

Se espera que cada proyecto vendido por la agencia cuente con un precio promedio de US\$ 81,600. Esta cifra variará, dependiendo de los costos fijos y variables incurridos en la elaboración del expediente. Se debe tener en cuenta que se contempla ofrecer algún descuento o incentivo monetario hacia los clientes que vuelvan a contratar los servicios de la agencia.

Para llegar al cliente, se invertirá inversión en comunicación a través de canales indirectos especializados del sector, como ferias y eventos inmobiliarios, revistas especializadas, y medios digitales dirigidos al sector.

Las operaciones serán centralizadas en la oficina que se planea abrir en el distrito del Rímac, que permitirá mantener una relación estrecha entre el área social y los vecinos de la zona, buscando aumentar la credibilidad y legitimidad del accionar de la empresa. Desde ahí se llevará a cabo la supervisión y control de la correcta ejecución del plan de operaciones planteado, buscando lograr los objetivos de cada etapa. Para lograr esto, es muy importante que los empleados, tanto del equipo central, como el de proyectos, cumplan con las características buscadas en empresas tipo B, buscando los estándares más altos de cumplimiento social y ambiental.

El financiamiento de este emprendimiento asciende a US\$300,000, a ser financiados 67% por el equipo central, y el resto a través de un préstamo bancario. Considerando esta inversión, y los flujos proyectados según los detalles descritos en el capítulo, el escenario base alcanza un VAN de US\$408,203, por lo que se genera valor para los inversionistas (tanto de deuda, como de capital). Además, la TIR de 60.01% es superior al WACC de 10.34%, por lo que se cubre la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Existen 808 predios afectados por la precariedad y necesidad de renovación en el distrito del Rímac, que no se encuentran disponibles para viviendas o proyectos inmobiliarios por problemas de índole legal y social (PROLIMA, 2019). Al aplicar esta propuesta de valor, hará que estas se vuelvan disponibles, tanto para potenciales poseedores como para empresas constructoras e inmobiliarias que las requieran.
2. Existe un déficit de viviendas muy pronunciado a nivel nacional. Este se agudiza en los sectores socioeconómicos más deprimidos (MiVivienda, 2018).
3. Existe en el Centro Histórico de Lima una gran cantidad de predios cuyos títulos de propiedad se encuentran precarizados, físicamente están deteriorados y socialmente están tugurizados, lo que no permite que sean incluidos en el mercado inmobiliario regular (Rímac Renace, s.f.).
4. El mercado inmobiliario peruano ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años; sin embargo, este no alcanzó a los niveles socioeconómicos D y E ni a los distritos con mayor déficit en calidad de vivienda (Capeco, 2021).
5. El potencial edificatorio que tienen los predios componentes de la muestra realizada por la Municipalidad del Rímac en los años anteriores supera el millón de metros cuadrados construibles y la población potencialmente beneficiada supera las cuarenta mil personas (Rímac Renace, s.f.).
6. Las expectativas de la población por un mejor lugar donde vivir, del Estado por colocar los subsidios de vivienda social que tienen en cartera y de los promotores inmobiliarios en adquirir proyectos en lugares rentables confluyen en la necesidad de una agencia de suelo que articule esas tres voluntades.

7. El Ministerio de Vivienda, la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad del Rímac han impulsado proyectos de renovación urbana que ayudan a una adecuada densificación habitacional y que eviten la autoconstrucción y la expansión urbana, por lo que una iniciativa como la presente les suscita interés.
8. Los propietarios de predios tugurizados en el distrito del Rímac tienen, más que un activo, una carga de la cual buscan deshacerse, lo que da una ventana de oportunidad para negociar precios asequibles por el suelo.
9. Los poseedores tienen interés en mejorar sus condiciones de vivienda y aplicar a los subsidios estatales.
10. Los inversionistas inmobiliarios buscan oportunidades de negocio que les permitan seguir creciendo sin alejarse de la ciudad.
11. Existe una normativa aplicable que permite impulsar la presente metodología de intervención.
12. El saneamiento físico legal, el diseño arquitectónico y la inclusión social, son parte de nuestro modelo de negocio y buscan reducir el riesgo en la inversión de nuestros clientes.
13. Los costos de este modelo están basados principalmente en *know how*, por lo que los márgenes aplicables hacen sostenible la metodología.
14. Este modelo de negocio es aplicable (a predios específicos); replicable (en varios predios), escalable (en diferentes zonas) y sostenible (social, ambiental y económicamente).
15. Un valor agregado adicional que esta propuesta le brinda al cliente es que, al ser la agencia un emprendimiento que permite la inclusión social de los beneficiarios a través del acceso a la propiedad y a la vivienda digna, el producto ofrecido es un proyecto que los clientes pueden identificar como de responsabilidad social corporativa, pues incluye soluciones integrales a nivel social y arquitectónico.

16. Como muestra del interés de los actores claves descritos a lo largo del presente documento, la agencia ha obtenido cartas de interés en formar parte de sus proyectos de: (a) el sector privado, representado por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) y la empresa BESCO Inmobiliaria; (b) el sector público, representado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; y (c) propietarios de localidades dentro de nuestro ámbito de acción, representados por la propietaria de uno de los predios analizados. A través de estas cartas, estos actores manifestaron su interés en ser parte de los procesos a impulsarse, demostrando la capacidad, idoneidad y potencial de este modelo de agencia de saneamiento de predios. Estos documentos pueden verse en el Apéndice A, «Cartas de interés de los socios principales».

6.2. Recomendaciones

1. Potenciar relaciones fuertes y de largo plazo con los socios estratégicos (agentes inmobiliarios, municipalidades y juntas vecinales), a través de contacto periódico.
2. Apoyarse continuamente en avances tecnológicos que permitan incrementar la eficiencia en los procesos de la agencia (coordinación entre áreas, seguimiento al equipo de campo, contacto con clientes).
3. Buscar profesionales que tengan un fuerte compromiso social, alineado con la misión y visión de la agencia.
4. Dar énfasis a los profesionales encargados de los procesos y la optimización de tiempos para su desarrollo.
5. Mantener un proceso constante de búsqueda de predios que puedan ser incluidos bajo esta propuesta.
6. Tener un *roadshow* con potenciales clientes antes de iniciar el lanzamiento.

Referencias

- ADI Perú. (2020). *Informe estadístico mercado inmobiliario - Julio 2020*. Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-Estad%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>
- ADI Perú. (2021). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://adiperu.pe/asociacion/>
- ARIAS SCHREIBER PEZET, Max (2011). Exégesis del Código Civil peruano de 1984. Contratos–Nominados. Tomo II, Lima: Normas Legales.
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI]. (2021). *Representatividad*. Recuperado de <https://www.asei.com.pe/quienes-somos/#representatividad>
- Banco Mundial. (2020, octubre). *Perú, panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA. (2015). *Design Thinking. Centro de Innovación BBVA*. Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking_es_1.pdf
- B Corporation. (s. f.). *About B Corps*. Recuperado de <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- Bendezú, C., & Vergiú, J. (2007). Los indicadores financieros y el valor económico agregado EVA en la creación del valor. *Revista in Data*, 10(1). Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n1/a07.pdf.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Cámara Peruana de la Construcción [Capeco]. (2021). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.capeco.org/nosotros>

- Chernev, A. (2011). *The Marketing Plan Handbook* (3ª ed.). Chicago, IL: Cerebellum Press.
- Chu, M. (2018). *Fundamentos de finanzas: Un enfoque peruano*. Lima: Advisory Financial.
- Content Marketing Institute, & MarketingProfs. (2017). *B2B Content Marketing*. Recuperado de https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf
- Camet Real Estate Services Perú. (2021). Recuperado de <https://www.cresperu.com/es/>
- D'Alessio, F. A. (2017). *Pastillas para la gerencia. Males endémicos, síntomas y causas (tomo I)*. Lima: Planeta.
- Damodaran, A. (2021). *Betas by sector (US)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Deloitte. (2020). *Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/impacto-covid19-en-el-mercado-inmobiliario.html>
- Edwards, B. (2020). *Marketing en movimiento*. [Libro digital]. Madrid: Conecta (Penguin Random House).
- Eschberger, T. (2018). *7 important success factors for the introduction of innovation management*. Recuperado de <https://www.lead-innovation.com/english-blog/success-factors-for-the-introduction-of-innovation-management>
- Guerra, N. (2014, 28 de mayo). *Por qué Lean Startup lo va a cambiar todo*. TEDx Sevilla [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=E62ecUVZa9Q>
- Goding, S. (2019). *Esto es Marketing*. Madrid: Alienta (Planeta).

Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú. (2014, 16 de diciembre).

Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/hay-8-mil-inmobiliarias-constructoras-informales-peru-314463-noticia/?ref=ecr>

Imagen Alternativa. (s.f.). *Experiencia del cliente*. [Diapositiva en PowerPoint, documento interno]. Repositorio del TECSUP.

INEI: PBI peruano cayó 11.12% en el 2020. (2021, 15 de febrero). AmCham News.

Recuperado de <https://amcham.org.pe/news/inei-pbi-peruano-cayo-11-12-en-el-2020/>

Instituto Cuanto. (2018). *Estudio de demanda de vivienda a nivel de las principales ciudades.*

Hogares no propietarios. Recuperado de

<file:///C:/Users/%C3%81ngel%20R.%20Salazar/Downloads/20.%20estudio%20de%20demanda%20de%20vivienda%20nueva%20de%20lima%20sur.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020, junio). *Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel Manzanas 2020*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020, junio). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Recuperado de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020, 25 de mayo). Los cambios socioeconómicos.

Diario El Comercio. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>

Ipsos. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú 2019*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Jurado Salcedo, M. (2016). El programa de recuperación de Barrios Altos. *Revista de Arquitectura*, 21(31), pp. 26-36.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.

KPI.ORG. (s. f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Recuperado de <https://kpi.org/KPI-Basics>

Ley 29415. Ley de saneamiento físico legal de predios tugurizados con fines de renovación urbana. Congreso de la República del Perú, 2009.

Llamas, F. J., & Fernández, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, pp. 79-85.

Medidas permitirán rápida recuperación del sector construcción en el Perú. (2020, 22 de abril). Agencia de Noticias Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-medidas-permitiran-rapida-recuperacion-del-sector-construccion-el-peru-794033.aspx>

MiVivienda. (s. f.). *Techo Propio*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=30>

MiVivienda. (s. f.). *Techo Propio*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/fondo-mivivienda/pagina.aspx?idpage=3>

MiVivienda. (2018). *Estudio de demanda de vivienda a nivel de las principales ciudades hogares no propietarios*. Recuperado de

<https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/17.%20Estudio%20de%20Demanda%20de%20Vivienda%20Nueva%20de%20Lima%20Centro.pdf>

MiVivienda (2021). *2020: Ranking de colocaciones*. Recuperado de

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=58>

Molina, H., & Del Carpio, J. (2004). *La tasa de descuento en la evaluación de proyectos y negocios empresariales*. Recuperado de

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/tasa.pdf

Norman, D. (2002). *The Design of Everyday Things*. Recuperado de

https://www.loop.la/descargas/disenho/Psicologia_objetos_cotidianos%20-%20Donald%20Norman.pdf

Organization Development Network. (s. f.). *What is Organization Development?* Recuperado de

<https://www.odnetwork.org/page/WhatIsOD?&hhsearchterms=%22development+and+organization%22>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (s. f.). *Directrices de la OMS sobre vivienda y salud*. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/279743/WHO-CED-PHE-18.10-spa.pdf>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* (Doctoral thesis). Universidad de Lausanne. Lausanne, Suiza. Recuperado de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *En Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto. Recuperado de

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Oxford (s. f.). *Why is PESTEL analysis?* Recuperado de

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), p. 78.

Programa de Recuperación del Centro Histórico – PROLIMA. *Plan Maestro de*

Recuperación del Centro Histórico. Recuperado de

https://aplicativos.munlima.gob.pe/uploads/PlanMaestro/plan_maestro_resumen_ejecutivo.pdf

Riche, J. (s. f.). *What is a Remuneration Policy? (with pictures)*. Recuperado de

<https://www.smartcapitalmind.com/what-is-a-remuneration-policy.htm>

Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*. En *Leader Summaries*. [Libro digital]. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>

Rímac Renace. (s. f.). Propuesta Rímac Renace [Formulario]. Lima: Consorcio UHC S.A.C. Loranconstru.

Sinek, S. (2009). *La clave es el por qué*. Madrid: Planeta.

Tecnología para los Negocios (s. f.). *¿Conoces los 10 procesos clave para la gestión del talento humano?* Recuperado de

<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/conoces-los-10-procesos-clave-para-la-gestion-del-talento-humano/>

Universidad de Palermo. (s.f.). *La calidad en la industria de la construcción. Estudio de diagnóstico*. Recuperado de

https://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad_UP.pdf

Vega, E. (2020, 24 de diciembre). Promotoras inmobiliarias serán las más activas en la recuperación del sector construcción en el 2021. *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/promotoras-inmobiliarias-seran-las-mas-activas-en-la-recuperacion-del-sector-construccion-en-el-2021-capeco-sector-construccion-sector-inmobiliario-ncze-noticia/>

Vega, E. (2021, 27 de abril). Vivienda social: ¿Qué zonas de Lima concentran la oferta disponible? *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/vivienda-social-que-zonas-de-lima-concentran-la-oferta-disponible-sector-inmoiliario-vivienda-social-tinsa-lima-moderna-mercado-inmobiliario-ncze-noticia/?ref=p21r>

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking: Innovación en Negocios*. Río de Janeiro: MJV Press.

Apéndices

Apéndice A. Cartas de Interés a Socios Principales

A.1. Sector Privado



Lima, 28 de junio de 2021

Señor
OSCAR BENAVIDES LAZO
Presente.-

Asunto: Carta de intención – Proyecto de Agencia de Saneamiento y Creación de Suelo Urbano para Proyectos Inmobiliarios

Estimado señor,

Sirva la presente para informarle que nuestra representada **BESCO S.A.C.** estaría de acuerdo en contratar los servicios que brinda su Agencia de Saneamiento y Creación de Suelo Urbano para Proyectos Inmobiliarios, según lo detallado en su carta con fecha 25 de junio del presente año.

Sin más a que referirnos y deseando el mayor de los éxitos conjuntos, se despide

Javier Salazar Flores
Gerente General
BESCO S.A.C.



San Isidro, 30 de Junio del 2021

Señor
Oscar Ricardo Benavides Lazo
Presente.-

Estimado Señor:

Sirva la presente para hacerles llegar nuestro cordial saludo y, a la vez, darle respuesta a su carta del 28 de junio del 2021, en la que nos presentan la tesis que desarrolla el modelo de negocio de la "Agencia de Saneamiento y Creación de Suelo Urbano para proyectos inmobiliarios".

La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) agremia a una gran cantidad de empresas del sector, incluyendo empresas inmobiliarias. De ahí que una iniciativa como la planteada nos resulta interesante y necesaria para atender el déficit de vivienda que hoy se concentra en los sectores socio económicos menos favorecidos, uno de los compromisos en los que venimos trabajando desde hace varios años.

Así, de lograr avanzar en el emprendimiento antes indicado, CAPECO les ofrece su apoyo para articular con sus agremiados y colaborar, dentro del marco de acción disponible, para que los procesos de renovación urbana se puedan dar en los diversos distritos que comprenda la iniciativa.

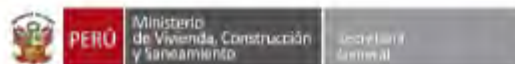
Agradecemos su interés por sumar a CAPECO en este esfuerzo y esperamos que una iniciativa así pase del marco académico – teórico a la práctica.

Cordialmente,

CAMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCION

JORGE E. AREVALO SANCHEZ
GERENTE GENERAL

A.2. Sector Público



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"

San Isidro, 30 junio de 2021

Señor
ANDRÉS EDUARDO RHOR LESEVIC
CENTRUM - PUCP
Presente -

Asunto : Respuesta a Consulta

Referencia : CARTA DE FECHA 25 DE JUNIO DEL 2021

Es grato dirigirme a usted, en relación al documento de la referencia, para atender a su consulta en los siguientes términos:

Dentro de la política habitacional que impulsa el Estado Peruano, existe el Programa Techo Propio, el principal programa de promoción de vivienda de interés social dentro del país. El mismo se ejecuta con el otorgamiento del Bono Familiar Habitacional (BFH), subsidio regulado por la Ley N° 27829, Ley que crea el Bono Familiar Habitacional y que forma parte de la política sectorial del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.

En ese sentido el Programa Techo Propio cuenta con tres modalidades con la finalidad de atender de manera idónea la problemática de déficit habitacional existente: Adquisición de Vivienda Nueva, Construcción en Sitio Propio y Mejoramiento de Vivienda.

En dicho marco, como Agencia podría resultar atractivo explorar oportunidades a través del rol de promotor de proyectos de Techo Propio, sea el caso de proyectos que son estructurados mediante un Fidecomiso con participación del FMV, o sea el caso de Proyectos que concursen y obtengan la buena pro en un concurso organizado por el FMV.

Dentro de los valores del BFH actual contamos con un subsidio especial para inmuebles declarados en estado de turgurización, en el marco de procesos de renovación urbana.

El valor de este subsidio es determinado por el Programa de Generación de Suelo Urbano PGSU, en el marco de sus competencias mediante Informe técnico financiero que determina la viabilidad del proyecto previa obtención de código y de ser necesario sustenta la necesidad de establecer un valor especial del BFH para el proyecto al tratarse de inmuebles declarados turgurizados.

Posterior a ello se dispone que la Dirección General de Programas y Proyectos en Vivienda y Urbanismo - DGPPVU, evalúa la propuesta del valor del BFH propuesto por el PGSU y da la conformidad al valor propuesto, ello considerando que dicho órgano, se encuentra a cargo del BFH.

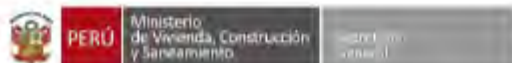
Finalmente, de manera excepcional se convoca a la población beneficiaria, por tanto, el valor excepcional del BFH y la convocatoria se aprueba por Resolución Ministerial. Los



BICENTENARIO
PERÚ 2021

Av. República de Panamá 3650, San Isidro - Lima 15047 - Perú
Telf.: 211 7930

www.gob.pe/vivienda



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
 "Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

beneficiarios del BFH, serán los grupos familiares cuyos Jefes de Familia o alguno de los integrantes del grupo familiar se encuentren comprendidos en el padrón de habitantes de predios declarados en estado de tuguización elaborado por la municipalidad distrital competente.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para manifestarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

FIRMA DIGITAL



VIVIENDA

Firmado digitalmente por: AÑÑOS VEGA, Elizabeth
 Miembro FAU 20504143307 Ined
 Motivo: Soy el autor del documento.
 Fecha: 2021/06/30 16:20:41-0500

D.L. Subsecretaría de Fortalecimiento de la Descentralización de la PCM



**BICENTENARIO
 PERÚ 2021**

Av. República de Panamá 3850, San Isidro - Lima 15007 - Perú
 Tel: 211 7930

www.gob.pe/vivienda

A.3. Propietarios de Localidades dentro del Ámbito de Acción

Estimados Señor

DAVID RAMIREZ KAYAMA,

En mi calidad de propietaria del inmueble ubicado en el Jirón Salitral 235 -255, distrito del Rímac, conocedora de la necesidad de procesos de renovación urbana y enterada del proyecto de emprendimiento llamado "Agencia de Saneamiento y Creación de Suelo Urbano para proyectos Inmobiliarios", me permito señalar que estaría interesada en iniciar un proceso de negociación que permita que mi propiedad esté incluida dentro de su cartera de potenciales proyectos.

Desde hace años, mi propiedad se encuentra ocupada de manera precaria por varias familias. Esto hace que recuperarla, para ponerla en valor o en venta, suponga una serie de procesos legales que me resultan engorrosos y excesivamente burocráticos y han hecho que no pueda hacerlo. Además, cumplidora de la ley, sigo asumiendo tasas y tributos de la propiedad aun cuando no puedo disponer plenamente de ella.

Por todo esto, el servicio propuesto por la agencia no solo me parece necesario si no que estaría dispuesta a sumarme como potencial proyecto.

Atentamente



Ana Maria Garcia Alvarado de Astudillo

DNI: 07820711

Predio Salitral Partida Registral N° 07014472

Apéndice B. Perfiles de Usuario

B.1. Perfil del Usuario 1: Posesionarios Precarios de los Inmuebles

El perfil del primer usuario corresponde al de los posesionarios de viviendas del Centro Histórico de Lima. Sus familias por generaciones han ocupado su vivienda, pero debido a nunca acordar términos con el propietario de esta o perder comunicación con ellos, corren el riesgo de ser desalojados en cualquier momento.

Adicionalmente, sus familias viven expuestas a posibles accidentes debido a la falta de mantenimiento de sus viviendas, del cual no se hacen responsables al no tener la certidumbre de que podrán seguir ocupándolas legítimamente. Su principal anhelo es darle seguridad y estabilidad a su familia y convertirse en propietarios de su vivienda, y así evitar que sus hijos tengan que afrontar los mismos problemas. Sin embargo, no conocen una fuente confiable que pueda asesorarlos en el proceso. Además, saben que el proceso es complejo porque muchos de los avances dependen de acuerdos entre las comunidades vecinales.

B.2. Perfil de Usuario 2: Gerente de Inmobiliaria

La mayoría de las personas bajo esta categoría de usuario son emprendedores, son el sustento principal de su familia y valoran mucho que tanto ellos como su familia sean exitosos. Buscan rentabilidad en los proyectos en los que invierten esfuerzos, pero ante la falta de oportunidades para nuevos proyectos, cuentan con opciones limitadas. Les interesaría poder trabajar con un equipo que se encargue de las coordinaciones necesarias para sanear predios que luego puedan venderse para realizar nuevos proyectos.

Apéndice C. Análisis AMOFITH

C.1. Administración

En base al modelo de negocios propuesto, se plantea una estructura flexible por proyectos en la que se mantendrán Gerencias funcionales, con la flexibilidad de ampliar o reducir el personal según el requerimiento originado en la tubería de proyectos.

La Gerencia de Administración y Finanzas se enfocará en asegurar la mejor proyección de rentabilidad por proyecto y administrar el flujo de efectivo a través de modelos de analítica avanzada.

La Gerencia Comercial será responsable de tomar las decisiones para definir las estrategias y tácticas de la propuesta de valor para los oferentes (poseionarios y propietarios) así como de demandantes (empresas inmobiliarias). Al mismo tiempo de ejecutarlas con excelencia en cada una de sus interacciones.

La Gerencia de Proyectos será la encargada de habilitar los sistemas y tecnologías dentro de la organización que optimicen la experiencia de nuestros clientes y de realizar una mejora continua en nuestros procesos para mantener altos niveles de eficiencia en toda la operación.

La Gerencia Legal será la que dé el soporte y guía a la Gerencia de Proyectos y Comercial para hacer tangible la propuesta de valor y reducir los daños y riesgos colaterales.

C.2. Marketing

En el proceso de saneamiento de predios se encontraron tres participantes principales: La empresa constructora, que recibirá el anteproyecto; las entidades financieras, que facilitarán los mecanismos para la adquisición de la vivienda saneada; y los poseionarios de las viviendas.

Los esfuerzos de *marketing* estarán enfocados principalmente en implementar estrategias de marketing directo a gerentes de inmobiliarias para lograr generar un vínculo de largo plazo. Se tomará un rol activo respecto a las noticias del sector, para poder elaborar contenido con información relevante y accionable dentro de desarrolladoras inmobiliarias para posicionarnos en el sector y poder realizar un seguimiento constante. Otro rol importante del equipo de marketing será comunicar de una manera confiable y fácil de entender todos los pasos a seguir en el proceso de saneamiento de predios, por lo que realizará investigaciones de mercado constantes de elaboración propia o fuentes secundarias para adaptarla en base al nivel de conocimiento y percepciones de nuestro público objetivo.

C.3. Operaciones

La cadena de valor de la industria de la construcción, según el modelo presentado en la Figura C1, está compuesta por cinco eslabones. La propuesta de valor se centra en cubrir completamente los dos primeros eslabones: Desarrollador, diseño y parcialmente el tercer eslabón: aprovisionamiento de insumos.

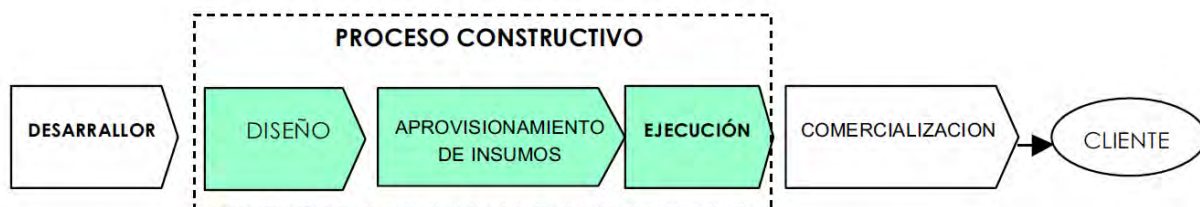


Figura C1. La cadena de valor de la industria de la construcción. Tomado de «La calidad en la industria de la construcción. Estudio de diagnóstico» (p. 10), por la Universidad de Palermo. Recuperado de https://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad_UP.pdf

Para realizar el análisis interno de operaciones de esta propuesta se debe analizar los tres eslabones antes mencionados: Desarrollador, diseño y aprovisionamiento de insumos.

C.3.1. Desarrollador

La primera actividad por ejecutarse es la de desarrollar un proyecto inmobiliario en respuesta a las necesidades de los clientes finales (principalmente para vivienda, pero potencialmente también podría ser para uso comercial); para esta actividad se requerirá complementar el equipo fijo de la compañía con un equipo desarrollador que típicamente está constituido por arquitectos e ingenieros (profesionales con los que no contamos en el equipo core del modelo de negocio), que serán contratados mediante la modalidad de servicios prestados por terceros para proyectos pequeños y que, además, acompañarán el proyecto en la etapa de diseño. En cambio, para los proyectos medianos y grandes, se procurará el servicio en la modalidad de empresa proveedora contratando una empresa especializada en desarrollo y diseño, cubriendo así los dos primeros eslabones de la cadena de valor de la industria de la construcción.

C.3.2. Diseño

La segunda actividad por desarrollar es el diseño, la cual inicia con investigar, analizar, evaluar, compilar y detallar diversas opciones para luego tomar decisiones que afectarán la factibilidad legal, ambiental, social, técnica y económico-financiera.

En esta etapa es muy importante la experiencia, la cual logra que el tiempo de investigación y análisis se reduzca, que el proceso de evaluación sea más efectivo, y que la compilación y detalle se realicen sobre una base priorizada y luego el tiempo sea menor en estas etapas, para poder reinvertirlo en la etapa de toma de decisiones, logrando lo que se espera en esta sección: un proyecto que logra optimizar los indicadores económico financieros y que, a su vez, optimiza los indicadores sociales y ambientales mientras cumple con los aspectos legales y técnicos.

Al final de esta etapa, los autores de esta propuesta completarán los siguientes productos: Licencia social acordada con los poseesionarios, análisis socioeconómico de cada

uno de los poseionarios interesados en adquirir viviendas en el proyecto u otros, anteproyecto, estudio económico-financiero del proyecto inmobiliario, y propuesta de lista de precios por nueva unidad de vivienda.

C.3.3. Aproveccionamiento de insumos

La tercera actividad es el centro del modelo de negocio. El objetivo principal de la empresa es proveer a los promotores inmobiliarios de terrenos saneados para desarrollar sobre ellos los proyectos que en las etapas previas nosotros hemos desarrollado y diseñado, siendo la agencia responsable de cumplir con todas las actividades hasta esta etapa de la cadena productiva.

La agencia entregará a los constructores, además de lo desarrollado en las anteriores dos etapas: Contrato de opción con propietarios del inmueble que garantice la viabilidad económico-financiera del proyecto. Además, apoyando la gestión comercial del proyecto con un contrato de opción con los poseionarios interesados en las nuevas unidades de vivienda a desarrollar y una propuesta de lista de precios por nueva unidad de vivienda.

El resto de las actividades que se requiere para el proveer de insumos las realizará el constructor, porque es aquí en donde termina la propuesta de valor del modelo de negocio planteado.

Por último, para la ejecución y comercialización, el modelo de negocio deja estas actividades a cargo del promotor inmobiliario que recibe de la agencia los ocho entregables identificados en las etapas de desarrollo, diseño y proveer.

C.3.4. Finanzas

El modelo de negocio está centrado en capitalizar los bajos requerimientos de capital asociados a las primeras etapas de la cadena de valor de la industria de la construcción para así vender un subproducto al principio de la etapa de proveer que asegure a la

compañía altas rentabilidades sobre la base del concepto de rentabilidad del activo o ROI (por sus siglas en inglés).

En la Tabla C1 se muestra la rentabilidad del activo está conformada por el numerador utilidad antes de intereses e impuestos y el denominador activo. Es este componente el que se minimiza durante estas primeras tres etapas de la cadena de valor, lo cual promueve la posibilidad de rentabilidades del activo atractivas para este modelo de negocio.

Tabla C1

Indicadores Financieros para la Medición de la Creación de Valor

Precio de mercado de las acciones	La creación de valor tradicional para el accionista es analizar la evolución del precio del mercado de las acciones de la empresa. Este indicador es entendible y fácil de obtener pero la evolución no depende necesariamente de la empresa sino del movimiento del mercado que en muchos casos no está de acuerdo a la actuación empresarial.	
Rentabilidad Empresarial	Este indicador mide el éxito alcanzado por la empresa. Permite tener en cuenta la utilidad generada por cada unidad de negocio. Entre sus limitaciones se tiene los criterios contables aplicados entre empresa difieren y los impactos futuros que se pudieran dar al evaluar estados financieros finalizados	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Utilidad por Acción	Tiene una limitación adicional de que la utilidad por acción no puede ser calculada por unidad de negocio.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$
Flujo de caja por Acción	Se calcula a partir de una aproximación de la tesorería. Teniendo las mismas limitaciones de la utilidad por acción.	$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Depreciaciones}}{\text{Número de Acciones}}$
Rentabilidad del Activo (ROI)	La rentabilidad del activo o ROI (del inglés <i>Return on Investment</i>) es un indicador muy utilizado en la evaluación de empresas. La financiación pasa a segundo plano y no se considera el costo del dinero ni el nivel de riesgo con la que opera la empresa.	$\frac{\text{Utilidad antes de Int. e Imp.}}{\text{Activo}}$

Nota. Tomado «Los indicadores financieros y el valor económico agregado EVA en la creación del valor» (p. 3), por C. Bendezú y J. Vergiú, 2007. *Revista In Data*, 10(1). Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n1/a07.pdf.

Por otro lado, las finanzas para esta propuesta empresarial giran alrededor de los flujos operativos para cubrir los costos de ventas que serán en gran porcentaje los costos

salariales del equipo central y los equipos por proyectos. Otro costo importante serán las empresas proveedoras que, para proyectos de gran magnitud, se contratarán para apoyar en las etapas de desarrollo y diseño. Sin grandes inversiones necesarias para ejecutar este modelo de negocio, los flujos necesarios para las fases iniciales de ejecución serán poco representativos en la cuentas de activos que contemplan oficinas, mobiliario y equipos de cómputo. Para hacer esto aún menos importante, al principio se apalancará en el trabajo remoto, con una oficina de ventas ubicada en el distrito del Rímac y, al reclutar personas para los equipos por proyectos, se asegurará que estos cuenten con equipos de cómputo portátiles propios.

C.3.5. Información

La información es importante en este modelo de negocio y empieza en la identificación de los predios que pueden formar parte de la tubería de proyectos de la compañía. Para esto, se buscará apoyo en la información contenida en los documentos de la Gerencia de Renovación Urbana de la Municipalidad Distrital del Rímac (2013). Estas publicaciones son de dominio público y serán el principal insumo informativo durante las etapas iniciales de la compañía.

Mediante los listados de predios contenidos en estos documentos, se realizará la prospección para luego, en la etapa de desarrollo, analizar, evaluar y priorizar los proyectos que formarán parte de la tubería de proyectos en sus distintas fases. Estos listados iniciales serán completados con la información recopilada por nuestros equipos y se convertirán en el principal insumo para la administración del portafolio de proyectos. Estos proyectos serán administrados en plataformas basadas en web alojadas en nubes con conectividad directa a aplicativos para *smartphones*, para lograr que la información de cada uno de los predios en el distrito se encuentre disponible para todos los colaboradores de la compañía.

Con esto dicho, uno de los objetivos centrales del negocio es desarrollar la base de datos marco o listado de predios y luego administrar toda la gestión de predios desde la plataforma virtual, logrando dar un seguimiento meticuloso al avance de los trámites y negociaciones centralizado con una sola fuente de información sobre el estado de los avances.

C.3.6. Tecnología

Se estima que, así como la tecnología ha mejorado todas las actividades económicas, este efecto continúe siendo igual de importante para la industria de la construcción, haciéndola, además de más rentable, una mejor respuesta a las necesidades de los clientes finales.

El presente modelo de negocio se sostendrá en el uso de tecnologías desde la fase de exploración de terrenos mediante catastros actualizados. Además, para las fases de desarrollo y diseño, son numerosos los programas de computación que se han desarrollado para la industria, los que permiten hacer diseños 3D de los proyectos, además de modificaciones a ellos. Aunque lo anterior parece ser todo lo que la tecnología puede ofrecer a la industria, hoy con la introducción de Building Information Modelling (BIM), los especialistas pueden conjugar las ideas del equipo, simularlas, y hacer cálculos complejos con gran agilidad con el objetivo de lograr edificios de alto rendimiento y eficientes.

Para la administración de los proyectos se utilizará programas basados en web alojados en nubes y sincronizados con dispositivos móviles con el objetivo de eliminar desfases, asegurar la disponibilidad de la información y hacer imposible la multiplicidad de versiones de esta. De esa manera, será crítico evaluar la seguridad de los datos y la frecuencia de los respaldos debido a que cualquier pérdida de información significará directamente retrabajos y horas hombre y la filtración de la información de los predios sería una pérdida de la ventaja competitiva.

C.3.7. Recursos Humanos

El modelo de negocio se centra en las personas, su experiencia, capacidades y administración para conseguir el objetivo de poner a disposición de los constructores proyectos inmobiliarios que finalmente cuenten con los ocho entregables propuestos en el punto 2.5.3. El organigrama propuesto se presenta en la Figura C2.

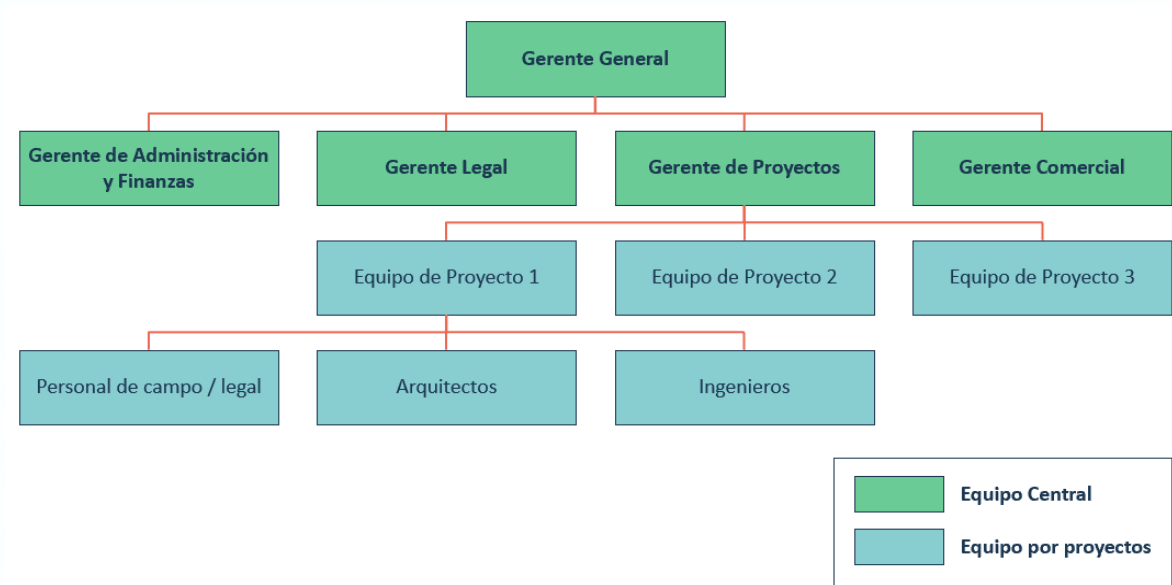


Figura C2. Organigrama del equipo central y equipo por proyectos.

Como se aprecia en la Figura C2, se contará con dos tipos de recursos humanos: el equipo central y el equipo por proyectos. El equipo central se refiere a los empleados a tiempo completo que se encargarán de la gerencia de la compañía, administración de la tubería de proyectos y sus etapas, como pueden ser: prospección de terrenos, negociación con poseionarios y propietarios, desarrollo, diseño, evaluaciones, saneamiento legal, comercialización de los proyectos a las constructoras y otros. Además, se contará con un equipo por proyectos que ejecute las actividades de cada uno de los proyectos en la tubería, siempre liderado por el equipo central.

Definidas las necesidades de la compañía, se tiene en el análisis interno que, para el equipo central, las posiciones están cubiertas por los fundadores de la compañía, con José Girau como gerente general y legal; con Óscar Benavides, como gerente de Administración y Finanzas; con David Ramírez, como gerente de Proyectos; y con Andrés Rhor, como gerente Comercial. En la dimensión del equipo por proyectos, el mercado peruano cuenta con profesionales en el sector de mediana experiencia que cumplen con las definiciones de los puestos que aportarán desde su visión y experiencia profesional al proyecto, mientras que en los frentes en los que requieran apoyo serán entrenados y capacitados por el equipo central de la compañía.



Apéndice D. Detalle Entrevistas Realizadas

D.1. Hipótesis Iniciales

Con respecto al proceso, al inicio se pensaba que había un solo cliente: la inmobiliaria. Después de recibir retroalimentación con respecto al problema, finalmente se tiene un proyecto que tiene como clientes tanto a una inmobiliaria como a los poseedores de los predios, con un enfoque que favorece a los poseedores de los predios como eje central del diseño. Además, antes no se tenía en cuenta una considerable participación del Instituto Nacional de Cultura (INC). Sin embargo, mediante recomendaciones recibidas con compañeros y profesores consultados, esa participación ha tomado un papel preponderante en el proyecto, por lo que habrá un enfoque en predios en los que el INC permita hacer intervenciones.

D.1.1 ¿Cuáles eran sus ideas?

Las ideas iniciales que teníamos eran que los poseedores podían constituir una barrera infranqueable. Luego, entendiendo los trabajos previos y la investigación realizada, entendimos que estas personas, aunque no están abiertas a la idea en un primer momento, finalmente, al comprender el proyecto, son impulsores de esta relación ganar-ganar.

B.1.2 ¿Qué sustentaba estas ideas iniciales?

Los prejuicios de los autores de esta propuesta sobre los poseedores y la idea que ellos podrían preferir interacciones que no logran beneficios para ambas partes. Con respecto a la intervención del INC, aunque sí se considere desde el principio, no se hizo una explícita importancia por conocer a detalle las limitaciones que pueda dicha institución a cada una de las intervenciones parte del proyecto.

D.2. Guía de Entrevistas

Objetivo de la entrevista: el objetivo de la entrevista es identificar el nivel de interés por un servicio de asesoría en saneamiento de predios por los habitantes del Rímac, y las características que esperarían encontrar en el servicio ideal.

D.2.1. Preguntas para entrevistas de exploración de la problemática

—Actualmente no eres el propietario legal de la vivienda en la que vives. ¿Conoces cuáles son los motivos por los que se dio esta situación? Detallar.

Con esta pregunta se buscó identificar el nivel de conocimiento de los potenciales usuarios sobre la situación actual de la propiedad de su vivienda. Esta información permitió definir el alcance del servicio.

—Asumiendo que cuentas con toda la información, ¿qué razones te motivarían a realizar los trámites necesarios para ser el propietario legal de tu vivienda? Detallar.

Entendiendo las motivaciones que llevarían a los potenciales usuarios a contratar este servicio, se pudo diseñar una solución que responda a sus necesidades reales para que puedan lograr sus metas.

—Si existiera un servicio de asesoría para poder obtener la documentación necesaria de tu vivienda que te permita convertirte en el propietario legítimo de la misma, ¿qué tan interesado estarías en obtener este servicio? ¿Estarías dispuesto a probarlo?

Con esta pregunta se midió el nivel de interés de los usuarios potenciales. La prueba del servicio consiste en hacer un esbozo de diagnóstico de su situación y los posibles pasos a seguir para empezar el proceso de saneamiento correspondiente.

—¿Cómo te imaginas el servicio ideal de asesoría para ser propietario de tu vivienda? ¿Qué características o condiciones debería tener este servicio para que sea de tu agrado? Detallar.

En esta pregunta, entramos a detallar las características específicas esperadas en el servicio, indispensables para que sea considerado como una solución viable y atractiva.

—¿Qué problemas crees que puedan presentarse en el proceso? ¿De qué manera crees que podrían superarse?

Se busca identificar los obstáculos y limitaciones que puedan desanimar a los potenciales usuarios a adquirir un servicio de este tipo.

—¿Has tenido alguna experiencia de este tipo anteriormente? Detallar.

Se busca experiencias previas para saber qué fue lo que faltó para poder concretar el saneamiento de la vivienda en ese momento.

—¿Cómo preferirías solicitar este servicio?

Se incluye esta pregunta final para entender de qué manera preferirían acceder al servicio, por teléfono, en persona, por medios digitales u otro que se proponga.

D.3. Registro de Contexto

Durante el tiempo de recopilación de información, se tomaron fotos a las familias que más colaboraron con los autores del presente proyecto, a las fachadas del predio y al interior. De esta forma, se buscó reflejar la precariedad de la zona (véase la Figura D1).

D.4. Aprendizaje Validado

La gran mayoría de los vecinos tienen muchos años de posesión y pertenecen a una segunda o tercera generación de familias con más de 50 años en el Rímac. Originalmente, la familia alquilaba el predio, pero luego los propietarios se desentendieron cada vez más del respectivo activo.

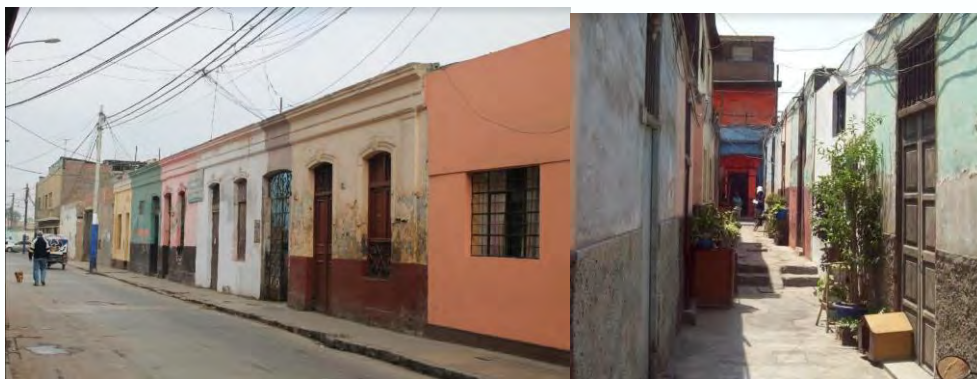


Figura D1. Registro de contexto.

El usuario promedio conoce el riesgo legal de ser desalojado (ha visto vecinos que han vivido un proceso de desalojo) y reconoce el riesgo físico de vivir en un lugar con falta de mantenimiento. Lo motiva la posibilidad de hacer que sus hijos no pasen por eso.

Todos los poseionarios estarían de acuerdo con un servicio que les permita obtener una vivienda dentro de sus posibilidades.

Los poseionarios están acostumbrados a la vida comunitaria (asambleas), por lo que además de las reuniones por familia, deberán realizarse asambleas con la asociación de vecinos para comunicar los avances importantes.

El mayor miedo es al desalojo y, en el mediano plazo, a no poder cumplir con el pago de la nueva unidad de vivienda. Esto obedece a que nunca han tenido la experiencia de ser responsables por su propio predio.

En el Rímac han existido desalojos y, al tener espíritu de ‘barrio’, la noticia se ha esparcido entre los demás. Además, en algún momento algunos poseionarios efectivamente han sufrido este tipo de amenazas.

La mayoría prefiere las asambleas para comunicar su inscripción y conocer que sus vecinos también se sumen.



Apéndice E. Saturación y Agrupación de Datos

E.1. Categorías de Información

En base a la información encontrada en las entrevistas, se identificaron las siguientes categorías principales:

- **Categoría 1:** Situación actual de su vivienda.
- **Categoría 2:** Motivaciones de adquisición.
- **Categoría 3:** Nivel de interés.
- **Categoría 4:** Características del servicio ideal.
- **Categoría 5:** Posibles obstáculos.
- **Categoría 6:** Experiencias previas.
- **Categoría 7:** Canal de información deseado.

El registro completo puede encontrarse en:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aS_fNT73Oz7JaKH-ZL_JCZUge4BFemBU/edit#gid=978997018.

E.2. Patrones de Comportamiento Encontrados

Se definió que los patrones de comportamiento que han aparecido, a partir de las entrevistas con mayor relevancia para entender el perfil del usuario, son:

- Las motivaciones de adquisición de un servicio de asesoría en el saneamiento de predios, que se centran en evitar que sus hijos tengan que afrontar una situación similar.
- La seguridad de su familia.
- El riesgo de ser desalojados.

- Riesgo a que ocurran accidentes graves debido a condiciones peligrosas ante la falta de mantenimiento de sus viviendas.
- Características del servicio ideal, el cual esperan que brinde información de fácil acceso y oportuna, esperan transparencia, ayuda para llegar a un acuerdo de términos con el propietario que no han podido obtener previamente por sus propios medios y que se canalice la información a través de las juntas vecinales para compartir buenas prácticas y casos de éxito.

De esta manera, se encontró los siguientes códigos en cada categoría:

Categoría 1: Situación actual de su vivienda:

1. Código 1: Nivel de conocimiento sobre la propiedad de su vivienda
2. Código 2: Relación de su familia con el propietario
3. Código 3: Contexto familiar

Categoría 2: Motivaciones de adquisición:

4. Código 1: Seguridad Familiar
5. Código 2: Riesgo de ser desalojado
6. Código 3: Condiciones peligrosas por falta de mantenimiento

Categoría 3: Nivel de interés:

7. Código 1: Garantía de seguridad
8. Código 2: Posibilidades económicas

Categoría 4: Características del servicio ideal:

9. Código 1: Acuerdo de términos con el propietario
10. Código 2: Comunicación constante y oportuna
11. Código 3: Información a través de asambleas vecinales

Categoría 5: Posibles obstáculos:

12. Código 1: Desacuerdo con el propietario

13. Código 2: Incapacidad de pago del alquiler

Categoría 6: Experiencias previas:

14. Código 1: Casos de desalojo de conocidos

15. Código 2: Amenazas del cobrador de renta

Categoría 7: Canal de información deseado:

16. Código 1: Asesoría a domicilio

17. Código 2: Asesoría en asambleas vecinales



Apéndice F. Lienzos 6x6

Para el primer cliente, el posesionario precario de los inmuebles (véase la Tabla F1).

Para el segundo cliente, el Gerente de la Inmobiliaria (véase la Tabla F2).



Tabla F1

Lienzo 6x6. Posesionario Precario de los Inmuebles

1. Objetivo: Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?: En el distrito del Rimac existen 808 predios que son patrimonio histórico de la ciudad y encuentran fuera del mercado inmobiliario por falta de saneamiento		2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?. Utilizar el siguiente esquema: El Posesionario Precario necesita formalizar su condición financiera para acceder al crédito y lograr contar con una vivienda propia, formalizada y digna para cimentar el futuro de su familia			
Preguntas Generadoras:		A partir de las necesidades identificadas, escriba, en las celdas azules, 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: "¿Cómo podríamos...?" Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)			
A ¿Cómo podríamos hacerlos propietarios?	B ¿Cómo podríamos asegurar la mejora de su calidad de vida y hacerla sostenible?	C ¿Cómo evitamos el riesgo físico por precariedad en la vivienda?	D ¿Cómo podríamos mejorar la seguridad del entorno de su vivienda?	E ¿Cómo podríamos ayudarlos a que sean sujetos de crédito bancario?	F ¿Cómo hacemos para que su condición financiera sea formal y ordenada?
Desarrollo de mecanismos jurídico-económicos que permitan el acceso a la vivienda en propiedad a los actuales moradores de los	Renovando el predio	Saneando la propiedad	Generando usos mixtos alrededor de ella (banco, restaurantes, oficinas públicas, retail, etc.)	Ayudándolos sacando una cuenta bancaria.	Ayudándolos a ingresar al sistema financiero.
Llegando a un acuerdo con el propietario	Brindando capacitaciones acerca de la formalización de la propiedad	Desarrollando un proyecto arquitectónico seguro	Coordinación con los servicios técnicos de la Municipalidad	Al volverlos propietarios los hacemos poseedores de un activo que podría ser hipotecado o usado como garantía.	Al ser parte del sistema financiero, pueden recibir asesoría de diversas instituciones financieras centrados en pequeños emprendedores.
Redacción de estatutos de comunidad, orientados a la mejor convivencia y a optimizar las condiciones de vida de sus	Brindando asesoría jurídica sobre la constitución de la junta de propietarios	Integrar el proyecto como parte de un proceso de regeneración urbana integral		Brindar capacitaciones sobre productos financieros	Ofrecer crédito directo para las personas con mejor calificación crediticia
Desarrollando un proyecto que se ajuste a sus necesidades y capacidades		Utilización de las técnicas de construcción más modernas e innovadoras para no generar problemas de mantenimiento o		Brindar capacitaciones sobre cultura del ahorro	
Firmando una compra venta con los posesionarios sobre las nuevas unidades de vivienda		Involucrar a los propios moradores en los trabajos de personalización de sus viviendas		Generando alianzas con cajas o entidades financieras para brindarles tarifas preferenciales	
Brindar opciones escalonadas para que puedan adquirir la vivienda de la cual aún no son propietarios mediante un precio de tasación de vivienda inicial, pago de la vivienda a pago básico inicial o pago de la vivienda a precio posible para luego pagar el porcentaje faltante.	Asesorar al usuario del predio para que tenga claros todos los beneficios de formalizar la vivienda.	Desarrollando un proyecto arquitectónico seguro.	Coordinar con Municipalidad y potenciales nuevos negocios que apoyen invirtiendo en los alrededores.	Contactar instituciones financieras que apoyen en asesoría a personas informales.	Contactar instituciones financieras que apoyen en financiamiento a los usuarios que tenemos como objetivo.

Tabla F2

Lienzo 6x6 Gerente de la Inmobiliaria

1. Objetivo: Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?: En el distrito del Rimac existen 808 predios que son patrimonio histórico de la ciudad y encuentran fuera del mercado inmobiliario por falta de saneamiento		2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?. Utilizar el siguiente esquema: El usuario necesita tener opciones atractivas de negocio para nuevos proyectos inmobiliarios El usuario necesita tener opciones técnicamente y legalmente viables para nuevos proyectos inmobiliarios El usuario necesita tener opciones de compra de predios que no tengan problemas que dilaten el proceso de compra-venta El usuario necesita aumentar la rentabilidad en los proyectos que desarrolla El usuario necesita reducir el riesgo total de la cia desarrollando proyectos para múltiples mercados objetivos en múltiples distritos				
Preguntas Generadoras:		A partir de las necesidades identificadas, escriba, en las celdas azules, 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: "¿Cómo podríamos...?" Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)				
A ¿Cómo podríamos brindar nuevas opciones atractivas de inversión inmobiliaria?	B ¿Cómo podríamos aumentar la rentabilidad de nuevos proyectos inmobiliarios?	C ¿Cómo podríamos reducir el riesgo de nuevos proyectos inmobiliarios?	D ¿Cómo podríamos brindar la posibilidad de llegar a nuevos NSE?	E ¿Cómo podríamos ofrecer proyectos en nuevos distritos?	F ¿Cómo podríamos ofrecer una mayor rapidez en la ejecución del proyecto?	G ¿Cómo podríamos reducir el riesgo total del portafolio de proyectos de la empresa inmobiliaria?
Haciendo disponibles predios antes no disponibles por no estar saneados	Haciendo disponibles predios con precios menores al 8% del costo total del proyecto	Haciendo disponibles predios saneados a las empresas inmobiliarias	Haciendo disponibles predios con características para atender personas del NSE C y D para los cuales no hay suficiente oferta inmobiliaria	Con la misma metodología podemos obtener terrenos en otras zonas deterioradas para renovarlas. Por ejemplo, barrio obrero en SMP	Saneando los predios legal y técnicamente para procesos de compra-venta ágiles entre la empresa Inmobiliaria y los propietarios de los predios saneados	Haciendo disponibles predios para proyectos no correlados con el portafolio actual de la empresa inmobiliaria
Creando anteproyectos innovadores	Mejorando el entorno de cada proyecto, pudiendo aumentar el valor del siguiente	Ofreciendo una solución previa a los poseionarios, que sea valorada por ellos		Identificando asociaciones vecinales con interés de sanear sus propiedades	Todo proyecto ofrecido ya ha sido pre-investigado por nuestra empresa así que el plan de saneamiento legal ya está mapeado y armado.	Ganando legitimidad con la población para que la aceptación sea más rápido.
	Reduciendo la inversión de esfuerzos en procesos de saneamiento, que no es el core de la inmobiliaria	Validando la aceptación de propuestas de proyectos por asociaciones vecinales				
Haciendo disponibles predios antes no disponibles por no estar saneados	Haciendo disponibles predios con precios menores al 8% del costo total del proyecto	Haciendo disponibles predios saneados a las empresas inmobiliarias	Haciendo disponibles predios con características para atender personas del NSE C y D para los cuales no hay suficiente oferta inmobiliaria	Con la misma metodología podemos obtener terrenos en otras zonas deterioradas para renovarlas. Por ejemplo, barrio obrero en SMP	Saneando los predios legal y técnicamente para procesos de compra-venta ágiles entre la empresa Inmobiliaria y los propietarios de los predios saneados	Haciendo disponibles predios para proyectos no correlados con el portafolio actual de la empresa inmobiliaria