

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA
GRADUADOS
ESAN**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE VIVIENDAS
MULTIFAMILIARES EN LIMA NORTE**

Volumen I

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración**

por

Aldo Puente Marín	Mención en Dirección General
Carlos Armas Rivas	Mención en Dirección General
Jimmy Vilchez Vargas	Mención en Dirección General
Orlando Granados Sabroso	Mención en Dirección General

Programa Magíster a Tiempo Parcial 35

Lima, 10 de octubre de 2005

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE VIVIENDAS
MULTIFAMILIARES EN LIMA NORTE**

ha sido aprobada.

.....
René Cornejo Díaz

.....
Otto Regalado Pezúa

.....
Cecilia Esteves Dejo, asesor

Escuela de Administración de Negocios para Graduados
ESAN
2005

A mis padres, Adrián y Yola, por su amor y constante ayuda, y
A mi esposa e hija, por su paciencia y apoyo
Jimmy Vilchez Vargas

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Motivación	1
1.2. Objetivos Generales	1
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Alcances y Limitaciones	2
1.5. Fuentes de Información	4
CAPÍTULO II AR DESARROLLADOR INMOBILIARIO SAC	6
2.1. Aspectos Generales	6
2.2. Declaración de la Misión y Visión Empresarial	8
2.3. Objetivos Básicos y Fines	8
2.4. Gestión de la Empresa	9
CAPÍTULO III TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA A NIVEL GLOBAL Y LOCAL Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	10
3.1. Introducción	10
3.2. Descripción de la Industria y Evolución	11
3.3. Tendencia de la Industria	12
3.4. Tasas y Patrones de Crecimiento de la Industria	16
3.5. Factores Claves de Éxito	18
3.6. Segmentación de la Industria	18
3.7. Determinación del Mercado Objetivo	20
3.8. Conclusiones	22
CAPÍTULO IV EL MERCADO Y LA COMPETENCIA	24
4.1. Introducción	24
4.2. Definición del Mercado Objetivo	24
4.3. Demanda Potencial del Mercado	24
4.4. Demanda Efectiva del Mercado	26
4.5. Perfil del Segmento Objetivo	26
4.6. Oferta Actual y Potencial de Vivienda en Lima Norte	31
4.7. Oferta de Terrenos	35
4.8. Competencia en Lima Norte	37
4.9. Conclusiones	46
CAPÍTULO V PRODUCTO	48
5.1. Introducción	48

5.2. Definición del Producto	48
5.3. Características del Proyecto.....	48
5.4. Conclusión.....	52
CAPÍTULO VI ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	53
6.1. Introducción.....	53
6.2. Análisis del Entorno.....	53
6.3. Análisis de Fuerzas Competitivas.....	56
6.4. Análisis del Microentorno	57
6.5. Análisis de la Industria.....	62
6.6. Análisis de la Empresa.....	68
6.7. Análisis Estratégico de ARDISAC	71
6.8. Conclusiones	73
CAPÍTULO VII ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS	75
7.1. Objetivos	75
7.2. Declaración de Posicionamiento de la Empresa	75
7.3. Estrategia de Ingreso al Mercado Objetivo.....	76
7.4. Estrategia de Desarrollo de Mercado	77
7.5 Promoción	79
7.6. Líneas de Comunicación hacia el Cliente.....	82
7.7. Estrategia de Ventas.....	83
7.9. Conclusiones	84
CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES.....	85
8.1 Introducción.....	85
8.2 Estrategia de Operaciones	88
8.3 Proceso de llegada al cliente.....	89
8.4 Gestión.....	89
8.5 Operación y puesta en marcha	89
8.6. Cronograma de Implementación.....	90
CAPÍTULO IX ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	91
9.1. Introducción.....	91
9.2. Evaluación Económica y Financiera.....	91
9.3. Análisis de Riesgos.....	96
9.4. Análisis de Sensibilidad	96
9.5 Escenarios	97

9.6. Resultados.....	97
CAPÍTULO X CONCLUSIONES.....	100
ANEXOS.....	102
ANEXO I: ORGANIGRAMA Y SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA	102
ANEXO II: OTRAS TASAS Y PATRONES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA.....	109
ANEXO III: MÉTODO DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	117
ANEXO IV: DESCRIPCIÓN DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS.....	121
ANEXO V: ENCUESTA.....	122
ANEXO VI: METODOLOGIA	138
ANEXO VII: OFERTA DE TERRENO	142
ANEXO VIII: PLANO DE UBICACIÓN DE LA OFERTA DE VIVIENDAS Y TERRENOS	145
ANEXO IX: DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS COMPETIDORAS	146
ANEXO X: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS EN EL LIMA NORTE.....	153
ANEXO XI: DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	154
ANEXO XII: UBICACIÓN DEL PROYECTO, DISTRIBUCION Y DISEÑO DE PLANTA.....	159
ANEXO XIII: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	160
ANEXO XIV: ENTREVISTAS A EXPERTOS	177
ANEXO XV: FOTOGRAFÍAS DE OFERTA DE TERRENOS PARA PROYECTOS INMOBILIARIOS LOS OLIVOS	191
ANEXO XVI: FOTOGRAFÍAS DE OFERTA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS LOS OLIVOS	194
ANEXO XVII: CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL COSTO DE UN DEPARTAMENTO	199
ANEXO XVIII: OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA.....	201
ANEXO XIX: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO LOS OLIVOS	203
BIBLIOGRAFÍA.....	211

GLOSARIO DE TÉRMINOS

NSE:	Nivel Socioeconómico
FMV:	Fondo Mivivienda
IMP:	Instituto Metropolitano de Planificación de Lima
Lima Norte:	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres
INDECI	Instituto de Defensa Civil.
SERPAR	Servicio de Parques y Jardines.
CAPECO:	Cámara Peruana de la Construcción
Comodidad:	Característica de la vivienda o propiedad que sirve como beneficio al comprador pero que no es necesaria para su utilización; puede ser natural (como la ubicación, un bosque, agua) o hecha por el hombre (como una piscina o un jardín).
Condominio	<p>Forma de propiedad en la cual los individuos compran y se convierten en propietarios de una unidad de vivienda en un complejo de múltiples unidades; el propietario también comparte responsabilidad financiera por las áreas comunes.</p> <p>Dentro de esta se pueden subdividir en dos:</p> <ol style="list-style-type: none">Sin áreas comunes exteriores: Estos edificios solamente cuentan con áreas comunes interiores mas no exteriores (estas solamente se limitan al tránsito de las personas).Con áreas comunes exteriores: Estos edificios multifamiliares cuentan con parques exteriores y/o lugares de recreación (piscinas, juegos infantiles), y/o otras.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Evolución de las Viviendas Nuevas	12
Figura 3.2. Oferta de terrenos en distritos donde opera ARDISAC	22
Figura 3.3. Oferta de terrenos en distritos donde opera ARDISAC	22
Figura 4.1. Distribución Poblacional por NSE	29
Figura 4.2. Distribución de la Oferta Futura – Lima Norte	32
Figura 4.3. Plano de la Zona II	39
Figura 4.4. Plano de la Zona III	41
Figura 4.5. Posicionamiento del Producto	43
Figura 6.1. Colocación de Créditos Mivivienda en Los Olivos.....	59
Figura 6.2. Análisis de Competitividad del Sub sector Inmobiliario en Los Olivos. ..	63
Figura 7.1. Posicionamiento de Atributos vs. Precios.	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Oferta de ARDISAC en la actualidad.....	7
Tabla 2.2. NSE, Producto, Posicionamiento, Plaza y Competencia.....	7
Tabla 3.1. Indicadores Estratégicos de la Industria	17
Tabla 3.2. La Demanda de Viviendas en Lima por Estrato Socioeconómico	19
Tabla 3.3. Capacidad de Pago Mensual de los Demandantes.....	19
Tabla 3.4. Localización de la Demanda por Distrito de Lima	20
Tabla 4.1. Demanda Potencial de Viviendas	25
Tabla 4.2. Datos Demográficos de Los Olivos	25
Tabla 4.3. Origen Geográfico de los compradores según Distrito de Destino	26
Tabla 4.4. Demanda Efectiva de Viviendas.....	26
Tabla 4.5. Segmentación del Mercado Objetivo.....	30
Tabla 4.6. Oferta de Proyectos Pequeños	34
Tabla 4.7. Oferta de Proyectos Grandes	34
Tabla 4.8. Oferta de Megaproyectos.....	35
Tabla 4.9. Frecuencia de Ventas Mensual Promedio.....	42
Tabla 4.10. Matriz MPC	45
Tabla 6.1. Factores de Análisis del Entorno	55
Tabla 6.2. Matriz EFE.....	56
Tabla 6.3. Oferta de Proyectos Inmobiliarios en Lima Norte.....	59
Tabla 6.4. Identificación de elementos diferenciadores de un departamento en Los Olivos	62
Tabla 6.5. Principales Funciones de las Gerencias de ARDISAC.....	69
Tabla 6.5. Análisis FODA	71
Tabla 6.6. Análisis del FODA Cruzado	73
Tabla 7.1: El precio según la competencia	77
Tabla 7.2: Segmentacion de precio por altura y rentabilidad	78
Tabla 7.3: Segmentacion de precio por ubicación	78
Tabla 7.4: Resultados Comparativos	79
Tabla 7.5: Tipo de Promociones según Etapa de Venta.	80
Table 7.6: Presupuesto de Publicidad	80
Table 8.1: Actividades Primarias	85

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo elaborar un plan de negocios que permita a AR Desarrollo Inmobiliario S.A.C. invertir en la construcción para la comercialización de viviendas multifamiliares en Lima Norte para el Nivel Socioeconómico C. Definiendo como objetivos específicos: Analizar el mercado en Lima Norte, determinar y definir el perfil del segmento objetivo; así como el análisis de la oferta tanto de viviendas multifamiliares como la oferta de terrenos, desarrollar una estrategia que permita introducir y desarrollar las viviendas multifamiliares y analizar la rentabilidad y viabilidad económica de un proyecto que se genere en dicha zona.

Para cumplir con los objetivos era necesario definir el mercado objetivo para el desarrollo del proyecto así como la zona de estudio donde este se desarrollaría. Para lo cual, se empleó como base las fuentes de información primaria (entrevistas a expertos, encuesta exploratoria y investigación de campo) y secundaria (página web, publicaciones, estudios de mercados y otros trabajos previos realizados por alumnos de la Esan).

El análisis del mercado de Lima Norte determinó que Los Olivos es la zona más atractiva para invertir en el desarrollo de viviendas multifamiliares, porque tiene la mayor preferencia por vivir en él, una demanda efectiva de 12,000 viviendas y muestra un nivel creciente en las colocaciones de créditos hipotecarios con una tasa de 46% en el año 2004 respecto al 2003. Entre la oferta actual y futura se cubre tan solo el 10.3% de la demanda efectiva, la cual se concentra el 77% en la Av. Tomás Valle. Ello genera oportunidades para invertir en proyectos de vivienda en la zona. Actualmente operan 7 empresas inmobiliarias, con proyectos de distinta magnitud y orientadas en su mayor parte al NSE C con productos de 65 a 70 m² y precios entre

US\$ 16,000 y US\$ 26,500. DHMont y C.I & C San Genaro son las empresas que más destacan por sus estrategias de publicidad, en especial la primera por sus promociones y una vitrina inmobiliaria en el centro comercial Megaplaza.

Dado ello; ARDISAC buscará la diferenciación y prenetrar el mercado con similares precios y calidad del producto (mayor área verde dentro del condominio, con una propuesta paisajista para el esparcimiento y seguridad de las familias). Ello sobre la base de una estrategia de segmentación de precio según ubicación y altura; complementado con una promoción según momento de la venta: en la etapa de preventa con descuentos promocionales; en las etapas de preventa y construcción, se usaran materiales visuales y la construcción de un departamento piloto. En los tres momentos se hará uso de una vitrina inmobiliaria y la publicidad por periódico. Todos complementados con paneles y brochures del proyecto y institucionales

Con fines de desarrollar un proyecto de viviendas multifamiliares, se escogió un terreno ubicado en la Urbanización Infantas, cerca de la Av. El Naranjal, de 10,404 m², en el cual se puede desarrollar 384 viviendas de 68 m², a un precio promedio de US\$ 22,500. El proyecto se hará en 4 etapas, de 96 viviendas cada una. El volumen de ventas es de US\$ 8,890,000 y la utilidad de US\$ 950,000. La inversión total es de US\$ 936,360 (valor del terreno), pero los pagos se harán a plazos en 24 meses, con una inicial del 20% a la firma del contrato.

En la evaluación financiera se halló una tasa interna de retorno para el proyecto de 33% en un escenario probable de 6 unidades al mes.

Recomendamos la adquisición del terreno para el desarrollo del proyecto de viviendas multifamiliares no sólo por la rentabilidad de la misma, sino porque es una solución al problema operativo de la empresa en la reducción de los costos fijos administrativos de la sede central.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación

La empresa AR Desarrollo Inmobiliario S.A.C. (ARDISAC) es una empresa inmobiliaria con 4 años en el negocio inmobiliario conformada por cinco socios, todos con experiencia de más de 6 años en el negocio.

Actualmente, ARDISAC orienta sus operaciones en el desarrollo y venta de viviendas multifamiliares para niveles A y B en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Magdalena, Pueblo Libre y Jesús María; y para el nivel C en Chorrillos, y quiere encontrar nuevos mercados para desarrollar.

La empresa ha visto atractivo el mercado de Lima Norte pues percibe un gran crecimiento comercial y a pesar de ello no hay una gran presencia de empresas inmobiliarias que permitan visualizar que las necesidades puedan ser satisfechas.

Lima Norte tiene un gran déficit de vivienda y reducir este es un aporte sustantivo a la sociedad pues mejora la calidad de vida de muchos peruanos que pueden vivir en condiciones de hacinamiento, genera puestos de trabajos directos e indirectos y contribuye al desarrollo de la ciudad de una manera ordenada.

1.2. Objetivos Generales

Analizar el mercado inmobiliario en Lima Norte para determinar oportunidades de negocio para ARDISAC, diseñar la estrategia de ingreso en este nuevo mercado y definir un producto que la población requiera.

Elaborar un plan de negocios que permita a AR Desarrollo Inmobiliario SAC, comercializar las viviendas multifamiliares en Lima Norte para el Nivel Socioeconómico C, como producto con valor agregado

1.3. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

1. Visualizar la oportunidad con la investigación del mercado y de la competencia.
2. Definir el Producto.
3. Definir el Plan de Marketing.
4. Desarrollar un Análisis Financiero.
5. Analizar la demanda de las viviendas multifamiliares a nivel de Lima Norte.
6. Determinar el mercado y perfil del segmento objetivo.
7. Analizar la oferta tanto de viviendas multifamiliares como la oferta de terrenos.
8. Desarrollar una estrategia que permita introducir y desarrollar las viviendas multifamiliares y analizar la rentabilidad y viabilidad económica de un proyecto que se genere en dicha zona.

1.4. Alcances y Limitaciones

ARDISAC ha solicitado analizar las posibilidades de penetrar y desarrollar el mercado con miras a desarrollar viviendas multifamiliares, como parte de una estrategia de penetración a los mercados de Lima Norte y mejorar en los resultados de sus operaciones como empresa.

1.4.1. Alcances

1. Análisis de la industria de las viviendas multifamiliares y el negocio de la vivienda en Lima Norte
2. Establecimiento de etapas y requisitos para lograr el desarrollo y penetración del producto
3. El estudio contempla solo aquellas personas que prefieren comprar viviendas terminadas (con acabados)
4. La fecha de corte de investigación fue el 30 de agosto del 2005.

1.4.2. Limitaciones

Las principales limitaciones del estudio son:

1. El estudio se tomará en cuenta solamente la oferta primaria de viviendas multifamiliares, es decir, vivienda de primera venta.
2. El espacio geográfico en el que se delimita es Lima Norte que incluyen los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, Comas, Carabayllo y Puente Piedra.
3. El impacto de posibles modificaciones en los parámetros de zonificación no han sido evaluados. Estas modificaciones las llevan a cabo las municipalidades distritales y el IMP con aprobación de los vecinos.
4. Las decisiones de ARDISAC, que corresponden a acuerdos de sus socios, podrían estar basadas en criterios particulares, es por ello que el presente plan de negocios no evalúa el impacto en la toma de decisiones en la empresa, solo brinda un análisis específico y precisa en la oportunidad de desarrollar dicho producto.

5. El estudio de la demanda y oferta comprendió los distritos de Lima Norte en donde se han registrado ventas de viviendas multifamiliares bajo los parámetros del programa Mivivienda.
6. Se tomó como base para el análisis de la oferta la información del Fondo Mivivienda del 2004.
7. Para el estudio de campo se consideró dentro de Los Olivos, las zonas urbanizadas con presencia de proyectos de vivienda (por el lado de la oferta) y las zonas donde se concentra la mayor cantidad de gente (para el análisis de perfil del segmento específico).
8. Para la identificación del perfil de los clientes potenciales de vivienda de Lima Norte, los atributos más importantes que prefieren las personas en cuanto a interior de la vivienda, áreas comunes y entorno. Se realizó una encuesta exploratoria cuya muestra fue de 69 personas, los resultados de la misma nos dan una idea de las tendencias de la preferencia de las clientes. Por ello, se recomienda previo a la inversión realizar un análisis del mercado con una muestra de mayor tamaño.
9. El estudio contempla solo aquellas personas que prefieren comprar viviendas terminadas (con acabados).

1.5. Fuentes de Información

Las fuentes de información primarias fueron obtenidas con entrevistas a expertos del negocio entre ellos a: Sr. Marco Linares, Director de estudios y proyectos del Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), Ing. Erasmo

Suárez Siclla Gerente de proyectos de Lexus Inversiones S.A.C, Dr. Rolando Arellano, Director de “Arellano investigación de marketing”, Sr. Eric Rey de Castro Managing Director de Colliers Internacional, Sr. Omar Zapata Funcionario del BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ Unidad de Créditos a la Construcción, estudio de campo y la encuesta exploratoria realizada por los autores de la tesis.

Las fuentes de información secundaria fueron obtenidas del Fondo Mivivienda, de Estudios de la Camara Peruana de la Construcción (CAPECO), Apoyo, Maximize, así como páginas web y libros diversos.

CAPÍTULO II AR DESARROLLADOR INMOBILIARIO SAC

2.1. Aspectos Generales

AR Desarrollador Inmobiliario S.A.C., es una empresa reconocida en el ámbito inmobiliario con el premio a la calidad por su presencia constante mediante proyectos inmobiliarios en los distritos de Miraflores, San Isidro, Magdalena, Jesús María, La Molina y Chorrillos.

ARDISAC ofrece departamentos, casas, y lotes de terreno con la garantía; experiencia y conocimiento en diseño y desarrollo de proyectos, soporte técnico y servicios profesionales para mantener y optimizar la operación de las obras. ARDISAC se caracteriza por ofrecer sus productos con una adecuada relación precio-calidad: dimensiones apropiadas, diseños funcionales, acabados de calidad, servicios post-venta (garantía por 5 años) que incluyen entrega de títulos de propiedad.

Los productos de ARDISAC buscan satisfacer las necesidades de sus clientes, proporcionando bienestar, comodidad, ubicación y valor. “La excelencia es un buen negocio” es el lema de la empresa; los productos que ofrece están orientados a un abanico de clientes en un mayor porcentaje de NSE B1 y A y se ha posicionado con alta calidad y alto precio mientras que en el NSE C (distrito de Chorrillos) se ha posicionado con bajo precio (20,500 dólares) (ver tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Oferta de ARDISAC en la actualidad

Proyecto	Producto	Unid.	Precio promedio/ Depart.	NSE	Distrito
Santa Martina	Condominio	60	US\$ 20,500	C	Chorrillos
Condominio Del Sol y La Luna	Condominio	48	US\$ 48,500	B1	Miraflores
La Estancia del Sol	Casas	8	US\$ 90,000	A	La Molina
El Olivar	Edificio	17	US\$ 138,000	A	San Isidro
Edificio Cordobés	Condominio	24	US\$ 46,500	B1	Miraflores

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 2.2. NSE, Producto, Posicionamiento, Plaza y Competencia

Segmento	Producto Diferenciado	Posicionamiento	Mezcla de Mkt PLAZA	Principales Competidores
NSE A	Dptos 90-120m2	Alta calidad – alto precio	Distritos: La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro	Inversiones Centenario, Imagina, Graña y Montero
NSE B1	Dptos 70-80m2	Alta calidad-alto precio	Distritos: Miraflores, Jesús Maria, Pueblo Libre	Imagina, TM
NSE C	Dptos 65 m2	Calidad – bajo precio	Distritos: Chorrillos	Los Portales

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro parte, las soluciones que ofrece ARDISAC, se manifiesta en tres momentos:

- ✓ Antes de la construcción: un diseño del proyecto que sea funcional y otorgue comodidad y seguridad a sus clientes.
- ✓ Durante la construcción: control de calidad de las estructuras y acabados.
- ✓ Después de la construcción: servicio post-venta, atención de pequeños desperfectos o fallas menores.

2.2. Declaración de la Misión y Visión Empresarial

2.2.1. Visión

“Apuntamos a ser líderes del sector de viviendas multifamiliares, manteniendo un promedio de 220 unidades inmobiliarias en ventas en los próximos cinco años, contando con el reconocimiento del sistema financiero y logrando un índice de satisfacción al cliente de 100%”.

2.2.2. Misión

“Ofrecer viviendas de calidad que mejoren el nivel de vida de nuestros clientes y su entorno; a precios al alcance de ellos y que generen bienestar a nuestros empleados y rentabilidad esperada a los socios”.

2.3. Objetivos Básicos y Fines

2.3.1. Objetivos de Corto plazo

1. Buscar nuevos mercados en donde expandir nuestras operaciones, que permitan sostener el crecimiento de la empresa.
2. Mejorar la operatividad de la empresa para obtener mejores resultados económicos.

2.3.2. Objetivos de Largo plazo

Consolidar el crecimiento de la empresa, incrementando las ventas en 5% anual en los siguientes años.

2.4. Gestión de la Empresa

La empresa ARDISAC opera bajo el esquema societario de Sociedad Anónima Cerrada, la cual tiene como fin mejorar la calidad de vida de las personas. Asimismo, esta distribuye sus beneficios entre sus socios los mismos que son gerentes de la empresa a excepción del gerente de planeamiento.

2.4.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es funcional (Ver Anexo I, Figura I.1); la cual cuenta con las áreas de: Administración y Finanzas, Proyectos, Obras, Planeamiento, Compras y Servicio al Cliente

2.4.2. Situación Financiera Actual

La empresa presenta una razón de liquidez aceptable (1.76) que nos dice que la empresa está en capacidad de afrontar sus obligaciones a corto plazo (ver anexo I). Las cuentas por cobrar suman US\$ 2,018,255 con un periodo promedio de cobro de 70 días lo que indica una buena gestión de cobranza.

El rendimiento patrimonial (utilidad neta entre patrimonio) es de 0.46 y hay una política de reinversión en la empresa con lo que el patrimonio se estaría incrementando para el siguiente año. En el año 2004 hubo incremento de capital social, triplicando el valor del capital social al inicio de operaciones de la empresa.

En cuanto a sus gastos administrativos, estos se incrementaron en 75% en el año 2004 debido al crecimiento del número de proyectos pero al mismo tiempo creció el riesgo de afrontar mayores gastos fijos en periodos sin ventas por ausencia de algún proyecto.

Por lo anterior, podemos decir que la empresa está en capacidad de asumir deudas a largo plazo para la adquisición de nuevas reservas territoriales para el desarrollo inmobiliario.

CAPÍTULO III TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA A NIVEL GLOBAL Y LOCAL Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

3.1. Introducción

El mercado de viviendas multifamiliares en el Perú se ha desarrollado en estos últimos 4 años debido al papel promotor que ha tenido el gobierno mediante los programas Mivivienda y Techo Propio, así como por el empuje de muchos empresarios que incursionan en el sector.

La importancia en el desarrollo de este capítulo radica en definir la industria, identificar tendencias que se vienen desarrollando en el sector, y que inciden en el desarrollo de la misma y del plan de negocio propuesto.

En el presente capítulo se definirá a la industria de la promoción inmobiliaria, se describirán tendencias en el mercado Global a través las experiencias en el enfrentamiento de la industria a la demanda y las tendencias en el ámbito local basados en las entrevistas a expertos. Los patrones de crecimiento y de conducta del mercado; y la segmentación de la industria en función de los niveles socioeconómico nos ayudarán a determinar nuestro mercado objetivo.

3.2. Descripción de la Industria y Evolución

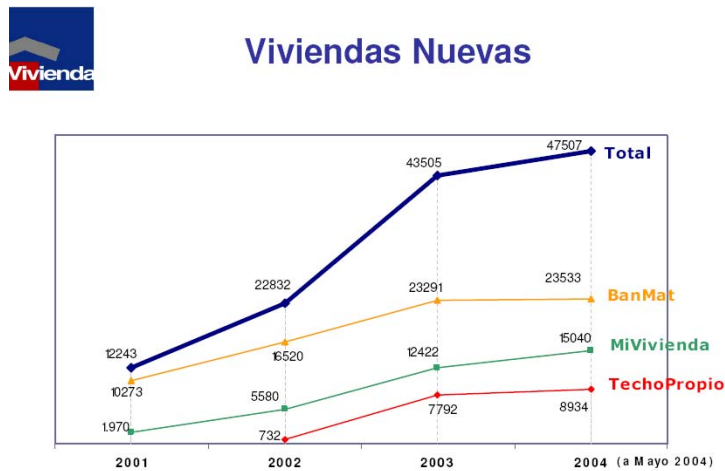
La industria de la promoción inmobiliaria de viviendas multifamiliares se desarrolla en cuatro campos: Promotor Constructor, Promotor Vendedor, Promotor Mandatario y Promotor Mediador (Torollo,F, 2004).

En el Perú, son tres los que operan:

- a. El promotor constructor, que es la persona que ostentando un derecho sobre el suelo en el que se va a edificar impulsa la construcción del edificio realizando las labores constructivas directamente con sus medios y/o con el auxilio de otros empresarios. La construcción que lleva a cabo se realiza con el ánimo de comercializar el edificio bien antes o durante la ejecución de la obra y sobre plano, bien una vez haya finalizado.
- b. Promotor Vendedor, que en los procesos de edificación encarga a otra empresa la construcción de la obra, circunscribiendo su labor a la financiación de la misma directa o indirectamente y a la venta o enajenación de los diversos pisos, viviendas o locales.
- c. El «promotor-prestatario» o «promotor- mediador»; al que no le mueve el ánimo de comercialización de la obra edificada, sino el uso privativo de la misma, que se destina a sus asociados, socios, comuneros o, en su caso, a terceras personas.

Ellos son los que han dado el dinamismo a la industria y buena performance en estos últimos años con ayuda de los programas de Mivivienda, Techo Propio desarrollados por el gobierno peruano (ver figura 3.1.).

Figura 3.1. Evolución de las Viviendas Nuevas



Fuente y Elaboración: Mivivienda, 2004

La construcción de viviendas explicó cerca del 90% del crecimiento de la actividad edificadora en Lima Metropolitana en el 2004. (Apoyo, 2005a)

3.3. Tendencia de la Industria.

3.3.1. Tendencias Globales.

Las tendencias globales las podemos definir en dos ámbitos: cualitativos y cuantitativos. Los cualitativos se refieren a la ausencia de servicios de agua, luz, desagüe, baja calidad y mal estado de materiales y hacinamiento mientras que los cuantitativos se refieren falta de viviendas.

En Europa, la reserva (la compra de terrenos y/o inmuebles en zonas de buena ubicación) y crecimiento (ligado a la diversificación tanto a nivel geográfico como a nivel de producto), son las dos grandes líneas de fuerza del ejercicio inmobiliario que acaba de abrirse.

La suma de ambas, parece apuntar a que el sector está entrando en una fase más cualitativa con el desarrollo de productos adecuados a los atributos de mayor preferencia del consumidor e incrementos de actividad más sostenidos, y en la que la profesionalización acorde (desarrollo de propuestas bien sustentadas técnicamente con investigaciones de mercado, entre otras) y el valor añadido (diseños adecuados a las necesidades del cliente, buen control y dirección de los proyectos, desarrollo de la oferta de servicios, etc.); serán los elementos clave. En España se ha consolidado en todos una tendencia cuantitativa similar en todos sus estados, de manera que en adelante los factores cualitativos van a ser mucho más determinantes para la marcha de un mercado, así como el buen uso de medios tecnológicos como Internet para el desarrollo del marketing inmobiliario.

“En resumen, las principales directrices expuestas hasta aquí, el panorama inmobiliario parece encaminarse hacia una mayor concentración de compañías, que buscarán más capitalización y potenciarán sus sistemas de información a inversores y sus canales de comercialización. Se trata de asignar mayor protagonismo a los ingresos recurrentes, así como a políticas capaces de gestionar una fase de menor crecimiento que en años anteriores.

Entre otras medidas, se optará por reducir los años en que el suelo se mantiene en reserva o gestión, y se reforzará la rotación de activos. Habrá una diversificación geográfica y por productos mucho más intensa que hasta ahora, y las asociaciones con otras entidades y las salidas al extranjero seguirán a la orden del día. Entre los productos emergentes, es probable que las viviendas protegidas en alquiler, la rehabilitación y los productos turísticos- residenciales ganen cuota en los portafolios corporativos. El producto patrimonial en alquiler, seguirá teniendo una elevada demanda, aunque competirá en un mercado global.

Lo que está claro, es que seguirá habiendo buenas oportunidades para aquellos que entiendan mejor su entorno competitivo, planifiquen adecuadamente y, lo que es más importante, sean capaces de llevar a la práctica dicho plan y de adaptarlo por el camino cuando sea necesario”. (CB Richard Ellis,2004:29)

En Latinoamérica según (Sczalachman, 2001), aun la consolidación en términos cuantitativos y cualitativos no se ha dado; señala que en los casos de Chile, Colombia y Uruguay el déficit habitacional es explicado primordialmente por el déficit cuantitativo, es decir por la falta de viviendas, y en el caso de Bolivia el déficit es explicado en su mayor parte por el carácter cualitativo (Arrieta, 2001).

3.3.2. Tendencias Locales

Las tendencias locales están relacionadas a: Crecimiento, Ubicación, Concepto, Energía, Tecnología de la Construcción, uso de Internet, Internacionalización y Diversificación.

El crecimiento está dado por el patrón de crecimiento de las ciudades modernas el cual es vertical con la densificación de las mismas. El IMP sugiere reducirlos a tres: Densidad residencial baja (construcciones de hasta 3 pisos), Densidad residencial media (entre 4 a 7 niveles) y densidad residencial alta (entre 8 a 15 niveles) según la zona (ver Tabla XI.3 de anexo XI.).

La ubicación tiene dos factores que inciden en el precio de la vivienda: los internos en los que se incluyen acabados, instalaciones y todo lo referente a la infraestructura y los externos relacionados a las condiciones económicas, sociales, urbanas y ambientales que inciden de manera directa en el valor del mercado (Renzo G. 2005c).

Los atributos que influyen en el desarrollo del concepto es el de paisajista y la comodidad que ya se están tomando en cuenta en el mercado peruano.

El paisajismo se manifiesta en los ingresos con la vegetación y pórticos, generar recorridos de paseo de alameda, manejar con la vegetación visual en el primer piso y otorgar idea de conjunto con el tipo de vegetación utilizada como por ejemplo el proyecto “Conjunto Residencial Alameda Huaylas”, en el segundo caso se propone ambientes con iluminación y ventilación adecuados más aun si se trata de unidades inmobiliarias de áreas reducidas como el edificio Parque Horacio Arteaga del grupo inmobiliario IMAGINA. (Mivivienda 2005a y 2005b)

En cuanto a la energía, el aprovechamiento del gas de Camisea en viviendas aun es reducido (Marticorena, 2005). Los clientes le dan importancia al ahorro de energía pues es uno de las principales fuentes de gasto en el hogar y en la zona común de las viviendas multifamiliares¹.

El uso de internet por parte de las empresas inmobiliarias se está incrementado y en el caso de la empresas posicionadas en Lima Norte; si bien es cierto hay 4 importantes empresas que han utilizado dicho medio de comunicación, éstas aun están en un nivel de exposición; es decir, se expone de forma estática la oferta de productos con el objetivo de llegar a un perfil de público distinto y complementar la comunicación en medios tradicionales: folletos, revistas, radio, etc.; la interacción con el usuario es prácticamente nula. El uso de la tecnología en la construcción se ve reflejada en el sistema constructivo de concreto premezclado reforzado con malla electrosoldada denominado “placas de concreto armado”, es una solución más rápida y económica para la construcción de viviendas multifamiliares de áreas y formas iguales.

¹ Conclusión de las entrevistas hechas por los autores de la tesis.

La tendencia a la internacionalización de las empresas afecta el sector como la empresa chilena Besalco, a través de su filial peruana Besco para la construcción de un proyecto inmobiliario dirigido a los segmentos medios y medio-bajos de la población (...) Besco levantará 1,570 departamentos en 48 meses.” (Mivivienda, 2005)

Estas tendencias han incidido en la industria a nivel local, pero, si queremos saber a que tasas, patrones se han desarrollado y que niveles socioeconómicos son los más dinámicos y otras características, lo explicaremos en el siguiente punto.

3.4. Tasas y Patrones de Crecimiento de la Industria

El sector construcción ha percibido una contracción del 1.4% en el periodo 1999 a 2004, pero esto no ha sucedido con la edificación de viviendas las cuales se incrementaron en un 27.1% (Maximixe, 2005). En el 2004, este crecimiento fue de 29% y alcanzó tres millones de metros cuadrados, nivel muy cercano al pico de 1998. Este nivel pico debería ser superado en el 2,005 por los programas habitacionales del Gobierno (Mivivienda y Techo Propio) y de la autoconstrucción, ante una mayor disponibilidad de las familias para gastar en vivienda. (Maximixe, 2005) (Ver tabla 3.1 y anexo II).

Tabla 3.1. Indicadores Estratégicos de la Industria

Indicadores Estratégicos			
	Crec. Prom.	Proyección 2005	
	1999-2004	Anterior	Actual
Indicadores de Entorno (Var. %)			
Inversión Privada	-1,6	5,0	0,0
PBI Sector Construcción	-1,4	5,1	0,0
Indicadores Sectoriales (var. %) ¹			
PBI Alquiler de Vivienda	3,1	3,4	3,4
PBI Alquiler de Vivienda (% PBI Global)	2,5	2,6	0,0
Precio Real de Alquileres de Viviendas	5,0	5,7	0,0
Edificación de Viviendas (var. %) ¹			
Unidades Vendidas	27,1	76,6	0,0
Autconstrucción (viv. no comercializables)	-5,7	26,0	0,0
Unidades en venta	13,8	19,3	0,0
Total de Viviendas	11,0	30,6	0,0
Colocaciones hipotecarias para Vivienda (mill. US\$)	-	1 610,0	1 610,0
% del Total Colocaciones	-	14,7	14,7
<small>1/. Estimación</small>			
<small>Datos Históricos: INEI, PRODUCE, SUNAT, SBS</small>		<small>Proyección: MAXIMIXE</small>	

Fuente y Elaboración: Maximixe, 2005:1

“La demanda potencial de vivienda a nivel nacional no solo está garantizada por el stock de déficit existente, sino que se genera una nuevo flujo de demanda potencial de 90,000 viviendas anuales, equivalente aproximadamente a US\$ 1,750 Millones” (Mivivienda, 2004).

La demanda total efectiva en Lima es de 225,000 viviendas, de las cuales el 39% se concentra en el NSE C y 45.3% en el NSE D (Mivivienda, 2004). Esta gran demanda genera oportunidades para el ingreso de nuevas empresas en el sector.

El mercado hipotecario viene desarrollándose de forma dinámica brindando créditos a los conos de la ciudad, así tenemos que Lima Norte² ha tenido un crecimiento tanto en monto y número de colocaciones de créditos del FMV experimentando un crecimiento de 45% y 23% respectivamente en estos últimos 2 años, ocupando el segundo lugar entre las zonas dinámicas de Lima. Asimismo, ocupa el tercer lugar entre las zonas de mayor concentración de créditos Mivivienda.

² Según la metodología de Apoyo comprende los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín De Porres.

Se proyecta un leve incremento de los principales insumos del sector inmobiliario como son: el ladrillo, acero, artículos sanitarios, pinturas y vidrios.

Estos patrones de crecimiento de la industria pueden ser aprovechados si los empresarios del sector toman en cuenta los factores claves de éxito que detallamos a continuación.

3.5. Factores Claves de Éxito

Los factores críticos de éxito del gestor inmobiliario en el marco del programa Mivivienda (Arteta, 2003) son:

- ✓ Conocimiento de los gustos y preferencias del sector medio y bajo.
- ✓ Conocimiento profundo de la normatividad.
- ✓ Solidez patrimonial para el manejo de economías a escala.
- ✓ Velocidad de ejecución y venta.
- ✓ Capacidad de articulación con otros actores.

3.6. Segmentación de la Industria

La industria de la promoción inmobiliaria de viviendas multifamiliares está segmentada según el nivel socioeconómico al cual va dirigido. Según (Maximixe ,2005) asegura que:

“Los programas habitacionales del Gobierno (Mivivienda y Techo Propio) han dinamizado al mercado de viviendas económicas, al darle la oportunidad a los NSE B, C y D de obtener una vivienda a plazos. En el 2004 se otorgaron 8 mil créditos Mivivienda, 16.3% más que en el 2003, crecimiento que se dio en Lima y provincias. Sin embargo, el 90% de estos créditos se concentró sólo en cuatro departamentos (Lima, La Libertad, Arequipa, Lambayeque), dos de los cuales se ubican en el norte (Trujillo y Chiclayo). Hasta abril del 2005, el total de créditos Mivivienda otorgados alcanzó S/.1 540 millones.” (Maximixe, 2005:4)

Los NSE B, C y D son los más atractivos por su mayor demanda efectiva (ver tabla 3.2.).

Tabla 3.2. La Demanda de Viviendas en Lima por Estrato

Socioeconómico

Datos	Niveles Socioeconómicos			Observaciones
	B	C	D	
Cantidad en hogares	297,654	485,743	630,005	Comprende la Necesidad de Vivienda Nueva, hogares no propietarios y mejoramiento de vivienda existente orientado a hogares propietarios.
Demanda Potencial de Viviendas	60,000	158,000	200,000	Orientado a hogares no propietarios.
Demanda Efectiva de Viviendas(1)	35,000	88,000	102,000	

Fuente: Mivivienda, 2004

Elaboración: Autores de tesis.

(1) Datos en cantidad en hogares

Tabla 3.3. Capacidad de Pago Mensual de los Demandantes

(Cifras en US\$)

Concepto	B	C
Ingreso conyugal	724	442
Gasto del hogar	321	236
Disponibles	403	206
Alquiler	121	68
Promedio	262	137
30% del ingreso conyugal	217	133

Fuente: Mivivienda, 2004

Elaboración: Autores de tesis

Sin embargo, los NSE B y C son los más atractivos por su mayor capacidad de pago (ver tabla 3.3.).

En el NSE B son 10 los distritos que representan el 78% de la demanda y en el NSE C son 10 los principales distritos que concentran el 66%. (Ver tabla 3.4.).

Tabla 3.4. Localización de la Demanda por Distrito de Lima

Distrito	B(1)	Distrito	C(2)
	N° Viviendas		N° Viviendas
San Borja	3,854	Los Olivos	12,322
Surco	3,671	San Martín de Porres	7,819
Pueblo Libre	3,487	San Juan de Lurigancho	6,872
Miraflores	2,845	Chorrillos	6,872
La Molina	2,753	Barranco	5,213
San Miguel	2,661	Ate	4,739
Barranco	2,570	San Borja	3,791
Jesús María	2,111	Comas	3,791
Magdalena	1,560	Ventanilla	3,554
Lince	1,468	Breña	3,554

Fuente: Mivivienda, 2004

Elaboración: Autores de tesis

(1) Los 10 principales distritos representan el 78% de las unidades demandadas

(2) Los 10 principales distritos representan el 66% de las unidades demandadas

El distrito de Los Olivos es el de mayor preferencia por la alta participación en los montos de colocaciones de créditos hipotecarios del FMV (77% en el 2004) y por su dinamismo en las colocaciones las cuales se incrementaron en un 46% en el 2004 respecto al 2003 (Mivivienda, 2005).

3.7. Determinación del Mercado Objetivo

ARDISAC aplica los siguientes factores para la determinación del mercado objetivo (ver anexo III):

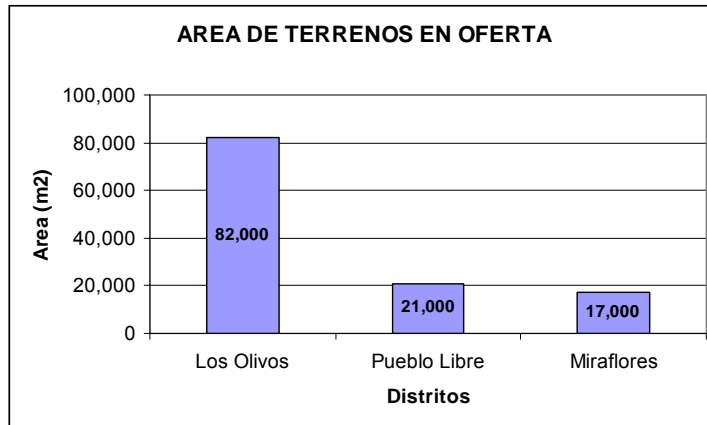
- ✓ Distancia de los distritos al actual centro de operación.
- ✓ Precio del terreno.
- ✓ Dinamismo del distrito.
- ✓ Créditos hipotecarios colocados.
- ✓ Demanda inmediata.

Según estos criterios, se determinó que el mercado objetivo es el distrito de Los Olivos debido a:

- ✓ Su ubicación es la más cercana de Lima Norte con respecto a las locaciones de los proyectos que actualmente opera (Miraflores, San Miguel, Pueblo Libre, entre otros).
- ✓ Los precios de los terrenos son los más caros de Lima Norte; sin embargo, hay zonas industriales en este distrito con zonas preferenciales y precios competitivos (ver anexo I, tercer paso)
- ✓ Es el distrito con mayor actividad inmobiliaria de viviendas multifamiliares en Lima Norte, debido a los montos de las colocaciones de los créditos hipotecarios, los cuales han tenido un crecimiento de 4,069% entre 1999 y 2004 y se considera aún que se encuentra en etapa de iniciación de mercado. (ver Anexo XVI, tabla XVI.5)
- ✓ Es el distrito de mayor preferencia en la zona.

Además, Los Olivos tiene una oferta actual de terrenos para desarrollo de viviendas de 82,000 m² a un precio promedio de US\$ 124/m², que en comparación con otros distritos en los que opera ARDISAC representan condiciones favorables para la inversión (ver Figuras 3.2 y 3.3).

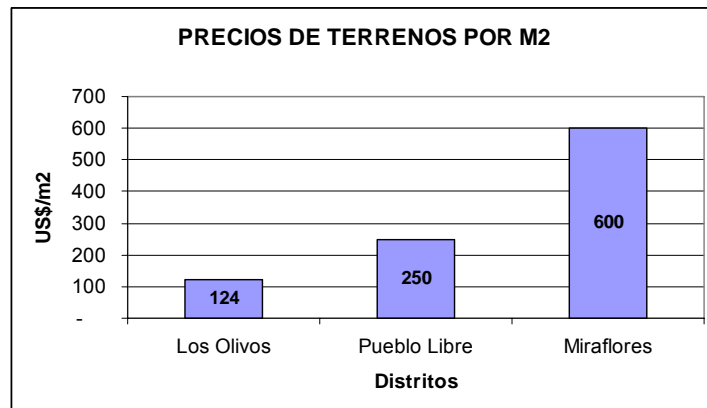
Figura 3.2. Oferta de terrenos en distritos donde opera ARDISAC



Fuente: www.viabcp.com

Elaboración: autores de la tesis

Figura 3.3. Oferta de terrenos en distritos donde opera ARDISAC



Fuente: www.viabcp.com

Elaboración: Autores de la tesis

3.8. Conclusiones

1. La empresa deberá operar como Promotor-Vendedor y tomar en cuenta los factores cualitativos tales como la ubicación de la vivienda, el desarrollo de conceptos como paisajismo y comodidad, el aprovechamiento de recursos energéticos como el gas y en general atributos que representen comodidad y economía para los clientes.

2. La internacionalización en el sector con el ingreso de empresas chilenas y españolas pueden tener influencia e incrementar la competencia en el sector inmobiliario.
3. La demanda efectiva de Lima Metropolitana (88,000 hogares) y la disponibilidad de ingresos³ (274 US\$) en el NSE C genera una oportunidad de negocio.
4. El segmento objetivo es el distrito de Los Olivos no sólo por la importancia en Lima Norte sino que además es donde se localiza la mayor cantidad de demanda efectiva igual a 77% del nivel socioeconómico C y un crecimiento de colocaciones de 45% en el 2004 con respecto al año anterior.
5. El tamaño de la oferta de terrenos de Los Olivos (áreas) y el precio por metro cuadrado de los mismos es atractivo para el desarrollo inmobiliario de viviendas multifamiliares.

³ Incluye pago de alquiler de casa

CAPÍTULO IV EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

4.1. Introducción

En este capítulo, se profundizará en el estudio del mercado y la competencia en este distrito, analizaremos el perfil del segmento objetivo y sus principales características para luego definir el producto y ubicarlo en una zona atractiva (ver anexo IV).

4.2. Definición del Mercado Objetivo

Los Olivos es considerado uno de los distritos de preferencia para vivir (al igual que Surco, San Miguel y San Borja) por su consolidada zona residencial y comercial (CAPECO, 2005). Además, este distrito cuenta con características favorables desde el punto de vista geográfico, social, seguridad y urbanísticas.

4.3. Demanda Potencial del Mercado

La demanda potencial se define como aquella conformada por la totalidad de hogares residentes en el área urbana de Lima Metropolitana y el Callao, independiente de su actitud frente al mercado, sus condiciones de tenencia de la vivienda y sus características socioeconómicas que tengan la intención de vivir en el distrito de Los Olivos.

En Lima, se estima una población de 8,056,915 habitantes y en el distrito de Los Olivos es de aproximadamente 378,241 habitantes (CAPECO, 2004).

En el tabla 4.1., se observa la distribución por NSE de la demanda potencial a nivel de Lima, siendo los NSE C y D las de mayor necesidad de viviendas.

“«De acuerdo a nuestro estudio Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, en Los Olivos existen 400 manzanas del NSE B, es decir, una cantidad mayor a la existente, por ejemplo, en Barranco, que es un distrito residencial de la Lima central. Éste es un claro indicador de la existencia de una nueva clase media», señala Javier Álvarez, de Apoyo“. (Suárez, D., 2004).

Tabla 4.1. Demanda Potencial de Viviendas

NSE B	NSE C	NSE D
60,000	158,000	200,000

Fuente: Mivivienda , 2004

Tabla 4.2. Datos Demográficos de Los Olivos

Distrito	Habitantes	Hogares	Manzanas de Vivienda	Densidad (hog/mz)	Viviendas ocupadas
Los Olivos	378,241	84,607	1,885	44.9	79,072

Número de manzanas por NSE predominante				
NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
2	397	738	613	135

Fuente: APOYO (2005d)

4.3.1. Interés de Adquirir Viviendas en Los Olivos.

La tabla 4.3 presenta las preferencias de distintos distritos de Lima en adquirir viviendas en el distrito de Los Olivos, casi el 77% corresponde a Lima Norte lo que se debe a la cercanía del lugar donde actualmente están habitando y el auge de la zona como centro de desarrollo comercial y económico.

Tabla 4.3. Origen Geográfico de los compradores según Distrito de

Destino

Distrito Destino	Origen de Compradores	(%)
Los Olivos	Los Olivos	42%
	San Martín de Porres	13%
	Rímac	10%
	Lima	8%
	Comas	6%
	Independencia	6%
	Callao	3%
	Ate	1%
	Otros	11%

Fuente: Mivivienda, 2004

4.4. Demanda Efectiva del Mercado.

La mayor parte de la demanda efectiva (más del 90%) se encuentra en los NSE C y D con lo que se puede conformar un mercado objetivo al cual atender (Mivivienda, 2005). (Ver tabla 4.4)

Tabla 4.4. Demanda Efectiva de Viviendas

	Demanda Agregada NSE B, C y D	Demanda NSE B	Demanda NSE C	Demanda NSE D
Los Olivos	25,315	568	12,322	12,425
Lima	225,000	35,000	88,000	102,000
%	11.25	1.62	14.00	12.18

Fuente: Mivivienda, 2004

4.5. Perfil del Segmento Objetivo

“«Lima Norte surge en los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado, con las primeras migraciones del campo a la ciudad. Los distritos que mayor riqueza generan son Los Olivos y Comas, en términos de ingreso familiar percibido. Puente Piedra y Carabaylo son los distritos más pobres. Salvo Los Olivos y Comas, Lima norte es básicamente de los niveles socioeconómicos (NSE) C y D. Además, en todos sus distritos se puede encontrar algo de E» señala Javier Álvarez, gerente de Proyectos de la empresa Apoyo Opinión y Mercado“ (Suárez, D., 2004).

4.5.1. Evolución

Hasta hace algunos años, la mayor parte de la economía familiar era destinada a la construcción de sus viviendas a manera de autoconstrucción en su mayoría. Ahora, se ingresa a una nueva etapa de “incremento del bienestar” en el que el dinero es utilizado para adquirir ropa, diversión y otros rubros. (Arellano, R., 2003)

La cultura de la autoconstrucción está arraigada en estos distritos y hay una tendencia a adquirir lotes de terreno en lugar de viviendas ya construidas (ver anexo V).

4.5.2. Procedencia

El poblador de Lima Norte es básicamente provinciano provenientes de Ancash (14%), Cajamarca (10%), Ayacucho (9%), La Libertad (8%) y Piura (7%) y solo un 5.5% son limeños con padres y abuelos de la capital. (Arellano, R., 2003)

Las viviendas que prefieren están influenciadas por la ascendencia provinciana de los pobladores de Lima Norte en la que no hay gran presencia de edificaciones de muchos niveles. En la encuesta realizada por el grupo de tesis, se realizó a personas que viven en Los Olivos y alrededores, a cuya edad es mayor de 25 años, que prefieren vivir en Los Olivos; en la que se constató que el primer y segundo piso son los de mayor preferencia y no estarían dispuestos a vivir en un sexto piso de un edificio.

4.5.3. Preferencias

Los vecinos de la zona tienen preferencias por realizar sus actividades en la misma Lima Norte. Por ejemplo, el 82.3% acude a centros comerciales (Megaplaza el preferido) y el 61% se inclina por visitar discotecas y otros centros de entretenimiento de esta parte de la nueva Lima. (Arellano, R., 2003)

Una posible explicación a este comportamiento es que el costo más importante, después de la alimentación, es el transporte; el que se ve disminuido por el auge económico en el que el número de puestos de trabajo de la zona se ha incrementado. (Arellano, R., 2003)

El 70% de los vecinos de Lima Norte están satisfechos de vivir allí. Además, "si por una elevación sostenida de sus ingresos se quieren mudar, ellos buscan hacerlo al mejor segmento de esa parte de la ciudad, es decir, a Los Olivos" (Arellano, R., 2003).

El 46% de las personas de Lima Norte que desean quedarse en la zona prefiere hacerlo en el distrito de Los Olivos. (Estudio Arellano, mayo 2005)

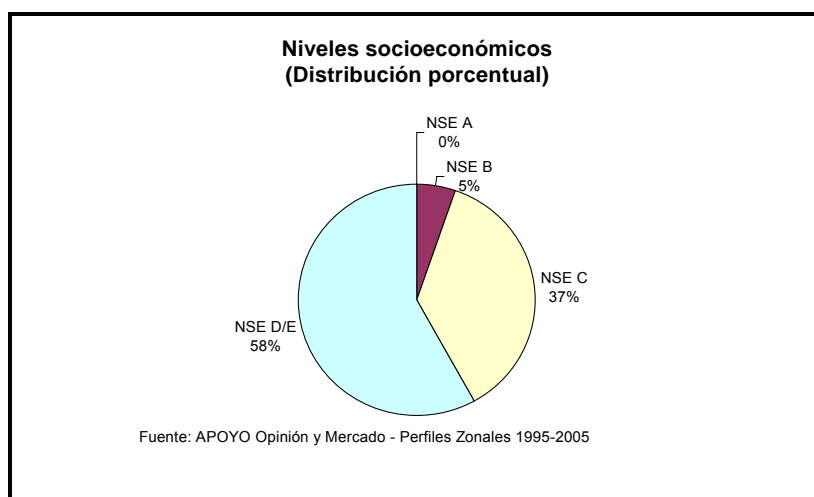
4.5.4. Situación Económica

El 30% de los hogares de Lima Norte percibe ingresos familiares brutos entre 300 y 1200 dólares, tienen tarjetas de crédito lo que implica un historial crediticio (Apoyo, 2005). Estas características que presentan las familias de esta zona de Lima con lo que podrían acceder a créditos hipotecarios.

Los mayores gastos en los que incurre la familia son la alimentación y el transporte. La ubicación de la vivienda puede reducir el segundo mayor gasto

si se entra cerca de avenidas donde transite transporte público de distintas rutas (Apoyo, 2004).

Figura 4.1. Distribución Poblacional por NSE



4.5.5. Familia

La mayor parte de los jefes de familia de los distritos de Lima son hombres (77%) en el que un alto porcentaje se encuentra entre 25 y 39 años (31%), casados (55%) con 1 ó 2 hijos que dependen económicamente (Apoyo, 2005d).

El tamaño de las familias y su composición (número de hijos menores) deben ser tomados en cuenta para la definición del producto. El departamento debe contar entre 2 y 3 dormitorios y, al tener hijos menores, debe estar cerca de zonas de recreación seguras.

4.5.6. Situación Actual de Vivienda

El 77% de las viviendas son casas independientes y solo un 2% vive en departamentos. No obstante, solo cuentan con 1 baño y 2 dormitorios que resultan insuficientes para satisfacer a las necesidades, pues en esta vivienda vive un promedio de 1.3 familias y cada una de estas esta formada por 4.7 miembros. La mayor parte de casas independientes ha sido desarrollada por métodos autoconstructivos y aun no han sido concluidas, muestra de ello es el 75% de viviendas que no cuentan con pisos revestidos. El déficit puede ser cubierto por departamentos que cubran las necesidades actuales de mejorar la calidad de vida con viviendas terminadas y una distribución de los ambientes acorde con las características actuales de la familia. (Apoyo, 2004).

De lo descrito y con la ayuda de Kotler, P (2001); presentamos un cuadro resumen de la segmentación del mercado objetivo (Ver Tabla 4.5).

Tabla 4.5. Segmentación del Mercado Objetivo

Geográficas															
Zona	Lima Norte que comprende los distritos de Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres.														
Tamaño de la zona	<table><tr><th>Distrito</th><th>Habitantes</th></tr><tr><td>Comas</td><td>608,201</td></tr><tr><td>San Martín de Porres</td><td>517,865</td></tr><tr><td>Los Olivos</td><td>378,241</td></tr><tr><td>Independencia</td><td>239,026</td></tr><tr><td>Puente Piedra</td><td>235,039</td></tr><tr><td>Carabaylo</td><td>190,851</td></tr></table> <p>Fuente : Apoyo Opinión y mercado S.A - IGM Estadística Poblacional 2005 / MAPINSE 2005</p>	Distrito	Habitantes	Comas	608,201	San Martín de Porres	517,865	Los Olivos	378,241	Independencia	239,026	Puente Piedra	235,039	Carabaylo	190,851
Distrito	Habitantes														
Comas	608,201														
San Martín de Porres	517,865														
Los Olivos	378,241														
Independencia	239,026														
Puente Piedra	235,039														
Carabaylo	190,851														
Densidad	<table><tr><th>Distrito</th><th>Densidad hog / mz vivienda</th></tr><tr><td>Comas</td><td>37.2</td></tr><tr><td>San Martín de</td><td>34.8</td></tr></table>	Distrito	Densidad hog / mz vivienda	Comas	37.2	San Martín de	34.8								
Distrito	Densidad hog / mz vivienda														
Comas	37.2														
San Martín de	34.8														

	Porres	
	Los Olivos	44.9
	Independencia	30.9
	Puente Piedra	17.7
	Carabaylo	18.4
Fuente : Apoyo Opinion y mercado S.A - IGM Estadística Poblacional 2005 / MAPINSE 2005		
Demográficas		
Edad del Jefe de Familia	De 25 a 39 años.	
Tamaño de la Familia	Hasta 5 personas (esposo, esposa y 3 hijos)	
Ciclo de Vida Familiar	Adultos casados con hijos menores.	
Sexo del Jefe de Familia	Ambos sexos.	
Ingreso Familiar	Más de 1500 nuevos soles.	
Procedencia	Principalmente provinciano provenientes de Ancash, Cajamarca, Ayacucho, La Libertad y Piura.	
Clase social	NSE C	
Psicográficas		
Estilo de Vida	Acude a centros comerciales como Megaplaza, visitan discotecas y otros centros de entretenimiento de la zona.	
Conductual		
Beneficios	Calidad de Vida, Seguridad, rápido acceso a transporte público, zona recreacional infantil como parques.	
Status de usuario	Usuarios primerizos (familias que compran por primera vez una vivienda)	
Etapas de disposición de comprador	Interés de compra en los próximos 3 años.	
Actitud hacia el producto	Entusiastas.	

Elaboración: Autores de la Tesis

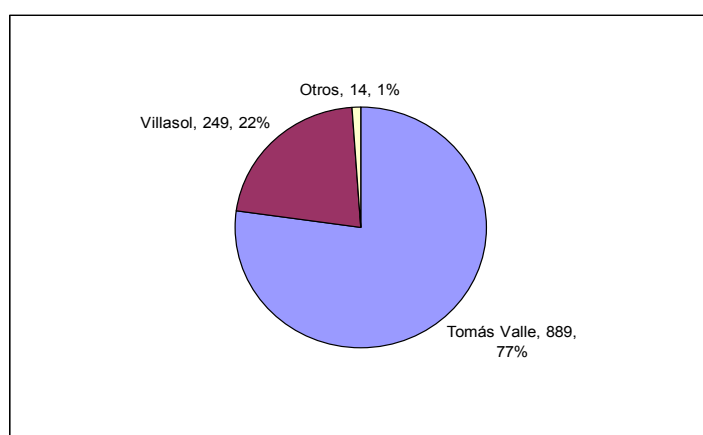
4.6. Oferta Actual y Potencial de Vivienda en Lima Norte.

La oferta actual inmediata, es decir, viviendas terminadas es de 41 departamentos⁴ y una oferta potencial futura⁵ de 1,152 departamentos que se encuentra, en su mayoría, en la Av. Tomás Valle.

⁴ Ofertas a viviendas a Julio del 2,005.

⁵ Oferta de viviendas que aun están en etapa de proyecto.

Figura 4.2. Distribución de la Oferta Futura – Lima Norte



Fuente: Mivivienda,(2004), Estudio de Campo, 2005
Elaboración: Autores de la Tesis

La oferta está compuesta por 13 proyectos correspondientes a 9 empresas de diversa envergadura. Las empresas que conforman el mercado inmobiliario para viviendas primarias (primera venta) en Lima Norte ofrecen dos tipos de productos: la vivienda multifamiliar (edificio de departamentos, condominios, etc.) y las habilitaciones urbanas (lotes de terreno)⁶.

El área que ha tenido mayor oferta de viviendas multifamiliares en Los Olivos y zonas vecinas a este distrito son las delimitadas por las avenidas Universitaria, Tomás Valle y Alfredo Mendiola (Panamericana Norte), así como las urbanizaciones Villa Sol, San Elías y Pro, situadas al norte de la Av. Universitaria en el mismo distrito de Los Olivos. Además, se encuentra una oferta de inmuebles de uso comerciales en los alrededores del centro comercial Megaplaza en el distrito de Independencia que puede convertirse en una gran oportunidad para el desarrollo inmobiliario cuando se supere los cambios de zonificación necesarios.

⁶ Sobre la base de las visitas de campo hechas por los autores de la tesis.

Las zonas antes descritas presentan una gran concentración de locales comerciales e industriales a lo largo de las principales avenidas. Las viviendas son de entre 2 y 3 pisos, de material noble, distribuidas en urbanizaciones residenciales de densidad media (R-3 y R-4, ver Tabla XI.3 del anexo XI). En el distrito hay escasez de parques y áreas verdes, que es una de las cualidades más atractivas para los clientes.

En cuanto a oferta de terrenos para desarrollos inmobiliarios de vivienda, se aprecia una escasez para la construcción de proyectos de más de 50 departamentos que son los tamaños que la empresa ARDISAC tiene mayor experiencia.

En la oferta de viviendas multifamiliares se puede distinguir en tres grupos:

1. Oferta de Proyectos Pequeños
2. Oferta de Proyectos Grandes
3. Oferta de Megaproyectos.

4.6.1. Oferta de Proyectos Pequeños

Son edificios de departamentos con área entre 80 y 94 m², precios de US\$ 26,000 a US\$ 34,000 más estacionamiento con un precio aproximado de US\$ 3,000 los edificios son de una altura máxima de 5 pisos.

Esta oferta se encuentra en urbanizaciones con una densidad poblacional relativamente alta, alejadas de las avenidas principales, cerca o frente a parques, presentan un número reducido de viviendas por proyecto (30 o menos).

Tabla 4.6. Oferta de Proyectos Pequeños

Empresas	Proyecto	Unidades	Productos	Precio
Lexus Inversiones	Residencial San Elías II	15	82-86 m ²	US\$ 26M-29M
	Condominio Villa Sol	30	80-90 m ²	US\$ 30M-31M
	Residencial El Parque	14	80-85 m ²	US\$ 28M-33M
Quick House Constructora	Residencial El Olivar	10	84-94 m ²	US\$ 31M-34M
Progira SAC	Los Pinos	7	80-90 m ²	US\$ 29M-33M

Fuente: Investigación de campo, 2005 y Mivivienda, 2004.

Elaboración: Autores de la tesis.

4.6.2. Oferta de Proyectos Grandes

Son edificios multifamiliares de departamentos con áreas de 65 a 70 m², precios de US\$ 16,000 a US\$ 26,000 más estacionamiento. Al igual que los proyectos pequeños, los edificios tienen hasta 5 pisos.

La ubicación de estos proyectos es cerca a la Avenida Universitaria, adyacentes o frente a parques o incluyen áreas verdes interiores. El tamaño de los proyectos es de más de 90 unidades distribuidos bajo un esquema de condominio cerrado donde se ofrecen más servicios en la zona común como zonas de juegos para niños, zona de parrilla, salas de usos múltiples, entre otros y cuenta, en algunos casos, con ascensores.

Tabla 4.7. Oferta de Proyectos Grandes

Empresa	Proyecto	Unidades	Área	Precio
DH Mont & CG & M	Conjunto Residencial Villasol	95	64-68 m ²	US\$ 18M-23M
Corporación Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A.	Residencial El Parque de Los Olivos	100	65-70 m ²	US\$ 15M-22M

Fuente: Investigación de Campo, 2005 y Mivivienda 2004.

Elaboración: Autores de la tesis.

4.6.3. Oferta de Megaproyectos

Se encuentra localizada en la Av. Tomás Valle, en el límite distrital entre Los Olivos y San Martín de Porres. Tiene como característica departamentos de 70 m² hasta 119 m², con precios que varían desde US\$ 20,000 hasta US\$ 29,500. Las ventas realizadas en el 2004 fueron a gran escala, 433 unidades entre los dos proyectos. Sin embargo, hasta Julio del 2,005 no se aprecia el inicio de las obras de las etapas subsiguientes. Cada etapa de estos proyectos es de tamaño similar a la de un proyecto grande.

Tabla 4.8. Oferta de Megaproyectos

Empresa	Proyecto	Unidades	Área	Precio
DH Mont & CG & M	Las Palmeras	760	70 m ²	US\$ 20M-22M
Asociación Obreros de San José	Condominio Residencial Tomás Valle	624	82-119 m ²	US\$ 21M-29M

Fuente: Investigación de Campo, 2005 y Mivivienda 2004.

Elaboración: Autores de la tesis.

4.7. Oferta de Terrenos

En Los Olivos, existe alrededor de 82,000 m² entre terrenos, locales industriales y comerciales a un precio promedio de US\$ 124/m², y en Independencia, 17,000 m² de locales comerciales a un precio promedio de US\$ 347/m² (ver anexo VII).

La oferta de terrenos en zonas residenciales⁷ es escasa y las existentes solo son de áreas entre 120m² y 200m² y corresponden a una zonificación residencial de densidad media (R-3 o R-4, ver Tabla XI.3 anexo XI).

⁷ De acuerdo a la visita realizada durante el mes de Julio del 2005 por el grupo de tesis.

En las zonas industriales y comerciales, la oferta en términos de área oscila entre 240 m² y 22,000 m² (ver anexo VII), razón por la cual son idóneas para desarrollo de proyectos de viviendas multifamiliares de cierta envergadura.

Los parámetros normativos de zonificación corresponden a Industrial liviana (I-2) y comercial C-5 zona que es factible solicitar un cambio de uso del terreno de industrial o comercial a uso residencial, siempre y cuando se sustente que dicho cambio va a beneficiar a la comunidad y que no va a ser contaminante⁸ (ver anexo XVI).

Existe un antecedente favorable al respecto, con los casos de las empresas DH Mont & CG & M S.A.C. y Asociación Obreros de San José, que en la Av. Tomás Valle consiguieron el cambio de uso de aproximadamente 60,000 m² de antiguos locales industriales para uso residencial, y sobre ellos están construyendo los proyectos “Residencial Tomás Valle” (624 departamentos) y “Las Palmeras” (760 departamentos).

La elección del terreno para un desarrollo inmobiliario de viviendas multifamiliares estará sujeta a un análisis de la competencia en los nichos de mercado observados en el análisis de la oferta y de los precios por metro cuadrado compatibles con el uso deseado.

En tal sentido, se descartan los terrenos ubicados a la espalda del Megaplaza, por tener estos valores por metro cuadrado por arriba de los US\$ 300.0 que representan precios compatibles con uso comercial (ver anexo VII).

⁸ De acuerdo a la opinión del Sr. Marco Linares, Director de estudios y proyectos del IMP

4.8. Competencia en Lima Norte

De acuerdo a la metodología seguida para la investigación de campo (ver anexo VI.1) definimos a los protagonistas de la competencia en la zona de estudio definida. Encontramos a las siguientes empresas: (ver anexo IX)

- ✓ Consorcio DH Mont & CG & M S.A.C.
- ✓ Corporación Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A.
- ✓ Asociación Obreros de San José
- ✓ Lexus Inversiones S.A.C.
- ✓ Quick House S.A.
- ✓ Proyectos Gina y Raúl – PROGIRA S.A.C.

Con formato: Español (Perú)

4.8.1. Segmentación de la Competencia

Definimos la segmentación de la competencia en tres zonas claramente establecidas (ver anexo X):

- a. Avenida Tomás Valle, desde la Av. Universitaria hasta la Panamericana Norte o Alfredo Mendiola (Zona I).
- b. Urbanizaciones entre las Av. Carlos Izaguirre y Av. Santiago Antunez de Mayolo (Zona II).
- c. Urbanizaciones como Villasol, Santa Luisa y San Elías situadas alrededor de la intersección entre Av. Universitaria y Panamericana Norte (Zona III).

1. Zona I

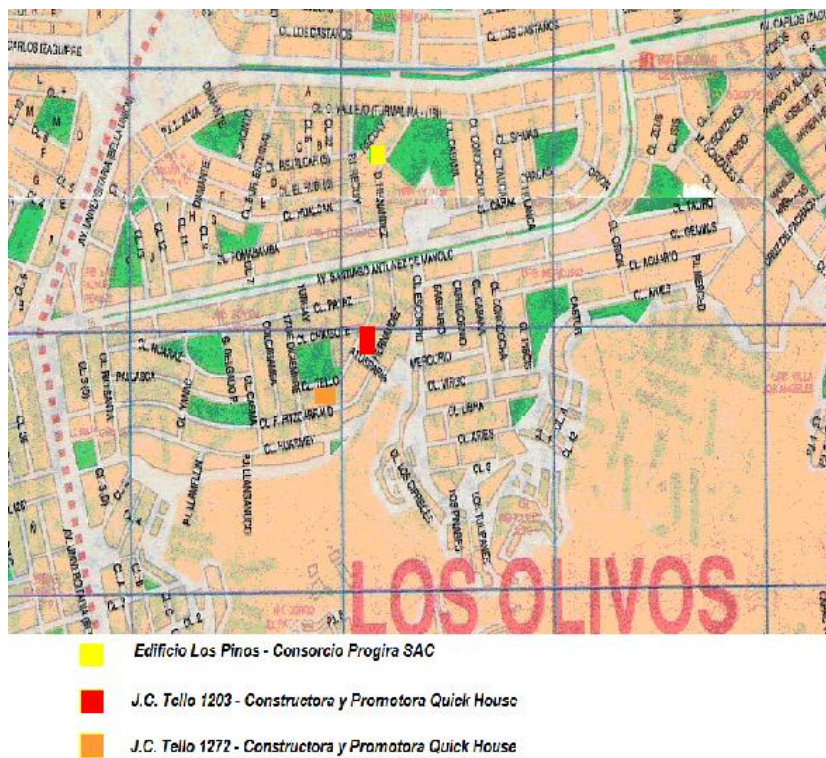
Se caracteriza por presentar “megaproyectos” como Las Palmeras y Residencial Tomás Valle, entre ambos suman 1,360 unidades de viviendas, de las cuales a Julio del presente año quedan por vender 900. Las empresas que compiten en éste nicho son Consorcio DH Mont & CG & M S.A.C (DHMont) y Asociación Obreros de San José (AOSJ), ésta última es una empresa sin fines de lucro. Tomando en cuenta los productos que ofrece cada empresa (ver tabla 4.7) los precios por m² que ofrece AOSJ son menores que los de DHMont US\$ 248/m² contra US\$ 300/m², para atributos mejores. Por ejemplo, AOSJ ofrece estacionamiento en sótanos y mayor área en sus departamentos, atributos que DHMont no los ofrece, por un tema de margen. Entonces la respuesta de DHMont es recurrir a una promoción de un automóvil y aparatos de video a los clientes que compren sus productos, para compensar esta desventaja que le afecta sus ventas. Ambas empresas han recurrido a la estrategia de ventas corporativas en el pasado, pero en los actuales momentos, cuando sus proyectos lucen paralizados, parecería que la velocidad de ventas no les acompaña.⁹

2. Zona II

Se caracteriza por presentar proyectos pequeños, realizados por constructores independientes que han conformado pequeñas empresas inmobiliarias, en zonas residenciales de densidad media cerca a parques, como Quick House S.A. (QH) y PROGIRA S.A.C (ver tabla 4.3). Estos productos apuntan a un segmento de clientes de mayor nivel económico, debido a los precios que oscilan entre US\$ 29M y US\$ 34M.

⁹ Hechos corroborados en las investigaciones de campo realizados por el grupo de tesis

Figura 4.3. Plano de la Zona II



Fuente: Investigación de Campo, 2005 y Mivivienda, 2004
Elaboración: Autores de la tesis

Zona III

Se caracteriza por presentar proyectos grandes y pequeños, diferenciados por la cantidad y el tamaño (área) de los productos. En ésta zona encontramos a empresas como Consorcio DH Mont & CG & M S.A.C (DHMont), Corporación inmobiliaria & constructora San Genaro S.A. (CI&CSG) y Lexus Inversiones S.A.C.(LI). (ver anexo XI.1).

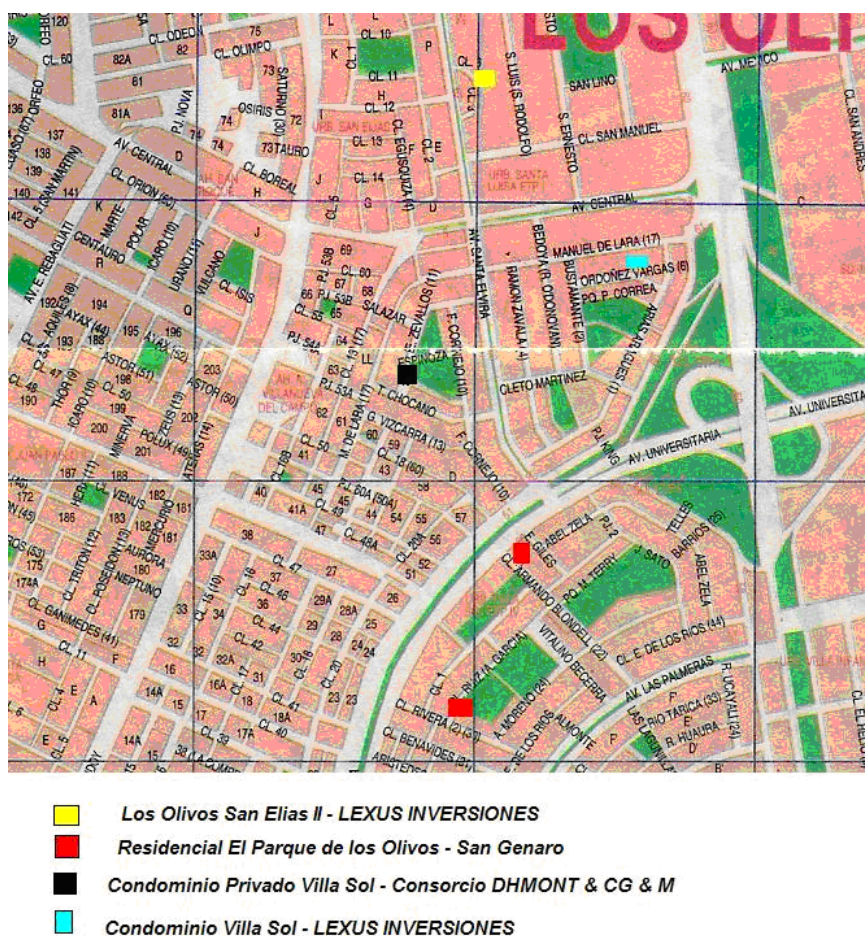
Por similitud de proyectos y productos DHMont y CI&CSG son competidores (ver tabla 4.8), en donde se aprecia que los precios están dentro de rangos similares.

Una diferencia, que se traduce en ventaja competitiva la tiene DHMont, en su estrategia de marketing. Ellos emplean medios de información más efectivos hacia los clientes:

- ✓ Departamento Piloto bien equipado, que otorga al cliente una idea de “como sería su futura vivienda” CI&CSG no lo tiene en su proyecto.
- ✓ Vitrina inmobiliaria en el Megaplaza de Lima Norte, que le permite mostrar las maquetas de sus proyectos en oferta, además de dar a los clientes más información acerca de los precios, financiamientos, entre otras cosas.

Lexus Inversiones S.A.C ofrece productos dirigidos a un segmento de mayor nivel económico que los que apuntan DHMont y CI&CSG (ver tabla 4.8), con precios entre US\$ 26M y US\$ 33M, áreas de departamentos mayores y en menor cantidad. Según el Ing. Erasmo Suárez Siclla – Gerente de proyectos de LI, ellos se consideran pioneros en Lima Norte al introducir en sus productos acabados como muebles de cocina, closets, estacionamientos en semi-sótanos, portero automático entre otros, similar a proyectos de otros distritos como San Borja o Surco. Por tanto la estrategia de LI es de diferenciación y dirigida a clientes de mayor nivel económico. No compiten con DHMont ni con CI&CSG.

Figura 4.4. Plano de la Zona III



Fuente: Investigación de Campo 2005 y Mivivienda, 2004
 Elaboración: Autores de la tesis

4.8.2. Frecuencia de Ventas

Para tener una idea de la rotación de ventas que sirva de referencia para la elaboración del flujo de caja del proyecto, que ARDISAC podría realizar en la zona de estudio. Se ha elaborado la siguiente tabla 4.8; la cual tiene valores de unidades de ventas mensuales obtenida en base a un promedio¹⁰ durante el periodo de evaluación.

¹⁰ El cálculo del promedio es ventas durante el año dividida entre el número de meses

Tabla 4.9. Frecuencia de Ventas Mensual Promedio

Periodo: Enero – Diciembre 2004

Empresa	Tipo de Proyecto	Zona	Nombre	Venta Mensual (Promedio)
Lider Ingeniería y Construcción	Grandes	III	Condominio La Alborada	5.83
Lexus Inversiones	Pequeños	III	Condominio Villa Sol	0.50
Consorcio DHMont % C.G&M S.A.C.	Grandes	III	Conjunto Residencial Villasol	5.19
Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A.	Grandes	III	Residencial El Parque de Los Olivos	4.33
Consorcio DHMont & C.G&M S.A.C.	Grandes	I	Las Palmeras	11.07
Asociación Obreros de San José	Grandes	I	Condominio Residencial Tomás Valle	25.00
Lexus Inversiones	Pequeños	III	Residencial El Parque	2.75
Lexus Inversiones	Pequeños	III	Residencial San Elías II	0.67

Fuente: Mivivienda, 2004

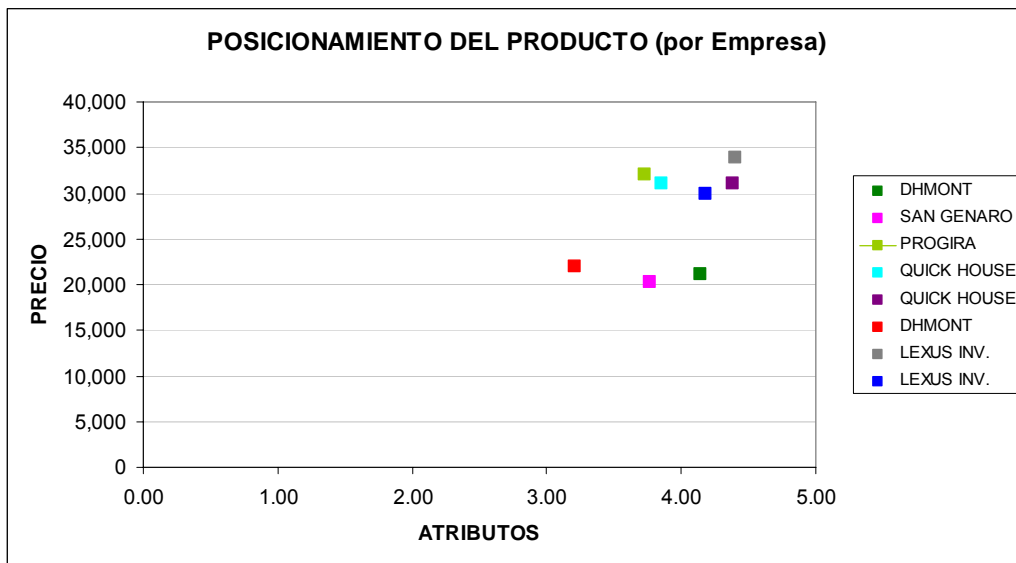
Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, para el nicho de mercado definido en la zona III, el promedio de ventas varía entre 4.33 y 5.83 departamentos por mes en proyectos grandes. Para el caso de los proyectos pequeños en la zona III, las velocidades de venta oscilan entre 0.67 y 2.75 departamentos por mes; lo cual demuestra que para proyectos pequeños, que están dirigidos a un NSE B de Los Olivos la velocidad de ventas es lento en comparación con los proyectos grandes.

4.8.3. Posicionamiento de la Competencia

El posicionamiento de las empresas según atributos-precio del producto (ver anexo VI.3), se estaría desarrollando tal como se muestra en la figura 4.5.

Figura 4.5. Posicionamiento del Producto



Fuente: Investigación de campo, 2005

Elaboración: autores de la tesis

En el rango de precios promedio entre US\$ 20,000 y 25,000 encontramos a 2 empresas DH Mont & CG & M y Corporación Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A que ofrecen proyectos denominados grandes con productos de altos atributos a bajos precios, que les permite diferenciarse claramente de la oferta de proyectos “pequeños”. Sin embargo, debemos notar que DH Mont & CG & M tiene un proyecto posicionado con atributos menores y precios entre US\$ 20,000 y 25,0000 (Condominio Las Palmeras), este menor valor de los atributos se explica por la ubicación (en Av. Tomás Valle).

En el rango de US\$ 30,000 y 35,000 tenemos al resto de la competencia, las empresas que ofrecen proyectos “pequeños” se diferencian por ofrecer altos atributos, con pequeñas diferencias entre ellos, siendo principales características la ubicación y el tamaño del mismo.

Podemos concluir que existen dos grupos de posicionamiento de productos de empresas bien marcados, el de US\$ 30,000 - 35,000 es el de mayor competencia (empresas con proyectos pequeños) y otro segmento, con una competencia más limitada en su número (empresas con proyectos grandes), debido a que la adquisición de terrenos de mayores extensiones representa una barrera de entrada al segmento de mercado.

Asimismo, el crecimiento de la oferta de terrenos en la zona está condicionado al cambio de zonificación de los actuales terrenos de uso industrial por uso residencial de alta densidad poblacional.

ARDISAC debe posicionarse con productos de altos atributos y precios entre US\$ 20,000 y US\$ 22,000, para competir con DHMont y CI & CSG. La zona donde deberá ubicarse el proyecto será en los alrededores entre las Av. El Naranjal y las urbanizaciones al norte de la Av. Universitaria (Villasol, San Elías, Santa Luisa).

4.8.4. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo, indica que Dhmont es la empresa que muestra un mejor Perfil Competitivo seguido muy de cerca por ARDISAC, ello explicado primordialmente por su conocimiento de los gustos y preferencias del sector C y la capacidad de articulación con otros actores. A pesar de ello, ARDISAC mantiene mejores competencias en lo que se refiere a la velocidad y ejecución de ventas y la solidez patrimonial.

Otro Aspecto importante a considerar es el precio, el cual es un factor en la que las empresas tales como DhMont y Asoc. Obreros de San José para la introducción de sus productos lo han efectuado y han tenido relativo éxito en las primeras etapas de sus proyectos.

Es claro que nuestras competencias en factores como posicionamiento del producto y la capacidad de articulación con otros actores, es algo que ARDISAC dentro de su estrategia deberá tomar en cuenta puesto que sus principales competidores tales como Dhmont y San Genaro ya lo vienen desarrollando en la zona de estudio.

Tabla 4.10. Matriz MPC¹¹

COMPAÑÍAS	ARDISAC			DH MONT		SAN GENARO		ASOC, OBREROS DE SAN JOSÉ		LEXUS	
Factor clave de éxito	Pond.	Rating	Cal.	Rating	Cal.	Rating	Cal.	Rating	Cal.	Rating	Cal.
Conocimiento de los gustos y preferencias de los Sectores Medio Bajo (C)	0.2	2	0.4	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Precio	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18
Posicionamiento de Producto	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48	3	0.48
Conocimiento de la Normatividad	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Solidez Patrimonial para el manejo de economías a escala	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Velocidad Y Ejecución de Venta	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
Capacidad de articulación con otros actores	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3
TOTAL	1		2.44		2.98		1.91		2.13		2.16

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis.

¹¹Los rating fueron acordados con base en la siguiente clasificación: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fortaleza y 4 mayor fortaleza.

4.9. Conclusiones

1. Lima Norte ha experimentado un crecimiento económico, un indicador de esto son las ventas del centro comercial Megaplaza han alcanzado 103 millones de dólares en el 2004.
2. El conocimiento del perfil del cliente potencial cobra importancia para la definición del concepto del producto que proponemos orientado a las familias.
3. Las familias tienen entre 1 y 2 hijos pequeños, por lo que necesita 2 ó 3 dormitorios y una zona de recreación para niños que puede ser un parque cercano al proyecto o en el interior del mismo.
4. La preferencia por los pisos bajos es un limitante para el proyecto el que debe contar con un máximo de 5 pisos pues niveles adicionales corre el riesgo de tener una rotación demasiado baja.
5. La cultura de la autoconstrucción está arraigada con la compra de lotes o con ampliación de las casas de los familiares. Para contrarrestar esto, se deben brindar atributos adicionales al interior del departamento o en el área común del proyecto.
6. La Zona I (Av. Tomás Valle), es un nicho complicado en la actualidad, por la presencia de una entidad sin fines de lucro que ofrece viviendas a precios que representan casi el costo del producto; por tener a otra empresa que promociona premios para vender y además entre ambos tienen 900 unidades de vivienda por ofrecer.
7. En la Zona III, los proyectos por su tamaño no satisfacen las expectativas económicas de las empresas inmobiliarias de mayor envergadura como

ARDISAC. No existen terrenos para desarrollar proyectos de viviendas de mayor tamaño en la zona.

8. La Zona II y alrededores sería la más aconsejable, debido a que los proyectos que maneja la competencia son de envergadura similar a los que ARDISAC puede manejar, además la calidad urbana es mejor que la de Tomás Valle y es posible encontrar terrenos para el desarrollo de proyectos de 100 o más viviendas, que arrojen márgenes atractivos para la empresa. Las empresas competidoras en el corto plazo serán DHMont y CI&CSG.
9. La velocidad de venta esperada para un proyecto grande en la ZONA II, se estima de 4 a 6 unidades mensuales.
10. Ardisac tiene mejores competencias en lo que se refiere a la velocidad y ejecución de ventas y la solidez patrimonial. Asimismo, en factores como posicionamiento del producto y la capacidad de articulación con otros actores, es algo que deberá tomar en cuenta puesto que sus principales competidores tales como Dhmont y San Genaro ya lo vienen desarrollando en la zona de estudio.

CAPÍTULO V PRODUCTO

5.1. Introducción.

Basados en las tendencias del mercado, el perfil del segmento objetivo, la encuesta exploratoria y estudio de campo realizada por los autores de la tesis en Lima Norte (ver anexo V) definiremos el producto y los servicios asociados a este. La definición del producto incluye ubicar el terreno donde se desarrollará el proyecto, el diseño exterior con los atributos que tendrá el área común y el diseño interior.

5.2. Definición del Producto

El producto será un condominio de viviendas multifamiliares edificadas sobre un área de terreno de 10,044 m², tendrá 400 departamentos de 68 m², distribuidos en 20 edificios de 5 pisos de alto y de 20 departamentos cada uno.

Las áreas de circulación interior en los edificios tendrán escaleras y ascensores, que facilitarán el tránsito vertical.

Además, contará con áreas verdes y recreación, zona de estacionamientos con capacidad para 120 vehículos.

5.3. Características del Proyecto

Es una vivienda multifamiliar la cual va tener las siguientes características:

- ✓ Ubicada en zona residencial cercana a zonas comerciales como Metro y Megaplaza.
- ✓ Fácil acceso a transporte público.

- ✓ Viviendas multifamiliares de bloques que tengan como máximo 5 pisos.
- ✓ Zona de recreación infantil.
- ✓ Área entre 60 y 90 metros cuadrados.
- ✓ Lavandería en el interior del departamento.
- ✓ Medidores de agua independiente.
- ✓ Dispositivos que permitan ahorro de energía como temporizador de alumbrado exterior común.
- ✓ Contiene 3 dormitorios y 1 baño medio.
- ✓ Intercomunicador
- ✓ Patio en los departamentos del primer piso.
- ✓ La altura máxima sea de 6 pisos.
- ✓ Balcón y Ascensor.

5.3.1. Ubicación

Entre las alternativas de terrenos disponibles en el distrito de Los Olivos encontramos que la más adecuada es (ver anexo XI y XII.- Plano Ubicación):

Ubicación	Esquina Calle Los Hornos y Los Yunque
Referencia	Espaldas del Hospital Municipal Los Olivos
	Altura del Km. 18 Panamericana Norte
Área de Terreno	10,404 m ²
Precio por m²	100 US\$
Precio	1,044,000 US\$
Anuncia	Corporación Inmobiliaria Mak

5.3.2. Diseño Exterior

El área común del condominio será ocupado por áreas verdes, de tal forma que se tome en cuenta las tendencias de interés por el paisajismo.

Ya que el producto está orientado a la familia se habilitará una zona de parrilla y una sala de usos múltiples donde los propietarios podrán organizar reuniones. Además, para los niños se destinará un área para una zona de recreación infantil y jardines.

El proyecto contempla un área para 30 estacionamientos que será segura con puertas levadizas y cerco eléctrico y espacios para la circulación tanto vehicular como peatonal.

Los bloques de los edificios se diseñarán de tal forma que los departamentos tengan una vista agradable y que permita una adecuada ventilación. (Ver Anexo XII-Plano de Distribución).

5.3.3. Servicios

El proyecto contempla los siguientes servicios comunes:

- ✓ Tránsito vertical a través de escaleras y ascensores.
- ✓ Conexión de agua independiente por departamento (tanque elevado-vivienda).
- ✓ Conexiones para redes de gas.
- ✓ Intercomunicadores
- ✓ Red de cable-TV.
- ✓ El condominio será de un diseño cerrado con accesos centralizados por seguridad.

5.3.4. Característica de la Vivienda

Todos los departamentos cuentan con una adecuada distribución de espacio, gozando con una buena iluminación y ventilación, los departamentos del primer piso tienen acceso a las áreas libres interiores.

La cocina se encuentra integrada al comedor por medio de adecuados muebles que permiten ganar espacio y brindar funcionalidad.

Área	65-70 m ²
Ambientes	3 dormitorios Sala comedor Cocina 2 baños Patio tendal para los departamentos del primer piso
Acabados	<u>Pisos</u> Cerámicos en la sala comedor, cocina y baños Parquet en dormitorios. <u>Pared</u> Cerámicos en la cocina y baños

Las ventajas diferenciales del producto se concentran en el área verde interior al condomnio donde los hijos de las familias puedan jugar de forma segura y brindar un punto de encuentro en una sala de usos múltiples donde los propietarios puedan utilizarlo para reuniones, fiestas infantiles entre otras actividades. La competencia en la zona no cuenta estos atributos. Todo ello se sustentado por la encuesta exploratoria realizada por los autores de la tesis y las investigaciones de campo realizadas. (Ver Anexo XII-Plano de Planta Típica).

5.4. Conclusión

1. El proyecto se desarrollará a 200 metros de la Avenida Naranjal por donde transita transporte público y a menos de 1 kilómetro de la Avenida Carlos Izaguirre que es la zona de mayor preferencia (39% según la encuesta).
2. El proyecto no se encuentra cerca a un parque (factor en la decisión de compra) y en reemplazo se contará con un 54% de áreas libres que comprenden las zonas de estacionamiento, áreas verdes y zonas de recreación.
3. El área de departamentos de mayor preferencia oscila entre 75 y 90 metros cuadrados; sin embargos, por razones económicas se ha optado por ofrecer departamentos de 68 m² en promedio que se encuentra en el segundo rango de preferencia con 36% según la encuesta desarrollada por los autores de la tesis.
4. El centro comercial Megaplaza se encuentra a menos de 10 minutos lo que satisfacería al 42% (encuesta desarrollada por los autores de la tesis) que consideran importante vivir cerca de zonas comerciales.

CAPÍTULO VI ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1. Introducción.

Al planear un negocio es muy importante tener en cuenta los factores que pueden influenciar en el resultado del mismo. El análisis estratégico nos ayudará a descubrir aquellos factores internos y externos, que inciden en el negocio.

Con el objetivo de cubrir los principales puntos del análisis estratégico, hemos utilizado las herramientas de análisis tales como: análisis del entorno (análisis PEST), análisis de las cinco fuerzas competitivas, análisis EFE, análisis de la empresa y análisis FODA.

En este análisis definiremos las acciones a realizar para mejorar las estrategias a aplicar, para el desarrollo y diversificación de mercados, mantener la supervivencia, desarrollo y rentabilidad de ARDISAC en el mercado inmobiliario.

Proponer estrategias que resuelvan la problemática que actualmente se presenta en ARDISAC realizando un análisis que le permita determinar las acciones que debe seguir.

6.2. Análisis del Entorno

El Perú ha tenido un crecimiento constante impulsado por los megaproyectos como CAMISEA, el desarrollo del Programa Mivivienda y las exportaciones de minerales y otros apoyados por los acuerdos comerciales como el ATPDEA.

La estabilidad de los precios y el tipo de cambio han permitido que la morosidad de los créditos hipotecarios sea baja, influenciado también por los subsidios del FMV (Bono de Buen Pagador y menor tasa de interés) (ver anexo XIII).

El Fondo de Vivienda (FMV) han incentivado el crecimiento el sector con un fondo de 1,500 millones de soles desde 1,999 con una política de subsidios ya indicados y propuestas para el financiamiento a través de la disponibilidad del 80% de CTS para vivienda y el Programa Quinto Suyo con el apoyo de los familiares que viven en el extranjero. En el 2005, se ha producido un cambio en esta institución convirtiéndola en sociedad anónima y garantizando la continuidad de ésta y la generación de nuevos fondos.

Las políticas de gobierno a largo plazo están expuestas en el Plan Nacional de Vivienda 2003 – 2007 las que, a pesar del cambio de gobierno que se dará en el 2006, se percibe una continuidad en estas debido al Acuerdo Nacional de Gobernabilidad firmado por las principales fuerzas políticas que establece como una de las prioridades nacionales, “propiciar el acceso de cada familia a una vivienda digna y a condiciones básicas para un desarrollo saludable en un ambiente de calidad y seguridad.” (Acuerdo Nacional de Gobernabilidad, 2002).

El crecimiento poblacional en Lima Metropolitana genera un gran déficit de vivienda, el crecimiento de las ciudades hacia los conos de Lima y la densificación de estos. Lima Norte, ha tenido un crecimiento por las migraciones desde hace 4 décadas en el que el principal gasto, en las primeras fases fue la generación de vivienda, a través de la autoconstrucción (Arellano, 2003), ahora, esta cultura de construcción sigue gozando de gran preferencia.

Los sindicatos de construcción son otro factor social que tiene influencia sobre el sector inmobiliario pues ejercen presión para el alza de sueldos y colocación de puestos a través de huelgas y manifestaciones en los proyectos. Los dos principales impactos son el peligro que los presupuestos del proyecto sean superados por el alza de los jornales y la demora en las entregas de los productos y la consecuente mala imagen para las empresas.

La tecnología de la construcción en el sector inmobiliario no ha tenido gran innovación en los últimos años y no es un factor de diferenciación. Sin embargo, hay otros aspectos tecnológicos que las empresas están utilizando para promocionar sus productos como internet, donde se muestran los atributos de los productos, planos del proyecto, planos del departamento y fotografías del departamento piloto; con esta herramienta, es posible potenciar en unos años el crecimiento de los créditos a través del Programa Quinto Suyo con peruanos radicados en Estados Unidos y Europa.

Tabla 6.1. Factores de Análisis del Entorno

Factores Económicos	Factores Políticos-Legales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico y de las exportaciones ✓ Tendencia creciente de los sueldos reales. ✓ Baja morosidad de los créditos hipotecarios. ✓ Estabilidad de precios y devaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La aprobación presidencial y crecimiento. ✓ Acuerdo Nacional de Gobernabilidad ✓ Política de Gobierno (Plan Nacional de Vivienda 2003 – 2007) ✓ Política de Subsidios. ✓ Proceso y Entidades Regulatorias. ✓ Financiamiento e Iniciativas ✓ Grupos de Presión ✓ Normas Municipales
Factores Tecnológicos	Factores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo tecnológico de las empresas inmobiliarias. ✓ Uso de internet como vitrina inmobiliaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento poblacional. ✓ Empleo en el sector. ✓ Tendencias de estilo de vida. ✓ Opinión y actitud del consumidor. ✓ Patrones de compra del consumidor. ✓ Moda y modelos a seguir. ✓ Sindicalización y huelgas. ✓ Densificación de la zona.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.3. Análisis de Fuerzas Competitivas

Las oportunidades que tienen mayor importancia en la industria son: la disponibilidad de ofertas de créditos hipotecarios y la disponibilidad de terrenos, ambas permiten el crecimiento. Estas son muy favorables y permiten visualizar el entorno de manera favorable. (Ver Tabla 6.2)

Tabla 6.2. Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Disponibilidad de ofertas de créditos Mivivienda en el mercado	12%	4	0.48
2	Oferta de terrenos por parte de los corredores	10%	2	0.20
3	Crecimiento de las colocaciones de Créditos Hipotecarios en Lima Norte - Principalmente Los Olivos	8%	4	0.32
4	Continuidad de los Subsidios del Estado Peruano para adquisición de viviendas	7%	3	0.21
5	Oferta de terrenos en los conos con pagos a plazos, Rey de Castro, E (2005a)	6%	3	0.18
6	Crecimiento de las urbanizaciones en Lima Norte y una gran demanda efectiva de viviendas	5%	4	0.20
7	Baja morosidad de los Créditos Mivivienda.	4%	2	0.08
8	Moda y modelos a seguir	4%	2	0.08
9	Grandes Eventos	5%	3	0.15
10	Densificación de la Zona	2%	3	0.06
		63%		1.96

AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Incertidumbre en el entorno por año electoral (Presidencial, Municipal) 2006	3%	2	0.06
2	Presencia de oferta secundaria	9%	3	0.27
3	Fuerte competencia de pequeños constructores en segmento Mivivienda	6%	3	0.18
4	Posible presencia de Inversionistas Inmobiliarios Extranjeros	2%	3	0.06
5	Subida de precios de los materiales de construcción	3%	2	0.06
6	Sindicalización y Huelgas	6%	2	0.12
7	Incremento de sueldos.	3%	1	0.03
8	Poder de los Grupos de Presión.	5%	2	0.10
		37%		0.88
TOTAL		100%		2.84

Elaboración: Autores de la tesis.

6.4. Análisis del Microentorno

6.4.1. Análisis del Mercado

El desarrollo de las viviendas plantea la necesidad de encontrar mejores soluciones a los problemas de diseño y paisajismo adecuados a los estilo de vida del cliente, que se traduzcan en simplificaciones importantes en materia de costos, en una respuesta más rápida y acertada ante las exigencias del consumidor y en el incremento del confort del cliente.

Aquellas organizaciones vinculadas al sector que no cuenten con conocimientos actualizados del mercado, no solo perderán la oportunidad de obtener ciertas ventajas competitivas en relación al propio mercado, sino que la carencia de su uso se convertirá en una seria desventaja, que las colocará en una posición extremadamente vulnerable ante una competencia y unos consumidores con niveles de exigencia cada vez mas altos.

La empresa que logre gestionar dicho conocimiento, podrá crear un ambiente abierto y de colaboración que elimina las barreras tradicionales entre empresas y geografías, permitiéndoles a todos los participantes en el proceso (empleados, clientes, proveedores), tener acceso a la información, a los recursos y los servicios en la forma que mejor se adapte a ella.

La empresa promotora de hoy, cada vez más, trabaja en tipología de productos, incluso entrando en el desarrollo de productos de mayor dependencia en la gestión. Tal es el caso del proyecto desarrollado por IMAGINA en Jesús María.

Asimismo, su estrategia es siempre única e intransferible. Debe partir de la correcta interpretación de su entorno y asegurar la mejor adaptación a éste en función de las capacidades corporativas. Hay que explotar los puntos fuertes y minimizar los débiles siempre tratando de matizar los riesgos implícitos en nuestros planes de negocio. (CB Richard Ellis, 2004)

Los sectores estratégicos obtenidos para este mercado son: las casas y las viviendas multifamiliares. Para efectos del estudio se va a desarrollar el segundo.

6.4.2. Análisis del Sector Estratégico de Viviendas Multifamiliares

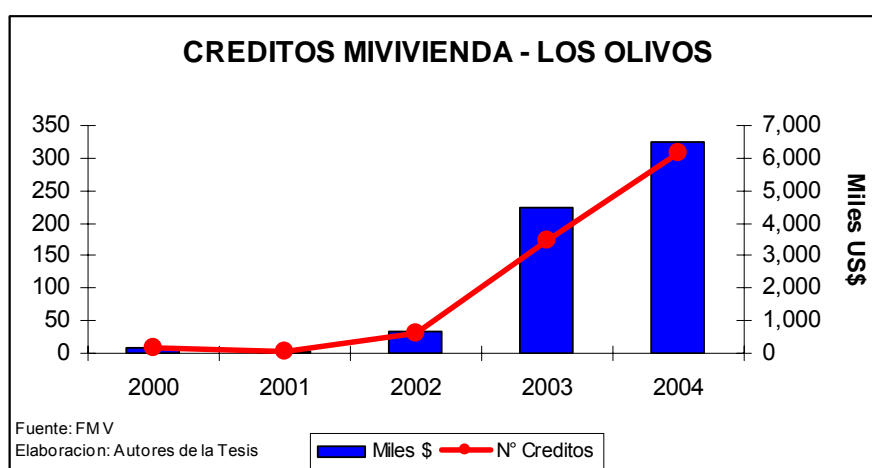
Este sector incluye no solamente la construcción de un edificio multifamiliar sino un concepto que la defina. Ambas características son fundamentales y que requieren los clientes de los productos que se ofrecen en el mercado.

El conocimiento del mercado es posible gracias a la existencia del personal con experiencia, el desarrollo de estudios de mercados, adecuado manejo financiero y de actores; y un flujo de información necesario para lograr desarrollar un proyecto de vivienda multifamiliar.

6.4.2.1. Análisis del Producto

Debido a las características del producto desarrollado en el sector estratégico (viviendas multifamiliares), en los que el alto déficit de viviendas y sumado al apoyo financiero por parte de los programas como Mivivienda, ha hecho posible que este sector tenga un continuo crecimiento a partir del 2002.

Figura 6.1. Colocación de Créditos Mivivienda en Los Olivos.



Los productos inmobiliarios tienen ciclos de vida ligados al nicho de mercado que los demanda, esa demanda puede ser alterada por políticas de gobierno, crisis internas o externas y fenómenos sociales. El mercado, que está orientado al producto, se encuentra en una etapa de crecimiento, el cual va ligado a la continuidad del FMV, al ritmo de las ventas en el tiempo y a la incursión de más empresas.

En la tabla 6.3. se observan las características de los principales proyectos desarrollados en la zona.

Tabla 6.3. Oferta de Proyectos Inmobiliarios en Lima Norte

Figura del Producto	Característica	Empresa
<p>Proyecto: Villa Sol</p>  <p>Fuente: Dhmont (2005) Elaboración: Autores de la Tesis</p>	<p>Departamentos de 3 dormitorios, con ascensores. Acabados de primera. Puertas levadizas con control remoto y cerco eléctrico. Máxima seguridad las 24 horas. Precio desde US\$ \$ 17,990 ó S/. 59,367. Ubicación: Altura Cdra 60 Sta Elvira, Av. y Universitaria Cdra. 61. Cerca a Mega Plaza Dirección: Calle Eleodoro Zevallos Mz. N, Lote 19 Villasol 3ra Etapa – Los Olivos</p>	<p>Consorcio Dhmont & CG & M</p>

<p>Proyecto: Quick House</p>  <p>Fuente: Investigación de Campo, 2005 Elaboración: Autores de la tesis</p>	<p>Departamentos de 3 dormitorios, 2 baños de 80 a 90 m²., medidores de agua y luz independiente,</p>	<p>Quick House Constructora .</p>
<p>Proyecto: Tomás Valle</p>  <p>Financia: BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS</p> <p>Departamentos de 3 dormitorios aprox. 90 m².</p> <p>Condominio Residencial Tomás Valle en Los Olivos</p> <p>Av. Tomás Valle 1530, Los Olivos</p> <p>Fuente: Asociación de Obreros de San José Elaboración: Autores de la Tesis</p>	<p>Dptos. 3 dormitorios, aprox. 90 m²., Otras características:</p> <p>Av. Tomás Valle 1530, Los Olivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cerco perimetral y estacionamiento en sótano. ■ Ascensor en todas las torres. ■ Amplias áreas verdes y parque privado. ■ Excelente ubicación y seguridad permanente. ■ Acceso a principales vías urbanas, colegios, supermercados, clínicas y hospitales. ■ Precios desde US\$ 21.800 ■ CRÉDITO MI VIVIENDA. ■ Cómodas cuotas mensuales. ■ Hasta 20 años para pagar. ■ Precios promocionales vigentes hasta la venta de 250 departamentos. ■ Exhibición departamento piloto. <p>Promueve Construye</p> <p>CONSTRUCTORA CERRADO DE SAN JOSÉ CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A. BIF</p>	<p>Asociación de Obreros de San José</p>
<p>Proyecto: Condominio Villa Sol</p>  <p>Condominio Villa Sol</p> <p>Una Buena Elección para vivir</p> <p>Fuente: Lexus Inversiones Elaboración: Autores de la Tesis</p>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edificio de 30 departamentos distribuidos en 5 niveles y cochera en semisótano. Seis departamentos por nivel. ➤ Áreas desde 85 mt². ➤ ASCENSOR y escalera interna. ➤ Tres dormitorios (dormitorio principal con baño), 2 Baños, Sala-Comedor, Cocina/Bar amoblado y Lavandería. ➤ Instalaciones de agua caliente y fría. ➤ Instalaciones para Cable, Intercomunicador y teléfono-Internet. ➤ Portero Eléctrico, Iluminación de áreas comunes Programable. ➤ Pozo a tierra. ➤ Cisterna y Tanque Elevado. ➤ Vigilancia permanente. ➤ Acabados al estilo Americano. 	<p>Lexus Inversiones</p>
<p>Proyecto: El Parque de Los Olivos</p>	<p>Condominio Cerrado de 100 departamentos, de 65 m², 3 dormitorios, 1,5 baños, precios desde 16,000 US\$, ubicado entre la Av. Las Palmeras y Universitaria (Junto a Parque), Áreas verdes internas y externas.</p>	<p>Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A.</p>

 <p>Fuente: San Genaro Elaboración: Autores de la Tesis</p>		
 <p>Fuente: DHMont Elaboración: Autores de la tesis</p>	<p>Condominio Cerrado de 760 departamentos de 70 m², de 3dormitorios, ubicado entre el limite de San Martín de Porres con Los Olivos (Tomas Valle),</p>	<p>DHMont</p>

Pero si queremos identificar los elementos diferenciadores que se diferencien de la competencia veamos la tabla 6.4. Los mismos que son sustentados por la encuesta exploratoria e investigaciones de campo realizadas por el grupo de tesis las cuales son soportadas con una metodología (Ver anexos V, VI, VII, XI, XV Y XVI).

Tabla 6.4. Identificación de elementos diferenciadores de un departamento en Los Olivos

CARACTERÍSTICAS	DHIMONT	SAN GENARO	ARDISAC	Elementos
Nombre del PROYECTO	VILLA SOL	PARQUE DE LOS OLIVOS	PROPUESTA	diferenciadores
N° Departamentos	95	100	400	
Precio				
Minimo (US\$)	17,990	16,370	17,500	
Maximo (US\$)	26,500	26,000	27,500	
Promedio (US\$)	22,245	21,185	22,500	
Departamento				
Area	65 - 70	65 - 70	68 - 73	Diferenciador
Dormitorio	3	3	3	
Baños	1	1	1.5	Diferenciador
Sala Comedor	Si	Si	Si	
Cocina Lavanderia	Si	Si	Si	
Intercomunicador	Si	Si	Si	
Patio (Primer Piso)	Si	No	Si	
Balcon	No	No	Si	Diferenciador
Medidores de agua independiente	Si	Si	Si	
Areas comunes Interiores				
Ascensor	Si	Si	Si	
Escaleras	Si	Si	Si	
Areas comunes Exteriores				
Zonas de usos multiples	No	No	Si	Diferenciador
BBQ (Parrilla)	No	No	Si	Diferenciador
Puerta Levadizas (Control Remoto)	Si	No	Si	
Cerca Electrico	Si	No	Si	
Zona de recreacion infantil	No	No	Si	Diferenciador
Jardines interior	20%	10%	30%	Diferenciador
Cercania a				
Colegios	Si	Si	Si	
Megaplaza	Si	Si	Si	
Accesibilidad a transporte publico	Si	Si	Si	
Frente a parque	Si	No	No	
Estacionamiento	Si	Si	Si	

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

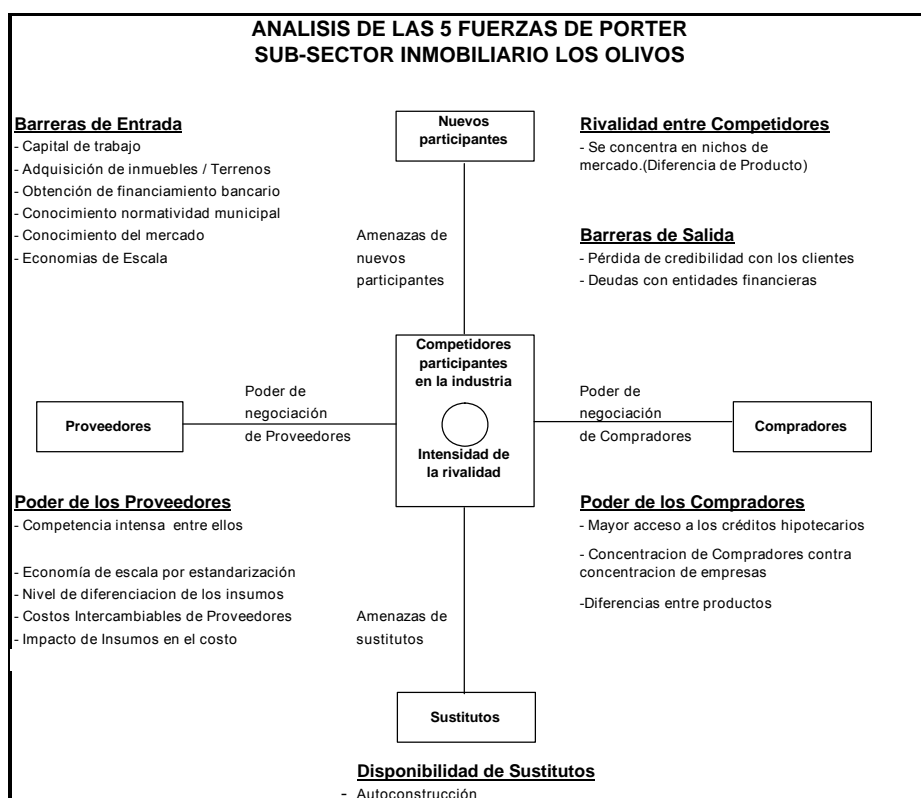
6.5. Análisis de la Industria

6.5.1. Análisis Competitivo

Para poder realizar un análisis estructural del sector, se aplicó el modelo desarrollado por Michael Porter del que se desprenden cinco fuerzas competitivas, tales como: capacidad de las empresas que compiten en el sector para obtener tasas de retorno de inversión mayores al capital, la utilidad inherente al sector, sus riesgos, entre otros. (Ver figura 6.2).

Figura 6.2. Análisis de Competitividad del Sub sector

Inmobiliario en Los Olivos.



Elaboración: Autores de la tesis.

6.5.1.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales determinantes que afectan el poder de los proveedores son:

1. **Competencia intensa entre ellos:** Se observa una lucha tanto de los insumos nacionales como importados sobre todo en los acabados.
2. **Economía de escala por estandarización:** Importancia del volumen para el proveedor en el sector inmobiliario, es la cantidad de viviendas que puede desarrollar una empresa. Existen pocas empresas que tienen proyectos con grandes cantidades de viviendas, debido a este aspecto,

las empresas que tienen grandes proyectos pueden negociar precios más bajos ofreciendo cantidad al proveedor.

3. **Nivel de diferenciación de insumos:** Los insumos empleados en el sector INMOBILIARIO, así como el servicio mismo, tienden cada vez más a convertirse en un bien. Entre los proveedores de insumos al sector, el nivel de diferenciación de ésta se ha reducido por la tendencia a la estandarización de los mismos.
4. **Costos intercambiables de proveedores:** Debido a que los insumos muestran un reducido nivel de diferenciación, los costos asociados a cambios de proveedores son menores.
5. **El impacto de insumos en el costo o en la diferenciación:** El impacto se da en el costo, debido a que los proveedores tienden a ofrecer lo mismo, lo que marca la diferencia es la forma de pago (crédito del proveedor) y plazo de entrega del producto.

De los anteriores determinantes se desprende que, aún cuando existe un grado importante de integración vertical en el sector, los proveedores poseen un bajo nivel de negociación debido a la escasez de proyectos grandes respecto a la cantidad de proveedores en el mercado.

6.5.1.2. Poder de Negociación con Compradores

Los determinantes que constituyen el grado en el que los compradores poseen poder de negociación son:

1. Mayor acceso a los créditos hipotecarios:

Si observamos la figura 6.1, el número de colocaciones de créditos Mivivienda en Lima Norte se ha incrementado en un 23%.

Siendo el distrito más importante Los Olivos pues participa en un 75% de las colocaciones y creciendo 46% en el periodo 2003- 2004.

2. Concentración de compradores contra concentración de empresas:

Los compradores se agrupan en dos tipos, los corporativos y los individuales. En el primer caso, el poder de negociación del comprador es más fuerte, aunque estas ventas se dan a un grupo reducido de empresas. Las principales empresas que aplican esta estrategia son Consorcio DhMont y Asociación de Obreros San José. En el segundo caso la dispersión de los compradores obliga a las empresas a realizar estrategias para captarlos y esto le da poder al comprador porque éste elige dentro del universo que se le oferta.

Las necesidades de los compradores a mediano y largo plazo continuarán creciendo. En el corto plazo, con ocasión de los subsidios que está otorgando el gobierno bajo el programa Mivivienda, las inversiones en este sector han seguido la tendencia de las colocaciones de los créditos hipotecarios (ver anexo XVI). La industria, en lo que a compradores corporativos se refiere, es escasa, habiéndose detectado en dos empresas¹ .

3. Diferencias en productos:

De acuerdo al estudio de campo realizado, las tendencias parecen indicar que el producto se segmentará cada vez más de acuerdo a lo que más valoran los clientes.

¹ Dhmont y Asociación de Obreros de San Jose las cuales establecieron convenios con el FOVIPOL y la Asociación de Obreros de San Jose respectivamente.

Por otro lado, comienzan a aparecer pequeñas empresas que están ofreciendo productos diferenciados de excelente calidad². Ello se contrasta con el desarrollo de conceptos como comodidad y paisajismo.

6.5.1.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

El producto sustituto predominante en la zona de evaluación es la autoconstrucción, en la modalidad de la ampliación de las viviendas. Por otra parte, según el análisis exploratorio el deseo de tener un terreno propio para construir su casa concentró el 33% de los encuestados (ver anexo V Encuesta).

6.5.1.4. Barreras de Entrada de Nuevos Competidores

Los elementos que determinan las características de esta fuerza competitiva son:

1. **Capital de Trabajo:** Es una de las barreras más importantes que encuentran las empresas que están incursionando en el mercado de Los Olivos. Inicialmente, muchas lo hacen con capital propio.
2. **Adquisición de Inmuebles / Terrenos:** En la investigación de campo realizada se pudo constatar que existe una escasez de oferta de terrenos en zonas residenciales. La oferta de terrenos en zonas industriales y comerciales en términos de área oscila entre 240 m² y 22,000 m², razón por la cual son idóneas para desarrollo de proyectos de viviendas multifamiliares de cierta envergadura.

3. **Obtención de financiamiento bancario:** De la entrevista con (Zapata, O, 2005); el financiamiento de las mismas por parte de los banco exige el conocimiento, experiencia y espaldas financieras (ésta puede ser del promotor y/o socios). De la combinación de estos criterios dependerá la aprobación de la línea de crédito con los bancos.
4. **Conocimiento de Normatividad Municipal y Mercado:** Ello es importante para el desarrollo de un negocio de largo plazo (Rey de Castro, E, 2005) y un requisito indispensable para acceder al financiamiento con algunos bancos (Zapata, O, 2005).

Economías de escala: al ser reducido el número de las empresas que tienen proyectos grandes o megaproyectos en este mercado, las economías de escala que obtienen son significativas. De la oferta futura existente, encontramos que dos empresas tienen más del 50% de la misma.

A ello se suma la oferta disponible de terrenos para desarrollo de proyectos de vivienda, los cuáles permiten realizar proyectos grandes. Es allí donde es importante el concepto de reservas territoriales.

En un sector que sigue siendo atractivo (reforzado por la conversión del fondo Mivivienda a una empresa estatal con derecho privado), la principal barrera de entrada es contar con capital propio, el buen manejo de actores (municipales), conocimiento del mercado y la disponibilidad de terrenos para el desarrollo de grandes proyectos inmobiliarios. Con una agresiva estrategia de adquisiciones de grandes “terrenos” y desarrollo de marketing, el escenario ha logrado mantenerse bastante despejado y con un limitado número de competidores.

6.5.1.5. Rivalidad entre Firmas.

DHMont y Corporación Inmobiliaria & Constructora San Genaro S.A. son las empresas que serán competencia de ARDISAC en el nicho de mercado de la Zona III de Los Olivos (ver Capítulo V) ambas tienen grandes proyectos y presencia en el mercado del Lima Norte en los últimos años.

Los grandes proyectos son ejecutados por etapas, con atributos preferidos por las familias de la zona, como áreas verdes, juegos para niños, locales comunales, entre otros.

La estrategia de publicidad es con anuncios publicitarios en periódicos, paneles en vía pública (Panamericana Norte), incluso DHMont cuenta con una vitrina inmobiliaria en el centro comercial Megaplaza.

En el lugar donde se ubica el proyecto construyen casetas de venta y departamentos pilotos con muebles adecuados al espacio disponible. Los vendedores se encuentran capacitados para informar acerca de los atributos del producto y las alternativas de financiamiento además de presentarse debidamente uniformados.

6.5.1.5. Barreras de Salida.

Se concentran en dos temas que son relevantes: la pérdida de credibilidad con los clientes y deudas con entidades financieras y proveedores. Sobre el primer punto se da por el no cumplimiento de los plazos de entrega de las viviendas, sobre lo segundo, se da durante la construcción del proyecto.

6.6. Análisis de la Empresa

Las principales funciones de las áreas que conforman Ardisac se describen en la tabla 6.5.

Tabla 6.5. Principales Funciones de las Gerencias de ARDISAC

No	Gerencia General	Gerencia de Administración	Gerencia de Ventas	Gerencia de Planeamiento	Gerencia de Proyectos
1	Definir los objetivos, misión y visión de la empresa.	Evaluar financiera de nuevos proyectos.	Definir productos.	Diseñar el Plan Estratégico Anual.	Realizar anteproyectos para evaluación de nuevos proyectos.
2	Definir estrategias	Desarrollar el planeamiento financiero.	Desarrollar las estrategias marketing.	Controlar los aspectos de financieros de los proyectos.	Elaborar de proyecto arquitectónico definitivo, el que comprende los planos de arquitectura, estructuras, instalaciones eléctricas y sanitarias.
3	Velar que los objetivos y metas estén alineadas.	Obtener el financiamiento de los bancos.	Controlar la fuerza de ventas.	Elaborar el manual de procedimientos.	Obtener las licencias o permisos municipales.
4	Realizar nuevos proyectos con el gerente de finanzas.	Administrar el recurso humano.	Realizar las cobranzas.	Elaborar de flujos de caja.	
5	Buscar terrenos	Administrar los recursos de oficina.	Mantener la comunicación con los clientes hasta la entrega del producto.		
6	Buscar de nuevos inversionistas	Llevar la contabilidad de la empresa.	Tramitar de aprobación de los créditos hipotecarios de los clientes.		
7		Obtener los títulos de los inmuebles			

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la Tesis

Presisando algunas detalles de algunas Gerencias tenemos que:

6.6.1. Gerencia General

La gerencia general se encarga de trazar las políticas de las empresas; así como la búsqueda de nuevos proyectos en coordinación con la gerencia de planeamiento. También realiza el seguimiento de las obras como se muestra en el organigrama. (Figura I.1 del Anexo I)

6.6.2. Gerencia de Administración y Finanzas

Esta gerencia se encarga de la tesorería, contabilidad, soporte redes, recurso humano, entre otras tareas administrativas.

El Sistema Integrado que se está desarrollando apoyará el orden en el flujo de los procesos.

6.6.3. Gerencia de Ventas.

Las estrategias de publicidad se realizan utilizando los medios tradicionales como periódicos, folletos y paneles de publicidad alrededor de los proyectos. La página web está en proceso de implementación y servirá de vitrina inmobiliaria.

La estrategia de precio se basa en la segmentación de los precios según ubicación del departamento en el proyecto por altura, vista, entre otros atributos medidos según el mercado atendido.

La fuerza de ventas propia tiene muchos años de experiencia en el rubro y es capacitada para que tenga el conocimiento adecuado del producto y brinde información financiera para la aprobación de los créditos hipotecarios solicitados por los clientes. Esta fuerza de ventas colabora en el conocimiento del mercado a través de reuniones periódicas con la gerencia dando una retroalimentación de lo observado en el campo como comentarios de las personas que visitan la obra, nueva competencia vista en la zona, entre otros.

6.6.4. Gerencia de Planeamiento

Esta es una gerencia recién creada y tiene como funciones la programación de futuras inversiones, la elaboración del plan estratégico y operativo anual, así como el seguimiento del mismo.

El manual de procedimientos está en etapa de elaboración y permitirá identificar los procesos y controlar de las operaciones de la organización. La ausencia de esta documentación genera un desorden administrativo sin responsabilidades establecidas.

6.7. Análisis Estratégico de ARDISAC

Tabla 6.5. Análisis FODA

	OPORTUNIDADES (OP)	AMENAZAS (AM)
	1. Disponibilidad de ofertas de créditos hipotecarios en el mercado. 2. Asociación en participación con propietarios para desarrollar proyectos. 3. Oferta de inmuebles ejecutados por los bancos y corredores inmobiliarios. 4. Crecimiento de las colocaciones de Créditos Hipotecarios en Los Olivos 5. Continuidad de los subsidios del estado para adquisición de viviendas 6. Oferta de terrenos en los conos con pagos a plazos 7. Las bajas tasas de Interés en el sistema financiero generan que los inversionistas busquen a empresas privadas para invertir o asociarse para obtener mejores rentabilidades. 8. Existencia de una demanda efectiva y crecimiento de las urbanizaciones en los conos	1. Incertidumbre en el entorno por año electoral 2006. 2. Presencia de oferta secundaria. 3. Fuerte competencia de pequeños constructores en segmento Mivivienda 4. Posible presencia de inversionistas inmobiliarios extranjeros 5. Subida de las tasas de interés activa en dólares 6. Ordenanzas Municipales sobre la marcha crean freno a las inversiones inmobiliarias. 7. Subida de los materiales de construcción y mano de obra
FORTALEZAS (FO)	OPCIONES: FO	OPCIONES: FA
1.- Experiencia del personal en otras empresas de envergadura del sector inmobiliario, conocimiento del negocio 2.- Disponibilidad de inversionistas para invertir en los proyectos de la empresa. 3.- Empresa sin problemas financieros	La disponibilidad de créditos hipotecarios puede ser aprovechada por la fuerza de ventas propia La asociación en participación con propietarios puede ser aprovechada por la buena relación con los bancos y el buen manejo financiero y la calidad reconocida de sus proyectos por entes importantes como Mivivienda La oferta de terrenos en los conos con pagos a plazos y la oferta de inmuebles ejecutados por los bancos y corredores pueden ser aprovechada por la disponibilidad de inversionistas para invertir en los proyectos de la empresa y	Al tener la experiencia y conocer los procedimientos municipales le da la posibilidad en manejar bien el tema de cambio de autoridades ediles. La subida de precios de los insumos para la construcción y la fuerte competencia de pequeños constructores puede ser bien administrado por el buen manejo de economía a escala que tiene para sus proyectos, por lo que logra precios competitivos La calidad de los acabados permitiría tener una mayor diferenciación con respecto a la oferta secundaria y pequeños constructores

<p>4.- Buena relación con los Bancos.</p> <p>5.- Fuerza de ventas propias.</p> <p>6.- Capacitación de los promotores de ventas.</p> <p>7.- Flexibilidad para adaptarse a distintos proyectos de tipo inmobiliario.</p> <p>8. Experiencia en el desarrollo de proyectos de departamentos y habilitaciones urbanas.</p> <p>9. Economía a escala en sus proyectos.</p> <p>10. Calidad de su productos lo cual le ha validos el reconocimiento en el Sector Construcción</p>	<p>la experiencia del personal con muchos años en el negocio.</p> <p>El conocimiento y la experiencia en el negocio pueden permitir el aprovechar el crecimiento de las colocaciones de crédito hipotecario en Los Olivos.</p>	<p>La flexibilidad para adaptarse a distintos proyectos de tipo inmobiliario aunado a su buen manejo de economía a escala le puede dar mayores posibilidades para enfrentarse a una posible competencia extranjera. Su buen manejo financiero le permitirá aminorar el impacto de un incremento de la tasa de interés en dólares</p>
DEBILIDADES (DE)	OPCIONES: DO	OPCIONES: DA
<p>1.- Falta de manual de procedimientos y funciones.</p> <p>2.- Falta de un sistema de información integrado.</p> <p>3.- Falta de un mejor aprovechamiento de la tecnología de comunicación para los proyectos de la empresa.</p> <p>4.- Falta de un equipo de investigación y evaluación de mercados.</p> <p>5. Falta de experiencia en el mercado de Lima Norte.</p> <p>6. La Falta de continuidad en los proyectos hacen que la empresa tenga que afrontar los gastos fijos Administrativos de Sede Central con utilidades de socios.</p>	<p>La falta de un equipo de investigación y evaluación de mercados puede ser minimizada por la gran crecimiento del mercado en los conos</p> <p>La falta de continuidad en los proyectos puede ser minimizada con la oferta de grandes terrenos, puesto que con estos se pueden realizar proyectos de envergadura</p>	<p>La diferenciación y precio competitivo de los productos le permitirá a la empresa reducir el impacto por la oferta secundaria y pequeños constructores.</p>

Elaboración: Autores de la tesis.

El análisis FODA (ver tabla 6.5.) ha permitido establecer las estrategias por cada intersección de la matriz así que se llega a establecer la siguiente tabla:

Tabla 6.6. Análisis del FODA Cruzado

OPCIONES: FO	OPCIONES: DO
Estrategia Fuerzas - Oportunidades Desarrollo agresivo de alianzas estratégicas para buscar crecimiento horizontal (Fo 1,2,3,4,8,9,10+Op 2,3,4,5,6,7,8,10)	Estrategia Debilidades - Oportunidades Desarrollo y/o adquisición de productos relacionados con software y aplicaciones de negocios adaptados al negocio inmobiliario.(De 2,3,4+Op 1,2,4,6,7,8)
OPCIONES: FA	OPCIONES: DA
Estrategia Fuerza - Amenazas Optimización de costos(Fo 7,8,9,10 +Am 1,2,3,4,6,8,9)	Estrategia Debilidades - Amenazas Crecimiento en ventas a través de penetración de nuevos mercados con el desarrollo interno de nuevos productos diferenciados.(De 2,5 +Am 1,3,4,6)

Elaboración: Autores de la Tesis

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta matriz podemos concluir que la estrategia de crecimiento en ventas a través de la diferenciación de sus productos es la más recomendada para efecto de obtener una mejor presentación en el mercado.

Dichas diferenciación asociada a precios competitivos puede encaminar hacia una consolidación en el mercado de Los Olivos que permitirá un posicionamiento del 20% de la oferta futura en el mercado de viviendas multifamiliares.

6.8. Conclusiones

1. Ingresar al mercado de Los Olivos con proyectos grandes puede mejorar la operatividad de la empresa, gracias a su continuidad en el tiempo eliminará los periodos sin venta que presenta ARDISAC, en donde se generan gastos fijos administrativos de la sede central.

2. La estrategia de crecimiento en ventas, tiene que ser a través de la diferenciación del producto; la que permitirá una mejor penetración en el mercado. Para lograr ello, nuestro producto tendrá que mejores servicios y zonas comunes: parque interior dentro de un condominio cerrado, áreas verdes y seguridad
3. Realizar inversiones en mejoras de comunicación con los clientes y proveedores.
4. Crear un equipo de investigación de mercados e integrar sus sistemas de información, de manera que aceleren sus procesos y mejore el control de los mismos.

CAPÍTULO VII ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

Dada la segmentación geográfica según Zona en Lima-Norte; es el distrito de Los Olivos a donde va apuntar la estrategia. Para ello se tomara las características psicograficas (estilos de vida: acude a centros comerciales, etc.) y conductual (los clientes buscan mejorar su calidad de vida); lo que nos ha permitido definir un producto. El cual es una vivienda multifamiliar cerca a centros comerciales, con areas verdes, zonas de usos multiples y mayor seguridad, entre otras características diferenciadoras; los cuales son insumos importantes para identificar una necesidad y que hacer para llegar a este mercado.

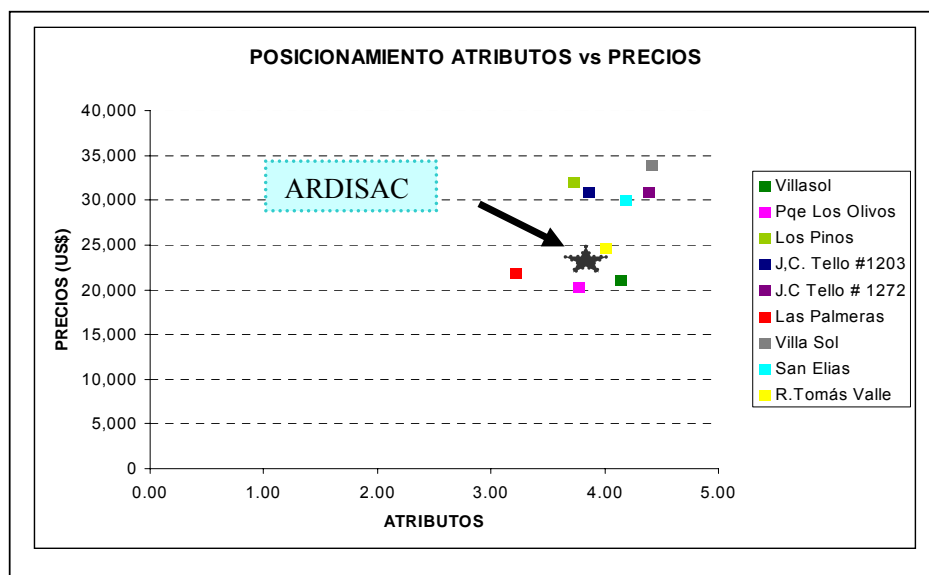
7.1. Objetivos

1. Vender más de 5 unidades de vivienda al mes.
2. Posicionar un producto de mejores atributos que la competencia en la zona.

7.2. Declaración de Posicionamiento de la Empresa

Con respecto al proyecto, ARDISAC se posicionará con un producto cuyo precio estará en el rango de US\$ 17,500 – 27,500 (ver figura 7.1), con precios similares a los competidores (Proyecto Villasol – DHMont y Parque Los Olivos – San Genaro) pero con elementos diferenciadores que los explicaremos a continuación.

Figura 7.1. Posicionamiento de Atributos vs. Precios.



Fuente: Investigación de Campo, 2005
Elaboración: Autores de la tesis

7.3. Estrategia de Ingreso al Mercado Objetivo

La estrategia de ingreso al mercado objetivo se orientará hacia la diferenciación, debemos ofrecer un proyecto tipo condominio cerrado, con mayores áreas verdes concentradas en un parque central y alrededor de los edificios, complementada con áreas de usos múltiples y esparcimiento, que generarán un ambiente agradable y seguro a las familias. El producto es un departamento de 68 m² en promedio, con 3 dormitorios, 1.5 baños, sala-comedor, cocina y tendal, el mismo tendrá precios similares a la competencia, de manera que el cliente perciba mayor valor por su compra.

De acuerdo a la investigación de campo y al análisis exploratorio¹³, observamos las siguientes carencias de la competencia (DHMont y CI&CSG) y necesidades no

¹³ Elaborado por los autores de la tesis.

satisfechas del segmento objetivo; que ARDISAC podría implementar en su proyecto para obtener ventajas competitivas:

- ✓ Mayor cantidad de áreas verdes interiores.
- ✓ Servicios interiores al condominio como sala de usos múltiples (reuniones, internet, etc.) y zona de lavandería.
- ✓ Zona de recreación infantil de mayor área de tal forma que no necesitan salir del condominio y donde los niños estarán seguros.

7.4. Estrategia de Desarrollo de Mercado

Aplicaremos la estrategia de ofrecer más atributos por un precio similar a los de la competencia.

7.4.1. Precios

Los precios, de acuerdo al mapa de posicionamiento de nuestro producto (ver figura 7.1 Posicionamiento de atributos versus precios) corresponde a un precio promedio que varía entre US\$ 17,500 y US\$ 27,500; las cuales fluctúan según altura y ubicación respecto al parque interior.

Tabla 7.1: El precio según la competencia
EL PRECIO DE ARDISAC CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

PRECIO PROMEDIO (US\$/Depart)	ARDISAC	SAN GENARO (Proy.Parque de Los Olivos)	DHMONT (Proy. Villasol)
	22,500	21,185	22,245

Fuente: Investigación de Campo, 2005
Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.2: Segmentacion de precio por altura y rentabilidad

Nivel	Precio	Costo	Utilidad	%
1	27,500	19,754	7,746	28%
2	25,500	19,754	5,746	23%
3	23,500	19,754	3,746	16%
4	22,000	19,754	2,246	10%
5	19,000	19,754	(754)	-4%
6	17,500	19,754	(2,254)	-13%

Fuente: Investigación de Campo, 2005

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.3: Segmentacion de precio por ubicación

ALTURA (Pisos)	UBICACIÓN		
	Frente a parque	Central	perimetrales
1	27,500	27,000	26,500
2	26,000	25,500	25,000
3	24,000	23,500	23,000
4	22,500	22,000	21,500
5	19,500	19,000	18,500
6	18,500	18,000	17,500

Fuente: Investigación de Campo, 2005

Elaboración: Autores de la tesis

Se puede apreciar que ARDISAC, con respecto a la competencia goza de un precio en promedio similar a sus competidores (ver tabla 7.1). La rentabilidad por departamento depende de la altura y ubicación, como se aprecia en las tablas 7.2 y 7.3. La utilidad que se obtiene por departamento se ve afectada en los pisos superiores debido a que el costo de un departamento es superior a los precios de mercado que emplea la competencia en los últimos pisos. De acuerdo a la encuesta exploratoria los primeros pisos son los preferentes por los clientes de Lima Norte, esto explica porque los precios de los pisos superiores son ofrecidos a montos más bajos.

Sin embargo, si tomáramos la decisión de no construir los dos últimos pisos (128 departamentos menos) del proyecto propuesto, los resultados del mismo no serían mejores respecto al de 6 pisos (384 departamentos); porque el costo del terreno (que es fijo) tendría que ser absorbido por menos unidades de vivienda, reduciendo la utilidad por unidad vendible. (ver cuadro 7.1).

Tabla 7.4: Resultados Comparativos

	384 Dptos + 100 Estac.		256 Dptos + 100 Estac.	
Ventas	8,890,000	100.0%	6,554,000	100.0%
Costo de ventas	7,266,766		5,309,638	
Terreno	945,625		945,625	
Licencia	108,770		86,987	
Proyecto	94,335		88,590	
Preconstrucción	14,447		15,273	
Construcción	6,047,632		4,129,440	
Postconstrucción	16,749		12,812	
Titulación	15,208		10,910	
Supervisión externa	24,000		20,000	
Margen Bruto	1,623,234	18.3%	1,244,362	19.0%
Gastos Administrativos	399,908		299,083	
Gastos de ventas	282,689		212,561	
Gastos financieros	28,091		28,091	
Margen operativo	912,546	10.3%	704,627	11.2%

Por tanto, realizar los últimos pisos y venderlos a los precios establecidos por la competencia beneficiará en la mejora de los costos por departamento (Ver Anexo XVII) y al resultado de la estrategia penetrando más el mercado. Con lo observado, aplicaremos una estrategia de promoción que tome en cuenta lo descrito.

7.5 Promoción

Se desarrolla en tres momentos asociados al desenvolvimiento del negocio. El primero es durante la preventa (venta en planos), el segundo es durante la construcción y el tercero después de concluida la obra. (Ver tabla 7.5)

Tabla 7.5: Tipo de Promociones según Etapa de Venta.

N°	TIPO DE PROMOCIÓN	ETAPAS		
		PRE-VENTA	CONSTRUCCIÓN	FINALIZADA LA OBRA
1	Caseta de venta	x	x	
2	Material visual (CD en 3D) con vistas del futuro proyecto: áreas verdes, ambientes de un departamento.	x	x	
3	Presencia en vitrina inmobiliaria (Megaplaza Norte)	x	x	x
4	Departamento piloto	x	x	
5	Descuentos promocionales			
	- US\$ 500 para las primeras 30 viviendas	x		
	- US\$ 1000 para compras al contado	x		
6	Publicidad por Periódico	x	x	x
7	Paneles	x	x	x
8	Brochures (impresión y Volanteo)	x	x	x
9	Web (Publicidad del proyecto y de la empresa)	x	x	x

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Cabe resaltar que dentro los costos de promoción mencionados, tanto el costo por la construcción de una caseta de venta, como la construcción por web son costos hundidos ya asumidos por ARDISAC; por lo que la estructura del presupuesto de publicidad sera de la siguiente manera.

Table 7.6: Presupuesto de Publicidad

Escenario 6 und/mes (probable)

N°	GASTOS DE VENTAS	Magnitud	Cantidad	P. Unitario	Parcial
1.-	Publicidad por periódico	mes	51.00	615.38	31,384.62
2.-	Paneles	und	4.00	1,846.15	7,384.62
3.-	Vitrina Inmobiliaria - Megaplaza	mes	51.00	800.00	40,800.00
4.-	Brochures (impresión y volanteo)	mes	51.00	205.13	10,461.54
5.-	Comisiones de venta	%	2.00	8,890,000.00	177,800.00
6.-	Elaboración de Material Visual (3D) (1)				
7.-	Departamento Piloto (2)				
	Total				267,831

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la tesis

Nota: (1) Se contratara los servicios a un experto en Flash para la elaboración del material visual (CD en 3D) con vistas del futuro proyecto: Areas verdes y ambientes de un departamento

(2) Los gastos por la construccion del departamento piloto incluyen estructura y acabados. Los demas gastos de equipamiento el cual comprende : Luminarias, muebles de Sala, Cocina y comedor, cortinas, lavadoras, cocinas, etc. Van a hacer asumidas por auspiciadores

En resumen, la política de promociones de ARDISAC está basada en ofrecer el producto con descuento de precios en la etapa de preventa (antes de inicio de obras, es decir venta en planos).

El objetivo es alcanzar el nivel pre-venta que exigen los bancos (30% del total de viviendas de la etapa) en el menor tiempo posible para obtener los fondos necesarios para financiar la construcción de la etapa.,

7.5.1. Brochures

Estas serán entregadas a los clientes que visiten el proyecto y/o vitrina inmobiliaria y tendran como objetivo mostrar las bondades del proyecto y la trayectoria de la empresa.

A) Brochure del proyecto:

Resaltar las bondades del proyecto como ubicación, cercanía a otros establecimientos, precios, acabados, financiamiento, éste último es importante señalar la entidad financiera que financia el proyecto y los créditos hipotecarios.

B) Brochure institucional:

La empresa no ha tenido presencia en la zona por lo que es conveniente entregar información acerca de la empresa, trayectoria y experiencia en edificaciones. Resaltar satisfacción de sus clientes y cumplimiento en las entregas, así como mostrar trofeos y reconocimientos obtenidos.

7.5.2. Página Web

La página web es un medio interactivo por el cual se puede acceder a mucha información. Es importante tener una página web de la empresa en donde se haga conocer a los clientes lo siguiente:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ Nuestra misión y visión

- ✓ Nuestros proyectos.
- ✓ Los proyectos en oferta: por distritos y productos.
- ✓ Opciones de cálculo: conocido el precio, y la cuota inicial que pueda pagar el cliente, calcular la cuota del crédito hipotecario para 10, 15 y 20 años.

La página web en nuestro medio todavía está en la fase de comunicación unilateral (empresa a cliente), por razones de seguridad no se utiliza esta vía para efectuar transacciones como compra de inmuebles por internet.

7.6. Líneas de Comunicación hacia el Cliente.

Se llega al cliente por medios de comunicación masivo como avisos en periódicos. Para el presente proyecto se publicara avisos en los periodicos el Trome y en El Comercio. Complementario a ello; se contara con un panel panel publicitario que estará ubicado por las avenidas cercanas al proyecto como la avenida Naranjal y la Panamericana Norte y la vitrina inmobiliaria estara ubicada en el MEGAPLAZA.

También se emplearán folletos, brochure, entre otros materiales impresos. Estos instrumentos son empleados para captar clientes hacia la caseta de ventas del proyecto, donde serán atendidos por promotores de ventas. La información y detalle del producto será brindada por un selecto grupo de vendedores capacitados.

La atención consiste en tomar los datos del cliente y preguntarle por medio de qué llegó al proyecto, es bueno saber cual de nuestras estrategias publicitarias funciona mejor. Se le ofrece gestionarle el seguimiento para la obtención de su crédito hipotecario por la entidad financiera que financia el proyecto. Es importante mostrar al cliente que el proyecto está respaldado por una entidad financiera de prestigio.

7.7. Estrategia de Ventas

1. Segmentación de precio por ubicación del departamento en el proyecto ya sea por altura o por vista. Los precios de las viviendas de primeros pisos suelen ser mayores y son preferentes por los clientes. La segmentación sería de mayor a menor precio, desde primer a último piso respectivamente. También, si una vivienda tiene vista a un parque, tiene más valor que una vivienda con vista interior, mirando a otra vivienda.
2. En la fase de lanzamiento del proyecto, segmentar precios por “pre-venta” es decir venta de una vivienda “en planos”. Por lo general, los Bancos suelen solicitar una “pre-venta” del orden de 30% del inventario del proyecto para iniciar los desembolsos de los créditos hipotecarios. Para iniciar con mayor rapidez las obras, es necesario agilizar las ventas, para ello una reducción de precios puede permitir mejorar la velocidad de ventas.
3. En la fase de construcción del casco y acabados de la edificación, se puede incrementar gradualmente los precios, de manera de recuperar la reducción de precios en la etapa de lanzamiento.

7.7.1. Objetivo de Ventas

Vender 384 departamentos en el periodo 2006-2011 cubriendo el 2.5% del mercado actual. (Ver Cronograma de lanzamiento tabla XVII.1 Anexo XVII)

7.9. Conclusiones

1. El plan de marketing estara dirigido a las personas que prefieren vivir en Los Olivos y que pertenecen al nivel socioeconómico “C”. Son personas que acuden a los centros comerciales y buscan mejorar su calidad de vida.; lo que nos ha permitido definir un producto, el cual es una vivienda multifamiliar cerca a centros comerciales, con areas verdes, zonas de usos multiples y mayor seguridad.
2. El ingreso a este mercado sera con precios entre US\$17,500 y US\$27,500; los cuales variaran según una segmentación de precio por altura y ubicación. Siendo el costo promedio de un departamento en US\$19,754.
3. Incrementar la cantidad de departamentos permite reducir el costo de terreno por unidad de vivienda mejorando el margen del proyecto, sin embargo para efecto de dar una mayor rotación a las viviendas los precios de los ultimos pisos suelen ser menores al costo de venta unitario.
4. La promoción se desarrolla en tres momentos: Preventa, Construcción y finalizada la obra. Siendo una característica particular aplicar descuentos promocionales en la etapa de la preventa; y el uso de materiales visuales y la construcción de un departamento piloto en las etapas de preventa y construcción. Y en los tres momentos se hara uso de una vitrina inmobiliaria, publicidad por periodico entre lo más importante.
5. El presupuesto de publicidad sera de US\$ 267,831, los cuales aseguran ademas de lo anterior; una permanente comunicación mediante el uso de anuncios en diarios, folletos y brochures, teniendo en cuenta el empleo de paneles publicitarios por avenidas cercanas al proyecto.

CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES

8.1 Introducción

Para empezar elaborar el plan de operaciones se debe conocer previamente los procesos que se realizan en la empresa inmobiliaria ARDISAC, las cuales son las siguientes:

8.1.1 Actividades Primarias.

Las actividades primarias se detallan a continuacion:

Table 8.1: Actividades Primarias

Logística Interna	Operaciones	Ventas y Marketing	Servicio al Cliente	Cobranzas
✓ Compra de terrenos.	✓ Evaluación de adquisición de terrenos.	✓ Precalificación de créditos.	✓ Cumplimiento de garantía.	✓ En el caso de las ventas de lotes de terrenos la empresa da créditos directos.
✓ Compra de insumos para las construcciones pequeñas como las casetas de venta o una casa piloto que se muestra a los interesados.	✓ Proyectos arquitectónicos, estructurales, sanitarios y eléctricos.	✓ Seguimiento al desembolso de créditos hipotecarios.	✓ Entrega física de los inmuebles.	✓ El área de cobranzas realiza sus actividades en estos casos.
	✓ Factibilidad del proyecto.	✓ Promociones de ventas.	✓ Entrega de títulos de propiedad.	
	✓ Planeamiento.	✓ Separaciones de inmuebles.		
	✓ Control de calidad.	✓ Cierre de ventas.		

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la Tesis

8.1.2 Actividades de apoyo.

Como apoyo dentro de la organización encontramos:

Gestión de Recursos Humanos.

Gestión que tiene gran repercusión en las actividades primarias, realizando actividades como reclutamiento de personal y desarrollo organizacional. En la empresa se tienen deficiencias en la capacitación del personal. La Gestión de Recursos Humanos puede desarrollarse en la capacitación y lograr una mayor motivación del personal.

Sistemas Informáticos de Administración.

Se cuenta con sistemas informáticos que apoyan la gestión administrativa. Sistemas que incluyen áreas como Contabilidad, Tesorería, Aprovisionamiento, etc.

Gestión de Administración del Negocio.

La gestión administrativa es muy importante para las actividades primarias. La gestión administrativa incluye Contabilidad, Finanzas, Sistemas, etc.

8.1.3 Proveedores.

Incluyen:

a. Instituciones Financieras.

Realizan los préstamos a la empresa para la compra de terrenos y los procesos de edificación.

b. Proyectistas.

Son las empresas que realizan el estudio arquitectónicos, estructural, sanitario, etc. Además de los estudios de factibilidad de los nuevos terrenos que se proyectan adquirir.

Las actividades que la empresa terceriza son las siguientes:

- ✓ Proyecto Arquitectónico.
- ✓ Proyecto Estructural.

✓ Proyecto de Instalaciones Sanitarias.

✓ Proyecto de Instalaciones Eléctricas.

Las empresas proyectistas tienen gran experiencia con personal especializado lo cual da mejores resultados que los que podría obtener ARDISAC con personal contratado, pues cuenta con pocos proyectos en el año. Así, el costo por contar con los servicios de estas personas sería muy alto; además, no contaría con la experiencia y seguridad de alta calidad de proyectos.

Los proyectos encargados a estas empresas tienen que ser aprobados por las municipalidades distritales correspondientes. Como parte del servicio son los prestamos, los proyectistas brindan los trámites requeridos por estas entidades generando ahorros en personal y tiempo.

c. Constructoras.

Empresas que realizan la construcción de edificación.

d. Instituciones Públicas.

Instituciones públicas que entregan las licencias de zonificación urbana y toda la tramitación para la titulación de bien.

e. Empresas de Servicios Públicos.

Las construcciones deben de estar provistas de los principales registros públicos como agua, luz, entre otros.

f. Asesores Legales.

La compra de terrenos que no tienen autorizada aún la zonificación urbana, para conseguir esta zonificación requiere los servicios de asesores legales.

g. Notarias Públicas.

(Ver Anexo XVIII - Figura XVIII.1)

8.2 Estrategia de Operaciones

Esta estrategia alineada a la estrategia de la empresa, basada en los siguientes puntos:

- ✓ En la diferenciación del producto, enfocado en la mejora de diseño de los departamentos que hagan diferente a la de los competidores, esto diseñado por el área de proyectos con el apoyo de ventas quien tiene contacto con el cliente y los competidores.
- ✓ Repotenciar el área de servicio al cliente mediante: capacitación del personal de ventas, call center, correos electrónicos y otros, todo esto importante por la función que desarrolla que es dar prioridad al cliente.
- ✓ Mejorar relaciones con las municipalidades de: Olivos, Independencia y Comas, mediante mejoras en pavimentos, veredas, loza en los alrededores de los proyectos inmobiliarios a desarrollar, punto vital a emplearse para lograr el cambio de zonificación a ciertas zonas industriales que la empresa ve con perspectivas de desarrollo de proyecto inmobiliario.
- ✓ Personal con conocimiento y llegada a la municipalidad en relación a la parte normativa, cambio de zonificación, licencias, declaratoria de fábrica, etc.

- ✓ Recursos a considerar

(Ver detalles en el anexo XVIII – Tabla XVIII.1)

8.3 Proceso de llegada al cliente

El tiempo requerido para las ventas de todas las viviendas de un proyecto es largo por lo que se necesita brindar a los clientes las mayores facilidades de información para que escoja el producto acorde con sus necesidades y asesoría para la obtención del crédito hipotecario con lo que se pueda concretar la transacción lo más pronto posible.

8.4 Gestión

8.4.1 Equipo Humano

Gestión que tiene gran repercusión en las actividades primarias, realizan actividades como reclutamiento de personal y desarrollo organizacional. En la empresa se tienen deficiencias en la capacitación del personal. La Gestión de Recursos Humanos puede desarrollarse en la capacitación y lograr una mayor motivación del personal.

8.5 Operación y puesta en marcha

8.5.1 Control de calidad del producto

Una de las ventajas diferenciales que presenta la empresa es la calidad del producto. Se ofrece un periodo de garantía de 5 años en el que el cliente puede solicitar el arreglo de cualquier desperfecto.

Para ofrecer esta garantía se tienen que tener procedimientos de control de calidad adecuado.

8.5.1.1. Control de Calidad de Vivienda Terminada.

Cuando la vivienda está terminada, un equipo de trabajo visita las obras para realizar controlando:

- ✓ Fisuras en las paredes.
- ✓ Instalaciones eléctricas.
- ✓ Instalaciones sanitarias.
- ✓ Acabados de los pisos.

Estas revisiones se realizan conjuntamente con el jefe de obras de la empresa contratista.

Al finalizar las tareas, se firma un acta detallando los puntos que tienen que ser subsanados con la correspondiente fecha límite de entrega.

Debido al número de viviendas que se concluyen en el año es posible que cada una de estas viviendas pase por el proceso de control de calidad por personal especializado.

8.6. Cronograma de Implementación

Las etapas del proyecto se pueden visualizar en el anexo XVIII, tabla XVIII.2.

CAPÍTULO IX ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1. Introducción

En el capítulo V definimos el producto y la ubicación del terreno en la zona de estudio. En el presente capítulo, se presentará la cuantificación y resultados del proyecto, teniendo como base un anteproyecto arquitectónico que contiene los aspectos mencionados en la definición del producto.

9.2. Evaluación Económica y Financiera

Para la evaluación del proyecto en Los Olivos se contemplaron los siguientes aspectos (ver anexo XIX):

9.2.1. Horizonte de Evaluación

El negocio del desarrollador inmobiliario es la suma de proyectos inmobiliarios que suelen tener tiempos de duración distinta. El horizonte de evaluación de un proyecto inmobiliario involucra el tiempo desde la adquisición del terreno hasta la última venta o culminación del periodo de post-construcción, lo que ocurra al último. En el análisis realizado, el periodo de evaluación dura de 55 meses (escenario 1).

9.2.2. Inversiones

La actividad de inversión contemplada fue la adquisición del terreno de 10,404 m², por un valor de US\$ 936,360 (US\$ 90/m²). Las condiciones con las que ARDISAC compraría el terreno serían con una cuota inicial a la firma del contrato del 20% del valor del terreno (US\$ 187,272) y el saldo en cuotas trimestrales iguales y sin intereses durante 24 meses.

ARDISAC entregará una carta fianza por el 80% del valor del terreno al propietario del mismo, la misma se renovará trimestralmente conforme se amortice. El propietario entregará el terreno a ARDISAC y se hará la inscripción en registros públicos. Una vez logrado esto, el terreno se hipotecará a favor del Banco que financie el proyecto. (ver anexo XIX , tabla XIX.9).

9.2.3. Capital de Trabajo

El aporte de capital de trabajo de los socios de ARDISAC es de US\$ 511,121, de los cuales US\$ 374,544 es para el pago del terreno, US\$ 121,752 para financiar el lanzamiento del proyecto y arranque del mismo; y US\$ 14,826 en costos por emisión de carta fianza. Este capital se irá desembolsando conforme el requerimiento del proyecto, entre Septiembre 2005 y Abril 2006. (ver anexo XIX, tabla XIX.7)

De acuerdo al balance de ARDISAC al 30.06.05 se tenía entre caja bancos y cuentas por cobrar US\$ 2,423,028 y al 31.12.05 US\$ 814,121 (ver anexo I, tabla I.1), estos montos permiten garantizar la capacidad de la empresa para afrontar con los gastos en el arranque del proyecto.

9.2.4. Ventas

Para la determinación de las ventas se consideró un precio promedio de venta obtenido de una ponderación entre el precio de los departamentos y los estacionamientos, ésta simplificación es aplicable debido a que el precio del departamento más el precio de las cocheras no sobrepasa el precio máximo de un producto Mivivienda, que es de 35 UIT, por tanto puede ser financiado con un crédito hipotecario del programa Mivivienda.

9.2.5. Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se realizan una serie de supuestos, debido a que los clientes pueden cancelar de distintas maneras y calificar al crédito hipotecario por distintos montos.

De acuerdo a la investigación de campo realizada en los proyectos de la competencia, las separaciones de un departamento se pueden efectuar con US\$ 500, luego se procede a la calificación del cliente para un crédito hipotecario (que puede tomar una semana), si el cliente es aprobado se realiza el cierre de la venta, que involucra cancelar una cuota inicial equivalente al 15% del precio, menos la separación efectuada, esto puede ocurrir 15 días después de la separación, y de acuerdo a la experiencia de ARDISAC, el desembolso del crédito hipotecario se da en 30 días.

9.2.6. Costos y Gastos

Se elabora un perfil del proyecto en base a información proporcionada por ARDISAC, en donde se contemplan los costos y gastos agrupados en los siguientes ítems (ver anexo XIX, tablas XIX.1, XIX.2, XIX.4 y XIX.5:

- ✓ **Terreno:** contempla el costo del terreno y los gastos de impuestos de alcabala.
- ✓ **Licencia:** incluye los gastos necesarios para obtener las licencias municipales, es decir las revisiones de proyectos, las revisiones de INDECI, Bomberos, licencia de construcción y pagos a SERPAR (servicios de parques y jardines de Lima).
- ✓ **Proyectos:** este rubro incluye los gastos de elaboración del proyecto arquitectónico, de estructuras y de instalaciones eléctricas y sanitarias., además de otros estudios como suelos e impacto ambiental.

- ✓ **Pre-construcción:** contempla los gastos de tomar posesión del terreno como vigilancia, servicios de radio-telefonía, agua, luz, impuestos prediales y construcción de caseta de ventas.
- ✓ **Construcción:** en éste rubro se contempla el costo de la construcción de la estructura y acabados de los edificios, así como también las obras exteriores a los edificios como losas de estacionamientos, áreas verdes, redes de agua y desagüe que van a las tomas y colectores respectivamente, la conexión a la red eléctrica y las redes que alimentarán de energía los edificios; y el alumbrado exterior a los edificios.
- ✓ **Post-construcción:** se contempla los gastos de post-venta, como arreglos o reparaciones de fisuras, filtraciones u otros que pudieran ocurrir en un lapso de 6 meses. Así también contempla gastos de vigilancia mientras no se establezca la junta de propietarios, pago de cuota de la junta de propietarios mientras los departamentos no se entreguen a sus propietarios. Suelen ser gastos contingentes.
- ✓ **Titulación:** incluyen todos los gastos necesarios para dar un título de propiedad inscrito en registros públicos a un propietario.
- ✓ **Supervisión:** son los gastos referidos a la supervisión que realiza la entidad financiera de las valorizaciones o gastos del proyecto.
- ✓ **Gastos Administrativos:** se considera los honorarios del ingeniero supervisor de obra y los administrativos de la Sede Central de ARDISAC, estimados de acuerdo a política de la empresa en 4% de las ventas. Este gasto de sede central incluye los honorarios de Gerencias de Obra, Ventas, Planeamiento, Contabilidad, Tesorería y Administración.

- ✓ **Gastos de Venta:** se considera los gastos de comisiones de venta (2% de las ventas de acuerdo a políticas de ARDISAC), los gastos de publicidad, brochures, vitrina inmobiliaria.

9.2.7. Supuestos del Flujo de Caja

Debido a la complejidad de un proyecto inmobiliario, se consideran algunos supuestos en el flujo para modelarlo:

- ✓ Ventas uniformes a lo largo del tiempo (velocidad de ventas).
- ✓ Precio promedio de los departamentos
- ✓ Los desembolsos de los créditos hipotecarios se dan cuando se han vendido un 30% de unidades por cada etapa. (Zapata, O. (2005))
- ✓ Las obras de edificación se inician con los desembolsos de los créditos hipotecarios.
- ✓ El proyecto se construye en 4 etapas, de 96 departamentos cada una (4 edificios cada una), por tanto los costos se reparten proporcionalmente a cada etapa.
- ✓ El periodo de duración de una obra está dada entre los periodos de inicio de una etapa y la subsiguiente, de manera que exista una continuidad en el proceso de la construcción del proyecto.(8-12 meses)
- ✓ Los gastos de licencia, proyecto se realizan antes del inicio de la obra, debido a que sin ellos no se puede iniciar la construcción.
- ✓ Los gastos de publicidad y comisiones de venta tienen el mismo periodo de duración que las ventas.
- ✓ Los honorarios de los ingenieros tienen la misma duración que las obras, en cada etapa.

- ✓ Los gastos administrativos se dan en forma uniforme a lo largo del proyecto.

9.3. Análisis de Riesgos

El riesgo del negocio está dado por la no venta de los productos. La preocupación del desarrollador inmobiliario no es solamente vender sino que ésta venta se desarrolle a un ritmo de venta que haga mayor el valor presente del negocio.

Para ARDISAC, que tiene experiencia en el desarrollo de viviendas multifamiliares y conocimiento del mercado en distritos como Pueblo Libre, Jesús María, Miraflores, San Borja y San Isidro, irse a un distrito del Lima Norte en donde no ha tenido presencia ni conocimiento del mercado, definitivamente hace que el nivel de riesgo sea mayor en el análisis del proyecto del Lima Norte, eso genera un incremento de la tasa de descuento con la que la ARDISAC evalúa sus proyectos en los distritos que mantiene presencia.

Sin embargo, esa prima de riesgo que en la situación actual tendría que cargar ARDISAC podría reducirse o ser nula en la medida que la empresa conozca el mercado. Es el costo de la experiencia que tendría que cargarse al primer proyecto que ARDISAC emprenda en el Lima Norte. Por tanto, la tasa de descuento de ARDISAC para sus proyectos en los distritos que opera actualmente sería distinta que la tasa para evaluar el proyecto en el Lima Norte.

9.4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en variar una variable manteniendo las demás variables y su distribución en el tiempo constante.

Si se tratara de sensibilizar la variable velocidad de ventas, tendríamos que “acelerar” la ejecución de obras, porque el desembolso de los créditos hipotecarios se daría en menor tiempo y de éste depende que las obras se inicien. También el ritmo de la publicidad variaría en el tiempo y en monto, porque con el mismo monto mensual en publicidad se podría vender más. Las variables de precio, velocidad de venta y costos están ligados en un proyecto inmobiliario de viviendas multifamiliares, por eso no es posible hacer un análisis de sensibilidad.

9.5 Escenarios

Considerando que la velocidad de ventas es el factor que marca el ritmo de un proyecto de desarrollo de viviendas multifamiliares, consideramos analizar dos escenarios: el primero, con una velocidad de ventas de 6 unidades al mes, el segundo 10 unidades al mes.

9.6. Resultados

De acuerdo a la evaluación económica y financiera, mediremos los resultados en función de la tasa interna de retorno.

Para el escenario 1, con una velocidad de ventas 6 unidades al mes (ver anexo XIX, tablas XIX.1, XIX.2, XIX.4, XIX.5 y XIX.8) encontramos una rentabilidad de 31.03% anual y para el escenario 2 (ver anexo XIX, tablas XIX.10, XIX.11, XIX.12, XIX.13 y XIX.14), velocidad de ventas 10 unidades al mes, la rentabilidad encontrada fue de 46.78%.

Estos valores, comparados con la del proyecto que desarrollará en Pueblo Libre (ver anexo XIX, tablas XIX.15, XIX.16, XIX.17, XIX.18 y XIX.19) con 78.06% de rentabilidad, nos señala que la rentabilidad en términos porcentuales es mayor en los proyectos donde operan ARDISAC; sin embargo, estos resultados económicos no son concluyentes para decir que ARDISAC no debe invertir en Lima Norte. Es necesario evaluar aspectos estratégicos:

ARDISAC opera como empresa generadora de proyectos que tienen horizontes de 1 a 2 años, pero que estos proyectos en situaciones no tienen la continuidad o no empalman entre si, de manera que se generan periodos en los cuales no hay ventas, pero si gastos fijos administrativos de Sede Central; si no hay ventas o su ritmo no tiene la velocidad deseada, estos gastos se afrontan con la utilidad de los socios de la empresa. En el periodo 2002-2005, ARDISAC tuvo un gasto por ésta situación de US\$ 388,000 (ver anexo I, tabla I.5). Este aspecto es una debilidad operativa de la empresa, la cual se busca corregir con la generación de un proyecto de mayor horizonte (3 ó más años), que generará un continuo de ventas que permitirá cubrir los gastos fijos de Sede Central.

Otro aspecto es que éste proyecto se dirija a un mercado con potencial de 12,000 hogares, con oferta de 82,000 m2 de terrenos para desarrollo inmobiliario, con tamaños de lote para desarrollar proyectos grandes (más de 100 viviendas) y precios de terreno por metro cuadro a menos de la mitad que otros distritos donde opera ARDISAC, como Miraflores, San Isidro y Pueblo Libre, entre otros.

Invertir en el Cono Norte no significa excluir la posibilidad de continuar operando en los distritos donde la empresa tiene presencia actualmente.

La proyección de ARDISAC para los años 2006-2008 (ver anexo I, tabla I.6) en un escenario en donde continua la forma de operar actual, es decir, con proyectos pequeños que no empalman en el tiempo. En éste escenario se genera pérdidas por US\$ 56,000. En otro escenario alternativo, se incluye el proyecto de Los Olivos, el mismo no solamente corrige la pérdida mencionada, sino genera una mejora en el resultado de la empresa en US\$ 530,000 en 3 años (ver anexo I, tabla I.7).

Además, es la oportunidad de incursionar en un mercado atractivo como el Lima Norte, en donde existe condiciones para desarrollar mercado para la empresa.

Por las razones expuestas, recomendamos la inversión en el proyecto de desarrollo de viviendas multifamiliares en Los Olivos.

CAPÍTULO X CONCLUSIONES

1. Hemos identificado la oportunidad de invertir en el desarrollo de viviendas multifamiliares en Lima Norte, en el distrito de Los Olivos, por los siguientes aspectos: primero, por ser una zona preferente y de alta demanda insatisfecha reflejada en una demanda efectiva de 12,000 hogares y preferente por ser la zona de mayor desarrollo residencial y comercial de Lima Norte; segundo, por tener 82,000 m² de oferta de terrenos para desarrollo de viviendas multifamiliares a precios más bajos por m² que otros distritos preferentes donde opera ARDISAC (Miraflores y Pueblo Libre) y además con condiciones de pago a plazos, que hace atractiva la inversión; finalmente, por haber tenido una tasa de crecimiento de 4069% en colocaciones de créditos hipotecarios entre 1999 y 2004, siendo de 45% entre el 2003 y 2004, esto es un indicador de una oportunidad de ingresar a un mercado con acceso a créditos para vivienda .
2. La investigación de campo e información secundaria, determinó que existen 7 empresas en competencia en la zona, con una oferta inmediata de 41 unidades y una futura de 1,189 unidades, que define la oportunidad de encontrar competidores al alcance de la capacidad de ARDISAC en el mercado del Lima Norte. La competencia sería DHMont y Consorcio Inmobiliario & Constructora San Genaro.
3. Las estrategias de producto de la competencia son de departamentos de 65-70 m² (3 dormitorios, 1.5 baños, sala-comedor, cocina), áreas verdes reducidas (30% o menos del área bruta), estacionamientos y ascensores, eso determina que ARDISAC elabore una estrategia de diferenciación de producto, la cual consiste

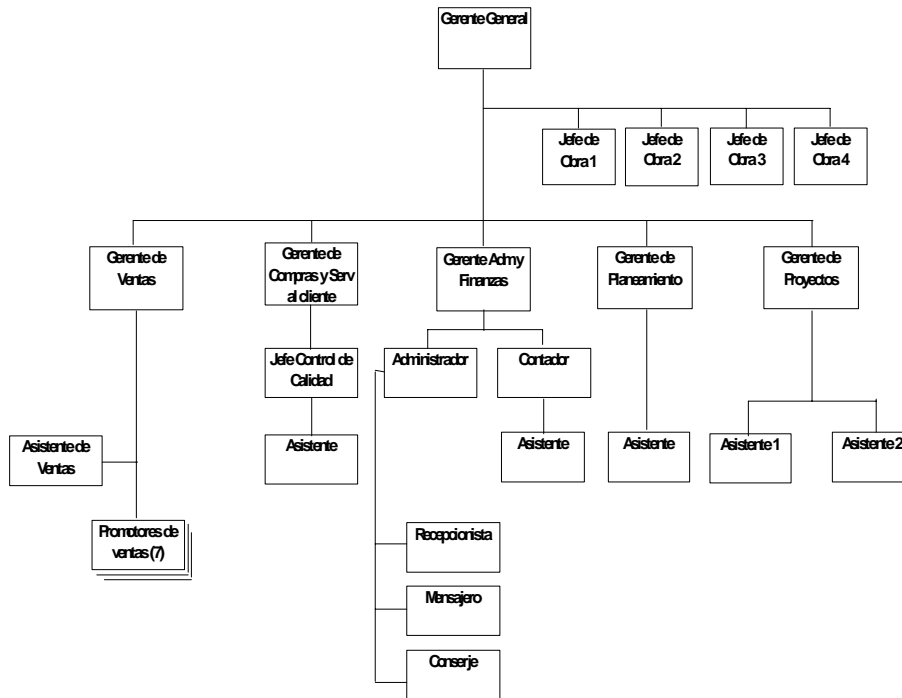
en ofrecer mayores atributos al mismo precio que los productos de la competencia, hemos identificado que estos atributos deben ser: Mayor área verde dentro del condominio, con una propuesta paisajista para el esparcimiento y seguridad de las familias.

4. El Plan de Marketing de ARDISAC deberá estar orientado a mostrar los atributos diferenciadores con respecto a la competencia: ofrecer un condominio cerrado con extensas áreas verdes y, zonas de recreación para la familia y seguridad para los niños. El mismo se ofrecerá con precios similares a la competencia segmentados por ubicación y altura. La promoción de estos se darán según el momento de la obra (preventiva, construcción y finalizada la obra). En la etapa de preventiva con descuentos promocionales; en las etapas de preventiva y construcción, se usarán materiales visuales y la construcción de un departamento piloto. En los tres momentos se hará uso de una vitrina inmobiliaria y la publicidad por periódico. Todos complementados con paneles y brochures del proyecto y institucionales

ANEXOS

ANEXO I: ORGANIGRAMA Y SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

Figura I.1. Organigrama de ARDISAC



Fuente y Elaboración: ARDISAC

**TABLA I.1: BALANCE GENERAL Y ESTADOS DE GANANCIA Y PERDIDAS
ARDISAC**

Situación Financiera de ARDISAC

BALANCE GENERAL ARDISAC - 2005			
30.06.05			
ACTIVO		PASIVO	
Caja - Bancos	404.773	Ctas por pagar comerciales	714.429
Ctas por cobrar clientes	2.018.255	Ctas por pagar diversas(*)	665.000
Existencias	-		
			1.379.429
		PATRIMONIO	
		Capital social	304.849
		Resultados anteriores	262.771
		Resultados del ejercicio	475.979
			1.043.599
	2.423.028		2.423.028

(*) Incluye Bancos

RATIOS FINANCIEROS

Deuda / Capital =	4,52	
Liquidez General=	1,76	
Cobertura Gastos Financieros=	13	el margen operativo permite pagar 13 veces los gastos financieros
Grado de propiedad =	43%	(43% de los activos estan cubiertos por el patrimonio)
Periodo promedio de cobranza=	70,53	días
Rendimiento patrimonial=	0,46	

TABLA I.2. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE ENERO A JULIO 2005

Resultados Enero-Junio 2005

GANANCIAS Y PERDIDAS - ARDISAC Acumulado al 30.06.05		
VENTAS	5.222.300	100%
COSTO DE VENTAS	(4.213.879)	
MARGEN BRUTO	1.008.421	19%
GASTOS DE VENTA	(208.892)	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(210.035)	
MARGEN OPERATIVO	589.494	11%
GASTOS FINANCIEROS	(41.463)	
IMPUESTO A LA RENTA	(72.052)	
UTILIDAD NETA	475.979	9%

TABLA I.3. DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO - ARDISAC

BALANCE 2002 31.12.02		BALANCE 2003 31.12.03		BALANCE 2004 31.12.04		BALANCE 2005 31.12.05	
ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO
Caja 1	CxPc -	Caja 205	CxPc -	Caja 8	CxPc 271	Caja 536.031	CxPc -
CxCc 257	CxPd 449	CxCc -	CxPd -	CxCc 2.220	CxPd 1.389	CxCc 278.590	CxPd -
Anticip -	-	Anticip 100	-	Anticip -	-	Anticip 100	-
Exist. 325	-	Exist. (0)	-	Exist. -	-	Exist. -	-
-	PATRIMONIO	-	PATRIMONIO	-	PATRIMONIO	-	PATRIMONIO
	Cap.S 100		Cap.S 100		Cap.S 305		Cap.S 305
	Res.An -		Res.An 33		Res.An -		Res.An 262
	Res.Ej. 33		Res.Ej. 171		Res.Ej. 262		Res.Ej. 347
582	582	305	305	2.227	2.227	915	915

Elaboración: autores de la tesis
Fuente: ARDISAC

D/C= 4,49 D/C= - D/C= 5,44 D/C= -
RELACION DEUDA-CAPITAL PROMEDIO: 2,48

TASA DE DESCUENTO

D/C	2,48
% Deuda	71%
% Capital	29%
Ki	10,00% anual
Tasa impositiva	30%
Ke	18,00% anual

Ko (CPPC)=	10,16% anual
	0,81% mensual

TABLA I.4. FLUJO DE CAJA HISTORICO - ARDI SAC

TABLA I.5. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS - ARDI SAC

TABLA I.6. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS - ARDI SAC

**TABLA I.7. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (Proyectado 2006-2008) -
ARDI SAC (incluyendo proyecto Los Olivos)**

ANEXO II: OTRAS TASAS Y PATRONES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

La demanda tanto a nivel nacional, como de Lima esta garantizada no solo por el déficit existente, sino que se genera una nueva demanda de 90,000 viviendas anuales, equivalente a 1750 Mill. de US\$. Según un estudio de ENAJO 2001, este déficit se sustenta mas por un déficit cualitativo (73.6% del total). En Lima que concentra el 28.3% del déficit total, el déficit es sustentado por el cualitativo en un 55.4%. (Ver tabla II.1)

Tabla: II.1: La demanda a nivel nacional y Lima

DEPARTAMENTO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	TOTAL	%
Lima	155,261	193,195	348,456	28.26%
Loeeto	7,634	86,149	93,783	7.61%
Cusco	13,679	78,690	92,369	7.49%
Cajamarca	5,340	81,612	86,952	7.05%
Junin	14,263	52,538	66,801	5.42%
Puno	14,985	45,663	60,648	4.92%
Piura	13,741	38,327	52,068	4.22%
Arequipa	24,072	25,213	49,285	4.00%
La Libertad	15,779	27,764	43,543	3.53%
Huánuco	4,489	38,535	43,024	3.49%
San Martín	5,532	30,378	35,910	2.91%
Lambareque	10,467	22,925	33,392	2.71%
Ucayali	2,516	30,627	33,143	2.69%
Ancash	9,997	21,864	31,861	2.58%
Amazonas	2,194	24,961	27,155	2.20%
Ayacucho	3,813	23,286	27,099	2.20%
Ica	8,371	10,715	19,086	1.55%
Paico	1,723	16,656	18,379	1.49%
Huancavelica	1,887	16,014	17,901	1.45%
Apurimac	1,351	14,816	16,167	1.31%
Tarma	4,798	9,329	14,127	1.15%
Tumbes	1,737	6,349	8,086	0.66%
M. de Dios	486	6,592	7,078	0.57%
Moquegua	1,883	4,803	6,686	0.54%
TOTAL	325,998	907,001	1,232,999	100.00%

Fuente: Encuesta de Hogares ENAJO 2001 - INEI

Fuente: Enajo 2001 – INEI

Elaboración: Mivivienda



Fuente: Elaboración propia - Datos INEI

“ La demanda de Vivienda está garantizada no solo por el déficit existente, sino que se genera una nueva demanda de 90,000 viviendas anuales, equivalente a aproximadamente \$ 1,750 MM ”

Dado lo anterior distintos Bancos han ampliado su oferta hipotecaria; como el Banco de Crédito del Perú (BCP), Interbank, Banco Wiese Sudameris, y el Banco Continental (BBVA). Van desde 5,000 US\$ hasta el 80% del valor del Inmueble. Cuyos plazos de pago oscilan de 20 a 25 años, con una tasa de interés de 8.99% a 11.75. Desarrollando distintas clase de producto orientado aun grupo específico de clientes. (Ver Tabla III.2). Cabe notar que estas mismas instituciones entre otra ofrecen el crédito Mivivienda el cual es financiado por el estado. (Ver tabla II.2a , II.2b y II.2c)

Tabla II.2a: La Oferta Hipotecaria

Banco	Monto		Plazo	Interes	Producto
	Desde	Hasta			
BCP	S/. 34,000	80% del valor del	25 años	Entre 10,5 % y 11,75%	Credito Hipotecario
	US\$ 10000				
INTERBANK	US\$ 7000	US\$ 50,000	20 años	10,61%	Cred. Hip. Pago 11
	US\$ 5000	US\$100,000	20 años	9,66%	Cred. Hip. Pago 12
	US\$ 10000	No precisado	20 años	8,99%	Cred. Hip. Pago 13
WIESE	No precisado	US\$ 49,999	20 años	10,50%	Cred. Hip.
	US\$ 5000	US\$ 99,999	20 años	10,00%	Cred. Hip.
	US\$ 10000	No precisado	20 años	9,50%	Cred. Hip.
BBVA	US\$ 5000	No precisado	20 años	11,50%	Conticasa

Fuente: El Comercio, 2005:4

Elaboración: Autores de la tesis

:

Tabla II.2b. La condiciones financiera de los Bancos según Mivivienda

Institución Financiera Intermediaria	Tasa de Interes promedio		Gastos Asumidos por el Cliente (en dólares)				Seguros			Comisión sobre el Desembolso	Observaciones
	MN (+VAC)	Dólar	Tasación	Estudio ttulos	Gastos notarial	Gastos registra*	Desgra. Individ.	Desgra. Mancom.	Del inmueble		
Interbank	12% + VAC	13.50%	\$200	\$200	\$200	\$200	0.049%	0.091%	0.30%	0.25%	
Banco Del Trabajo	10.25%	10.50%	\$20 (1) \$20 (2)	\$7.67 (3)	\$70 (4) \$83 (5)	0.3% + \$17.48 (6) 0.45% + \$11.04 (7)	0.04%	0.07%	0.03%	0.25%	(1) Para viviendas que conforman parte de un proyecto-sujeto a variación de acuerdo al volumen y ciudad. (2) Para viviendas individuales - sujeto a variación de acuerdo al volumen y ciudad. (3) Solo para operaciones en provincia (4) Para bienes terminados (5) Para bienes futuros (6) Bienes terminados (monto sde bloqueo y compra venta) (7) Bienes futuros (montos de hipoteca y compra venta) (8) Para consultas en provincia
CRAC Caja Sur	-	14.50%	1.50%	\$54	S/ 168.00	S/ 80.73	Asumido por la institución	Asumido por la institución	\$35.70		
CRAC San Martín	17		\$45		\$106	\$96	0.06%		0.00243%		

Fuente y Elaboración: Mivivienda (2005)

Tabla II.2c. La condiciones financiera de los Bancos según Mivivienda

Institución Financiera Intermediaria	Tasa de Interés promedio		Gastos Asumidos por el Cliente (en dólares)				Seguros			Comisión sobre el Desembolso	Observaciones
	MN (+VAC)	Dólar	Tasación	Estudio títulos	Gastos notarial	Gastos registral*	Desgra. Individ.	Desgra. Mancom.	Del inmueble		
Banco Wiese Sudameris	N.D	11.5	50	50	100	SUNARP	0.039%	0.070%	0.030%	0.50%	
Banco Continental	10	11.5	35	50	59	4.5 x mil	0.035%	0.065%	0.255%	0.50%	
Banco de Comercio	N.D	12.5	36	30	71	160	0.0473%	0.047%	0.2254%	\$ 31	
Banco de Crédito	N.D	11.5	50	60	100	SUNARP	0.039%	0.070%	0.023%	0.50%	
Banco Financiero	11	11.5	60	50	90	SUNARP	0.047%	0.080%	0.0259%	0.27%	
Banco Interamericano de Finanzas	N.D	11.25	N.D	180	N.D	SUNARP	0.056%	0.112%	0.031%	0.03%	
Banco Sudamericano	N.D	11.5	N.D	360-400	N.D	0	0.049%	0.085%	0.030%	0.25%	
Banco Del Trabajo	9.85%	9.95%	\$47.5 (1) \$24.5 (2)	\$9.2 (3)	\$70 (4) \$83 (5)	0.3% + \$17.48 (6) 0.45% + \$11.4 (7)	0.03715%	0.07059%	0.026%	0.25%	(1) para viviendas individuales (2) para viviendas parte de un proyecto (3) solo para operaciones en provincia (4) para bienes terminados (5) para bienes futuros (6) bienes terminados (monto sde bloqueo y compra venta) (7) bienes futuros (montos de hipoteca y compra venta) (8) para consultas en provincias
Interbank	11% + VAC	12.50%	\$50	\$50	\$60	Según tarifario RRPP	0.0613% (*) 0.049 % (**)	0.114% (*) 0.091% (**)	0.025%	0.25%	(*) Mayores a 10 años (**) Menores a 10 años
Mi Banco	N.D	12	N.D	150	N.D	0	0.03%	N.D	0.03%	N.D	
Financiera CMR	11	11.5	40	60	45	SUNARP	0.046%	0.092%	0.032%	0.25%	
Caja Metropolitana de Lima	N.D	11.50%	\$60	\$50	\$59	VARIABLE	0.038%	0.072%	0.033%	0.50%	
CMAC Trujillo	N.D	13%	\$25	\$55	\$70	SUNARP	0.039%	0.90%	0.023%	-	
CMAC Tacna	11.50%	11.25%	\$50	\$50	\$70	\$120	0.383%	N.D	0.2523%	0.25%	
CMAC Ica	N.D	12.50%	N.D	N.D	N.D	SUNARP	1.30%	N.D	0.70%	0.25%	
CRAC Nor Peru	N.D	12.50%	\$45	N.D	\$46	\$123	0.389%	0.70%	según valor del inmueble	1% (*) 2.5% (**)	(*) por compra venta (**) por construcción
CRAC Caja Sur	N.D	11.90%	\$20	0.50%	S/. 169	S/. 351	\$ 4.90	\$ 8.33	\$ 49.00	N.D	
CRAC San Martín	17%	N.D	\$45	-	\$106	\$96	0.06%	-	0.00243%	0.50%	
CRAC PRYMER	N.D	12	50	40	70	VARIABLE	0.031%	0.052%	0.02%	0.50%	
CRAC Señor de Luren	12	13.5	N.D	N.D	N.D	N.D	1.40%	N.D	0.80%	N.D	
Edpyme Confianza	N.D	12% TEA	\$40	\$70	\$30	\$150	0.071%	0.042%	0.320%	0.25%	
Edpyme Edyficar	N.D	11.50%	\$36.36	N.D	\$90.91	SUNARP	0.04005%	0.0801%	0.03775%	N.D	
Edpyme Nueva Visión	N.D	12.25%	\$15.00		\$25 (promedio)	VARIABLE (*)	0.04%	0.063%	0.30%	0.50%	* Derechos: \$ 11.00 + Gravamen < 6 = a \$ 10 000; \$0.23 por cada mil Gravamen > a \$10 000; \$ 0.50 por cada mil
Edpyme Crear Arequipa	N.D	12	17		30	50-100	0.00%	0.01%	0.03%	1.5	
CAC Abaco	N.D	11.5	83	40	128	4.5 x mil	0.04%	0.07%	0.18%	0.25%	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Ayacucho	10	11	34		51	66	0.5896%	N.D	0.3245%	0.5	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico	N.D	11.50%	\$50	-	\$100	SUNARP	0.0355%	-	0.28191%	N.D	

Fuente y Elaboración: Mivivienda (2005)

Con lo mencionado anteriormente, un entorno económico estable y el empuje de instituciones como el fondo Mivivienda y los empresarios, se dio el boom habitacional en Lima – Callao; la cual se resume en la siguiente tabla:

Tabla II.3. Indicadores del Boom Habitacional y Crédito en Lima - Callao

Variable	Concepto	Cifras	Tiempo	Observación
Crecimiento	Sector Contrucción (%)	28.70%	Jun 2003 - Jun 2004	95% se destino a vivienda
Oferta	Unidades de Vivienda	15719	2004	
	Departamentos	9385		
	Casas	3953		
Ventas	Departamentos	7685		
	Casas	1065		
Precio	< 30,000 US\$	62.27%		
	<30,000 US\$y 80,000 US\$>	31.62%		
Zonas correspondientes al Estrato Socioeconomico	Medio	24.70%		
	Medio Alto	23.94%		
	Medio Bajo	22.60%		
Creditos Según Tipo	Hipotecarios Monto	14.50% 1639 Mill US\$	A abril 2005	19% mas que en abril 2004
Disponibilidad de CTS	1,8 Mill. En Ctas. CTS, un Millon de ellas con montos superiores a US\$800 - El fondo			
Programa de Quinto Suyo	Consiste en el uso de remesas por peruanos que viven en el exterior para adquirir su propia residencia o garantizar ante los bancos el iingreso de sus familiares en el Peru. Actualmente existen 2,000 ctas. de ahorro cuyo valor es de 3 millones de soles. El potencial es de US\$ 2,000 millones anuales el monto total de las remesas enviadas al pais por cerca de los 4 millones de peruanos que viven afuera.			

Fuentes: Renzo G. (2005a) - El Comercio (25/06/05)

Elaboración: Autores de la Tesis

Pero dicho desarrollo es distinto de acuerdo a la preferencia, extracto social aunado al costo de la vivienda. Tal como se observa en la (Tabla XVI.4)

TABLA II.4. Los Distritos Preferidos por los aspirantes a una Vivienda, según Nivel socioeconómico y costo del inmueble

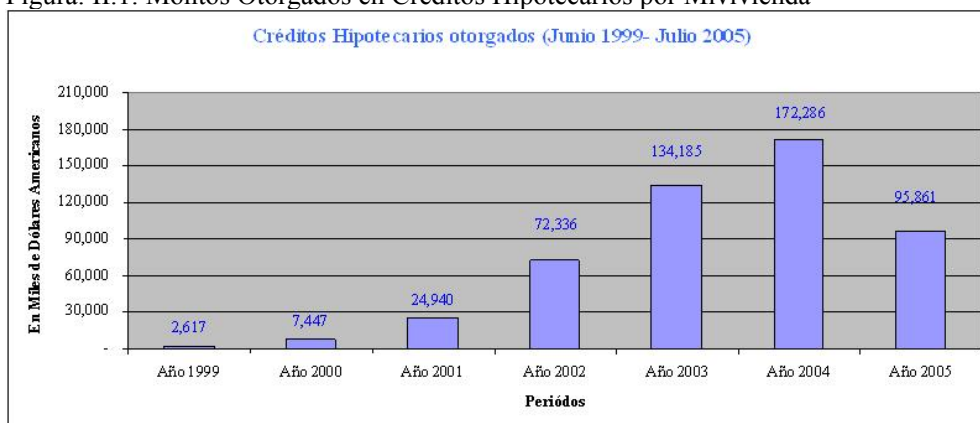
Clase	Distritos Preferidos	Costo de las Viviendas
Media	San Borja, Surco, Pueblo Libre, Miraflores, San Miguel, Barranco, Jesús María, Magdalena y Lince	< US\$20,000 y US\$32,000>
Bajo Ascendente	Los Olivos, San Martín de Porres, Chorrillos, Ate, Comas, San Borja, Ventanilla y Breña	<US\$12,000 y US\$22,000>
Bajos Ingresos	Los Olivos, San Juan de Lurigancho, Comas, Ventanilla, Ate, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Villa María del Triunfo y Villa el Salvador	US\$12,000 o menos

Fuentes: Renzo G. (2005b) - El Comercio (25/06/05)

Elaboración: Autores de la Tesis

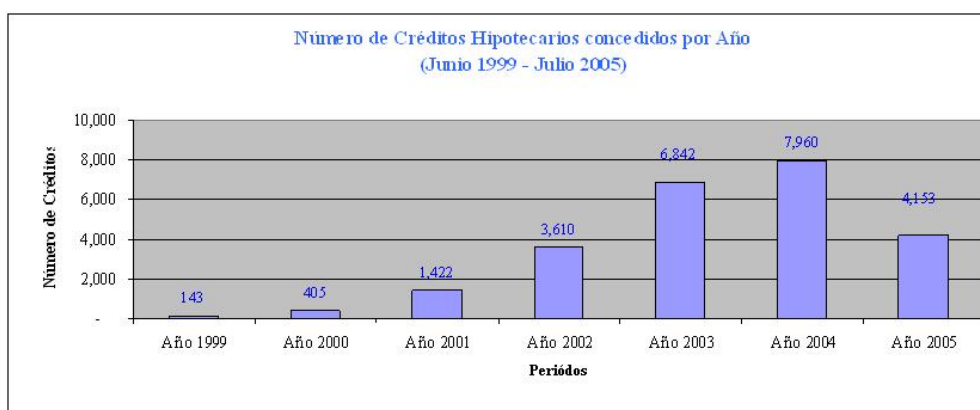
Con respecto a la respuesta del mercado si observamos la evolución del mismo tanto a nivel de montos como número de colocaciones estos se han incrementado en 28.4% y 16.3% respectivamente. (Ver Figura II.1 y II.2).

Figura: II.1: Montos Otorgados en Créditos Hipotecarios por Mivivienda



Fuente y Elaboración: Mivivienda, 2005

Figura: II.2: Montos Otorgados en Créditos Hipotecarios por Mivivienda



Fuente y Elaboración: Mivivienda, 2005

A nivel de zonas de la gran Lima, las zonas más dinámicas, en los dos últimos años son, Lima Antigua y Lima Norte. Ambas experimentaron un crecimiento según número de colocaciones de créditos Mivivienda de 56% y 23% respectivamente. Aunque es Lima Moderna la que tiene el mas alta concentración de colocaciones con 72% en el 2004. (Ver Tabla II.5)

Tabla II.5. Evolución de las colocaciones de créditos hipotecarios Mivivienda en Lima según Zona (1999-2004)

**EVOLUCIÓN DE MONTOS Y NÚMEROS COLOCADOS EN CRÉDITOS HIPOTECARIOS MIVIVIENDA EN LIMA SEGUN ZONA
PERIODO: 1999 - 2004**

ZONAS	(Monto Colocado en US\$)						TOTAL	CRECIMIENTO		PARTICIPACIÓN	
	1999	2000	2001	2002	2003	2004		1999-2004	2003 - 2004	2003	2004
CALLAO	13,000	70,292	1,907,984	2,955,026	1,975,959	1,665,534	8,587,796	12712%	-16%	2%	1%
LIMA ANTIGUA	14,409	243,782	848,205	4,644,619	7,320,326	11,167,596	24,238,938	77403%	53%	7%	8%
LIMA ESTE	798,717	471,775	481,876	2,055,337	3,992,950	4,379,605	12,180,261	448%	10%	4%	3%
LIMA MODERNA	1,163,163	3,777,811	14,956,174	48,452,852	83,585,721	107,863,257	259,798,978	9173%	29%	78%	77%
LIMA NORTE (*)		192,686	328,475	1,292,541	5,549,625	8,033,207	15,396,535	4069%	45%	5%	6%
LIMA SUR	116,244	136,981	386,479	1,044,590	5,152,974	6,593,618	13,430,885	5572%	28%	5%	5%
Total general	2,105,533	4,893,328	18,909,193	60,444,965	107,577,556	139,702,818	333,633,392	6535%	30%	100%	100%
(Cantidad de colocaciones en Unid)											
CALLAO	1	4	87	132	88	92	404	9100%	5%	2%	1%
LIMA ANTIGUA	1	13	49	230	394	614	1301	61300%	56%	7%	10%
LIMA ESTE	43	25	25	106	192	217	608	405%	13%	4%	3%
LIMA MODERNA	59	178	835	2363	3942	4521	11898	7563%	15%	74%	72%
LIMA NORTE (*)		9	30	77	350	432	898	4700%	23%	7%	7%
LIMA SUR	6	8	19	50	335	361	779	5917%	8%	6%	6%
Total general	110	237	1045	2958	5301	6237	15888	5570%	18%	100%	100%

Fuente: Mivivienda, 2005

Elaboración: Autores de la Tesis

(*) Se evaluó el crec. Desde el 2000 - 2004

Por otro lado el desarrollo de las viviendas esta muy ligada a las fortalezas y riesgos de sus insumos importantes que ella necesita, las cuales se describen a continuación en la tabla II.6 y II.7.

Tabla II.6. Fortalezas y Riesgos de los insumos importantes en la Industria Inmobiliaria

Hierro y Acero	Ladrillos	Lozas y Porcelanas	Pintura	Vidrios
Fortaleza Estructural				
El desempeño de las dos principales siderúrgicas será positivo, permitiendo una continuidad del crecimiento sectorial, tal como se tuvo previsto en el reporte anterior. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las empresas menores no cuentan con un mayor soporte que pueda redituarse en una mayor dinámica sectorial, considerando el bajo acceso a líneas de financiamiento y a paquetes tecnológicos conjuntamente con la industria metalmecánica	El mercado de ladrillos se encuentra altamente concentrado en pocas empresas, los cuales se encuentran fuertemente posicionados en algunos segmentos de mercado, sin embargo existe una fuerte competencia informal en los estratos socio-economicos bajos.	Loza y porcelana es un mercado caracterizado por el uso de tecnología de punta en sus procesos productivos, con alto valor agregado y cuya calidad es demandada por consumidores del exterior. Sin embargo la alta concentración de destinos de exportación lo hacen vulnerable ante algún tipo de acontecimiento adverso que repercuta en alguno de sus países de destino.	El mercado nacional es reconocido por la calidad y por diversidad de productos que ofrece, además no presenta competencia al carecer de productos que lo sustituyan. Sin embargo, existe un alto nivel de informalidad por lo cual se suele tener niveles bajos de márgenes en la comercialización.	La industria de vidrios tiene crecimiento histórico negativo el cual en el último mostrado un ligero crecimiento de 4%. Este comportamiento fue producto de la originada en 1998 y que arrastró consigo a la industria, la cual está muy relacionada el dinamismo del sector construcción y de bebidas y gaseosas.
Riesgos de Corto Plazo				
La continuidad de la dinámica minera en los principales países destino, principalmente latinoamericanos impulsará las ventas así como la continuidad de la construcción a nivel local. Sin embargo la dependencia por acero importado, cuyo precio continúa al alza podría impactar levemente en los resultados del sector	En el corto plazo la dinámica de los programas habitacionales del gobierno (Mivivienda) junto con a existencia de un elevado déficit inmobiliario haría crecer a la industria ladrillera, sin embargo los márgenes de ganancia se verían fuertemente afectados por la presencia de informales, quienes compiten de manera desleal.	En el corto plazo se avisa un desarrollo importante del sector ante el mayor poder adquisitivo que se está experimentando en el país, mayormente al interior de éste. Sin embargo problemas con la alta informalidad del sector hacen que la expansión no sea más dinámica.	La gran dinámica que viene presentando los programas habitacionales auspiciados por el gobierno ('techo Propio' y 'Mi Vivienda') genera una alta demanda, que viene siendo explotada por las empresas de este rubro, además se ha tenido una gran evolución en la exportación creciendo en promedio 24,3% entre 1999 y 2004.	En el corto plazo se espera una reactivación fuerte de la industria por dos factores: pedidos de envases de cerveza por el ingreso de nuevos operadores a ese mercado y la sustitución que están experimentando los envases pet por los de vidrio en las embotelladoras ante el encarecimiento del primero.
Riesgos de Mediano Plazo				
Se prevé una continuidad de la expansión sidero metalúrgica, impulsada principalmente por la dinámica de la metalmecánica nacional y la actividad minera. La notable expansión de la economía china continuaría impactando en precios de las materias primas	Ante las mayores edificaciones en proyectos para la gran y mediana minería, así como a la creciente dinámica del comercio por retail eleva las perspectivas del sector a pesar de la creciente inestabilidad política.	En el mediano plazo, teniendo en cuenta la firma del TLC con EEUU se esperaría que lozas y porcelana de este mercado puedan ser una competidora muy fuerte contra la industria local para abastecer al mercado interno del Perú.	Se espera que el dinamismo del sector continúe debido a las futuras edificaciones en proyectos sectores mineros y a las obras de infraestructura vial prevista para los años venideros.	En el mediano plazo se espera que la mayoría de la industria se integre a la troncal del gasoducto industria de Lima del Gas de Camisea, el cual acarreará grandes beneficios a la industria.

Fuente: Maximixe, 2005

Elaboración: Autores de la tesis

Tablas II.7. Indicadores Estratégicos de los Principales Insumos del Mercado Inmobiliario

Ladrillo

Indicadores Estratégicos	Crec. Prom.	Proyección 2005	
	1999-2004	Actual	Anterior
Producción de Ladrillos			
Miles de millares	183,1	221,9	221,9
Var %	-0,1	7,6	7,6
Precios Nominales Promedio (soles x millar)			
King Kong	297,2	301,4	301,4
Var%	-12,9	6,6	6,6
Pandereta	250,6	241,4	241,4
Var%	-4,2	5,9	5,9
Techo (Hueco 15)	933,9	879,9	879,9
Var%	-3,8	3,5	3,5
Corriente	474,3	525,2	525,2
Var%	3,0	1,3	1,3
Importación de Ladrillos			
Miles de millares	6189,3	7856,4	7856,4
Var %	0,6	2,0	2,0

Fuente: INEI, PRODUCE, SUNAT

Elaboración: MAXIMIXE

Acero

Indicadores Estratégicos	Promedio	Proyección 2005	
	1999-2004	Actual	Anterior
Indicadores del Entorno (var. %)			
VAB Manufactura	3,1	5,6	4,8
VAB Construcción	-1,1	3,6	5,6
VAB Minería	7,9	5,1	5,1
Producción de Acero y Hierro (var. %)			
IVF Industrias Básicas del Hierro y Acero	-0,1	4,8	3,4
Barras de Construcción	4,5	5,5	5,3
Planchas de Acero	-21,4	25,0	30,1
Precios de Productos de Acero (Var. %)			
Acero de Construcción Liso	12,0	21,8	21,8
Perfil de Acero Liviano	3,1	18,5	18,5
Plancha de Acero LAC	13,3	30,0	30,0
Plancha Galvanizada	3,0	10,8	10,8
Importación de Principales Productos (mill. US\$ CIF)	169,6	277,2	279,8
Variación %	16,0	15,0	16,1
Exportación de Principales Productos (mill. US\$ FOB)	38,7	70,0	58,6
Variación %	14,0	39,1	16,5

Datos Históricos: PRODUCE, BCRP, SUNAT

Proyecciones: MAXIMIXE

Artículos Sanitarios y Otros

Indicadores Estratégicos	Crec. Prom.	Proyección 2005	
	1999-2004	Actual	Anterior
Producción de Loza y Porcelana (Var. %)	8,4	5,1	5,1
Productos para Uso Estructural	8,4	5,6	5,6
Productos para Uso No Estructural	8,1	3,0	3,0
Precios (Var. %)			
Artículos sanitarios	4,8	3,0	3,0
Cerámicas	2,4	1,5	1,5
Baldosa Vinílica	2,4	-0,2	-0,2
Loseta	3,8	1,3	1,3
Importaciones			
Objetos de Loza y Porcelana (mil US\$)	12,2	17,5	17,5
Var. %	1,5	2,7	2,7
Exportaciones			
Objetos de Loza y Porcelana (mil US\$)	8,8	15,4	15,4
Var. %	19,6	5,0	5,0

Fuente: INEI, SUNAT, PRODUCE

Elaboración: MAXIMIXE

Fuente: Máxime 2005

Elaboración: Maximice

Pinturas

Indicadores Estratégicos	Promedio	Proyección 2005	
	1999-2004	Actual	Anterior
IVF Manufactura	118,1	137,7	138,0
Var %	3,1	5,6	5,8
Índice de Precios			
Pintura Látex	313,0	333,5	328,6
Var%	1,6	4,5	3,0
Pintura Temple	354,9	372,0	382,3
Var%	2,3	0,6	3,4
Exportación de Productos de Pintura			
Millones de US\$	581,1	1011,6	1381,0
Millones de TM	241,7	421,5	872,3
Importaciones de Productos de Pintura			
Millones de US\$	9953,6	14568,4	14572,2
Millones de TM	3390,4	4613,6	4629,2

Fuente: INEI, PRODUCE, SUNAT

Elaboración: MAXIMIXE

Vidrios

Indicadores Estratégicos	Crec. Prom.	Proyección 2005	
	1999-2004	Actual	Anterior
Crecimiento del VAB Manufactura	3,1	5,6	5,8
Producción Nacional (IVF Base 100 = 1994)	-3,3	5,2	5,2
Vidrios Planos (miles de m²)	138,0	139,2	139,2
Var%	-2,8	3,0	3,0
Vidrios No Planos (miles de unid.)	248,4	259,8	259,8
Var%	-4,9	6,4	6,4
Importaciones (miles US\$)	8,5	1,0	1,0
Millones de US\$	35,3	46,0	46,0
Millones de TM	83,1	104,3	104,3
Exportaciones (miles US\$)	14,6	10,3	10,3
Millones de US\$	7,1	13,4	13,4
Millones de TM	4,9	8,4	8,4

Datos Históricos: INEI, MINAG, SUNAT

Proyecciones: MAXIMIXE

Fuente: Máxime 2005

Elaboración: Maximice

ANEXO III: MÉTODO DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Para la selección del Mercado Objetivo se efectuaron 5 pasos; los cuales pasamos a explicar:

Primer Paso: Definición y Selección de las variables.

Las cuales están relacionadas con alguna actividad o característica del negocio inmobiliario.

Variables	Tema	Concepto	Peso	Fuente	OBSERVACIONES
Cercanía	Operatividad	Distancia física desde el Centro de operaciones (Km.)	3	ARDISAC y Asociados, software de medición	La determinación de las variables está en función a la entrevista sostenida por los funcionarios de la empresa ARDISAC, la cual la toma en cuenta para efecto de la determinación de su mercado objetivo. Asimismo la determinación de su puntaje está en función a ello.
Precio Terreno (\$/m ²)	Oferta	El precio de los terrenos por m ² para desarrollo inmobiliario	7	ViaBCP (2005) y El Comercio (2005)	
Dinamismo del Distrito (En los dos últimos años)	Dinamismo inmobiliario de la Zona	Var % de proyectos Mivivienda del distrito por el número acumulado de éstas en los dos últimos años mas uno (2002-2004)	5	Mivivienda (2005)	
Demanda inmediata	Mercado	Clientes que desean adquirir vivienda en la zona	8	Mivivienda (2004)	
Colocaciones de Crédito Hipotecario(\$)	Financiamiento	Monto de Créditos Mivivienda colocados en el distrito en US\$ (2003-2004)	10	Mivivienda (2005)	

La determinación de estos factores se determinó en función a la entrevista con funcionarios de la empresa ARDISAC, las cuales son relevantes porque cubren la operatividad, oferta, dinamismo inmobiliario de la zona, el mercado y el financiamiento.

Segundo paso: Definición de Puntajes

Variables	Rangos	Puntaje
Cercanía (Km)	0 - 5 km	6
	6 - 10 km	5
	11 - 15 km	4
	16 - 20 km	3
	21 - 25 km	2
	26 - 30 km ó más	1
Precio Terreno (US\$ /m2)	50 o menos	8
	51 - 100	7
	101 - 150	6
	151 - 200	5
	201 - 250	4
	251 - 300	3
	301 - 350	2
	351 - 400 o más	1
Dinamismo del distrito (Unid)	0 - 2	1
	2 - 10	2
	10 - 15	3
	15 - 20	4
	20 - 25	5
	25 - 30 ó más	6
Colocaciones de Creditos hipotecarios - (Mill US\$)	US\$ 2 millones o r	1
	US\$ 2 - 5 millones	2
	US\$ 5 - 10 millone	3
	US\$ 10 - 20 millon	4
	US\$ 20 - 30 millon	5
	más de US\$ 30 mil	6
Demanda inmediata por viviendas multifamiliares (Cantidad total demanda de Hogares)	menos de 1000	1
	1000 - 5000	2
	5000 - 10000	3
	10000 - 20000	4
	20000 - 50000	5
	más de 50000	6

La determinación de los pesos fue determinada por los funcionarios de ARDISAC.

Tercer Paso: Elaboración de la Matriz de datos del Mercado

VARIABLE	LOS OLIVOS	SAN MARTIN DE PORRES	COMAS
CERCANIA (Km.)	33	29	40
PRECIO DEL TERRENO (US\$/m ²)	176.7	116.3	93.2
DINAMISMO DEL DISTRITO	21.1	7.5	2.0
CREDITOS HIPOTECARIOS COLOCADOS (Mill de US\$)	10.49	2.69	1.24
DEMANDA INMEDIATA (Cantidad de Hogares)	12,322	7,819	3,791

Fuente: Torres, F (2005), ViaBCP (2005), El comercio (2005), Mivivienda (2005, 2004)

Elaboración: Autores de la Tesis

Nota: El precio del terreno de los Olivos según Diego La Rosa, ex presidente del cuerpo técnico de tasaciones del Perú puede ir creciendo 3% anual.

Cuarto Paso: Matriz de Selección del Mercado

Con los datos del paso tres, y el cruce respectivo con la del paso dos; se determinará cuál es el mercado que tiene la mayor cantidad de puntos y por ende el mercado objetivo.

VARIABLE	LOS OLIVOS	SAN MARTIN DE PORRES	COMAS
CERCANIA	1	1	1
PRECIO DEL TERRENO	5	6	7
DINAMISMO DEL DISTRITO	6	3	2
CREDITOS HIPOTECARIOS COLOCADOS	4	2	1
DEMANDA INMEDIATA	4	3	2
Puntaje Total	20	15	13

Mercado Elegido LOS OLIVOS

Fuente: Autores de la Tesis

Elaboracion: Autores de la tesis

Esta metodología se sustenta en datos reales. Y con respecto a la puntuación de las variables y la cuantificación de la misma son en base a los criterios y sugerencias de ARDISAC. (AR Desarrolladores Inmobiliarios SAC).

ANEXO IV: DESCRIPCIÓN DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS

Ubicación: Al Norte de la Provincia de Lima, ocupando estratégicamente la parte central.

Extensión: 17 kilómetros 250 metros cuadrados.

Población: Tiene una población aproximada 360,000 habitantes.

Límites: Por el Este, Independencia y Comas. Por el Oeste: San Martín de Porres. Por el Norte: Puente Piedra, Por el Sur: San Martín de Porres.

Relieve: Es plano, escasamente accidentado, en su mayoría está constituido por tierra óptima para la construcción.

Clima: Tiene toda la costa húmeda, en menor grado que en muchos distritos cercanos del mar.

Hidrografía: El río Chillón en su límite norte, separa a Los Olivos del distrito de Puente Piedra.

Alimentación: Proviene de los Mercados Mayoristas y otros mercados en cada sector camales autorizados y en menor escala de los productos traídos por los agricultores de la zona norte.

Centros Poblados: Los Olivos está constituido actualmente por 44 Asentamientos Humanos, 32 Asociaciones de Vivienda, 47 Asociaciones de Propietarios (urbanizaciones) y 17 Cooperativas de Vivienda.

Industrias: Materiales de construcción, Madereras, Molinos, Metal Mecánica, Maquinaria para Panaderías, etc.

Comercios: Compra y venta al por mayor y menor de productos alimenticios, de origen animal y/o vegetal en estado natural preparado o envasado, también se ejerce el comercio de muebles, repuestos, prendas de vestir y manufacturas varias.

Servicios: Relacionados con atención médica, servicios personales: peluquerías, sastrerías, reparaciones de artefactos eléctricos, renovadoras de calzado y artículos de cuero, servicio de mecánica automotriz, servicios financieros, entre otros.

Salud: Farmacias, boticas, postas médicas, consultorios médicos, centros de salud y clínicas.

Educación: Existen más de quinientas instituciones vinculadas al quehacer educativo, como se detalla:

a.- Estatales: Inicial (20), Primaria (34), Secundaria (25), Modalidad Adultos (7) b.- Particulares: Inicial (169), Primaria (183), Secundaria (54) c.- Superior: Institutos y CEOS(13), Universidades (1) d.- Educación Especial (2)

Iglesias: Católicas, Evangélicas, Mormones y otros.

Delegaciones Policiales: Comisaría Laura Caller, Comisaría de Pro y Comisaría Sol de Oro.

Parques: Los Olivos cuenta con 280 zonas destinadas para parques. Parque Zonal: "Lloque Yupanqui" administrado por la Municipalidad de Lima Metropolitana, está ubicado en el cruce las avenidas Las Palmeras y Naranjal.

Principales Avenidas: Tomás Valle, Universitaria, Santiago Antúnez de Mayolo, Las Palmeras, Naranjal, Los Alisos, Carlos A. Izaguirre, Los Próceres, Huandoy, Av. "A" y la. Av. Alfredo Mendiola (Autopista Panamericana Norte).

Organizaciones Sociales: 292 Comités de Vaso de Leche, 170 Comedores y 150 Comités de Parques.

Otras organizaciones: Boys Scout, club de Leones, Rotary Club, Defensa Civil, Compañía de Bomberos, Centros del Adulto Mayor ("Fiori", "Cueto Fernandini" y "San Conrado").

Aspectos Culturales La Huaca Aznapuquio, situada en la Av. Los Alisos Cdra. 9. La Huaca Pan de Azúcar, se encuentra ubicada en el Programa Municipal de Vivienda Confraternidad. La Huaca de Pro, se encuentra situada en el Cerro Pro. "La Casona Garagay, ubicada en la Asociación de Vivienda Garagay.

ANEXO V: ENCUESTA

II.1 Definición del área de Estudio

El área de estudio se definió como la zona geográfica comprendida entre las Avenidas Tomás Valle, Universitaria y Alfredo Mendiola (Panamericana Norte), sumada a las Urbanizaciones Villasol, San Elías y Pro al norte de la avenida Universitaria. Esta se realizó en Julio 2005.

II.2 Metodología para la investigación de campo

Objetivo

La encuesta exploratoria (encuesta piloto) tiene por objetivo conocer el perfil de los clientes potenciales de vivienda de Lima Norte, los atributos más importantes que prefieren las personas en cuanto a interior de la vivienda, áreas comunes y entorno. Si bien es cierto, no podemos realizar inferencias, podemos darnos cuenta de las tendencias y corroborar la información secundaria que se cuenta.

Diseño de Encuesta

La encuesta se ha diseñado partiendo de los temas tratados en los capítulos de la presente tesis. En el cuadro, identificamos los “Grupos de Pregunta” y el objetivo que de cada uno de estos. Se tomó como referencia el modelo de encuesta elaborado sobre Vivienda elaborado por el Centro de investigación de Murcia (2003).

Tema	Objetivo de Tesis	Grupo de Pregunta	Objetivo
Definición del Producto	Definir el producto inmobiliario que necesita con atributos de mayor preferencia.	Tipo de Vivienda (P8)	Conocer el tipo de vivienda que se prefiere: edificio, condominio, casa o si prefiere comprar un lote. Si es condominio, los principales atributos que debería tener la zona común.
		Zona de Preferencia (P10)	Determinar la zona de mayor preferencia en Los Olivos o zonas cercanas para ubicar el producto.
		Características del entorno (P12)	Identificar las características del entorno que más se valora como parques, avenidas, calles, etc.

		Niveles (pisos) que debería tener el producto. (P14, P15)	Determinar cuál es el máximo número de pisos que debería tener el proyecto. Podría ocasionar un problema de baja rotación de los departamentos más altos.
		Área. (P16, P18)	Conocer las dimensiones del producto y de los ambientes dentro de este.
		Ambientes de la Vivienda (P17, P19, P23)	Definir el producto y los ambientes que este contará.
Demanda	Determinar la demanda efectiva, demanda por servicios que principalmente requiere.	Distrito de Preferencia (P9)	Corroborar la información secundaria en la que se determina que Los Olivos tiene la mayor preferencia en Lima Norte.
		Servicios (P13)	Conocer cuales son los servicios que el cliente requiere.
		Intención de Compra. (P5, P20)	Corroborar la demanda de vivienda y el interés por acceder a un crédito hipotecario.
	Conocer la posibilidad que tiene los demandantes de vivienda a acceder a un crédito hipotecario.	Características para acceso al crédito hipotecario. (P21, P22, P23, P24, P25)	Conocer si el cliente puede acceder a un crédito hipotecario y el rango de precio que está en capacidad de pagar por una vivienda.
Perfil del Segmento Objetivo	Conocer el perfil de las personas que demandan vivienda en Lima Norte.	Características de la familia objetivo. (P1, P2, P4, P6)	Conocer algunas características del jefe de familia y su forma de vida.
		Causas de la necesidad de mudarse. (P11)	Conocer las principales causas por las cuales las familias buscan mudarse.
		Ubicación. (P3, P7)	Determinar la procedencia de los clientes potenciales y características actuales de la zona.
		Situación de la Vivienda. (P6)	Identificar si reúne las características básicas para acceder a un crédito del FMV.

Metodología

Alrededor del 67% de los demandantes de vivienda que tienen preferencia en el distrito de Los Olivos viven actualmente en Lima Norte (FMV, 2005) por lo que se decidió efectuar una encuesta exploratoria en lugares concurridos en esta zona.

Tabla V.1: Cantidad de encuestados por lugares de concurrencia

Zona	Número de Encuestados
Mega Plaza	43
Metro	18
Municipalidad	8
Total	69

Elaboración: Autores de esta tesis

II.4 Resultado de la encuesta

P 1 Sexo

	Encuestados	%
1. Hombre	51	74
2. Mujeres	18	26
	69	100

P 2 ¿Cuál es la edad del jefe de familia?

	Encuestados	%
1. Menos 25 años	7	10,1
2. De 25 a 39 años	43	62,3
3. De 40 a 45 años	16	23,2
4. De 45 a 54 años	2	2,9
5. Más de 55 años	1	1,4
	69	100,0

P 3 Lugar de residencia

	Encuestados	%
1. Los Olivos	10	14,5
2. San Martín de Porres	16	23,2
3. Rímac	10	14,5
4. Comas	9	13,0
5. Lima	8	11,6
6. Independencia	4	5,8
7. Otros	12	17,4
	69	100,0

P 4 ¿Con quién comparte la vivienda actualmente?

	Encuestados	%
1. Vivo solo	9	13,0
2. Con mis padres	11	15,9
3. Con mi pareja y/o hijos	26	37,7
4. Con su padres, con mi pareja y/o hijos	22	31,9
5. Otra situación	1	1,4
	69	100,0

P 5 ¿Ha pensado en comprar una vivienda en los próximos 5 años?

	Encuestados	%
1. Sí	61	88
2. No (finalizar de la encuesta)	8	12
	69	100

P 6 ¿Cuál es la situación de la propiedad que actualmente habita?

	Encuestados	%
1. Propia (Pasar a 7)	5	8
2. Alquilada	33	54
3. Propia de padres o familiares	23	38
4. Otros (especificar)	0	0
	61	100

P 7 La vivienda donde reside está ubicada en:

	Encuestados	%
1. Frente al parque	9	15
2. En avenida	25	41
3. En calle	25	41
4. Otro (especificar)	2	3
	61	100

P 8 ¿Qué tipo de vivienda tiene mayor interés en adquirir?

	Encuestados	%
1. Departamento	36	59
2. Casa (fin de la encuesta)	5	8
3. Lote para autoconstruir (fin de la encuesta)	20	33
4. Otros	0	0
	61	100

P 9 ¿A qué distrito tiene intenciones de mudarse?

	Encuestados	%
1. Los Olivos	29	81
2. Independencia	4	11
3. San Martín de Porras	0	0
4. Otros (Fin de la Encuesta)	3	8
	36	100

P 10 ¿En qué zona le gustaría vivir?

	Encuestados	%
1. Av. Las Palmeras	10	30,3
2. Av. Carlos Izaguirre	13	39,4
3. Urb. Naranjal	1	3,0
4. Urb. Los Alisos	0	0,0
5. Av. Tomás Valle	0	0,0
6. Av. Angélica Gamarra	0	0,0
7. Av. Río Marañón	0	0,0
8. Espaldas de Megaplaza	9	27,3
9. Otros (especificar)	0	0,0
	33	100,0

P 11 ¿Cuál es la principal causa en su intención de comprar una vivienda?

	Encuestados	%
1. Me gustaría vivir solo	0	0,0
2. Quiero vivir con mi pareja	4	12,1
3. Necesito más espacio	16	48,5
4. Cambiar de ubicación	7	21,2
5. Cambiar el tipo de vivienda	3	9,1
6. Mejorar status	2	6,1
7. Cercanía a zonas comerciales y servicios	0	0,0
8. Otras razones	1	3,0
	33	100,0

P 12 ¿Cómo le gustaría que fuera el entorno de su futura vivienda?

	Encuestados	%
1. Frente al parque	14	42,4
2. En avenida	15	45,5
3. En calle	4	12,1
4. Otro (especificar)	0	0,0
	33	100,0

P 13 Preferencia de vivienda en cuanto a cercanía

	Encuestados	%
1. Centro de Estudios	0	0,0
2. Centros Comerciales	14	21,2
3. Centros de Salud	1	1,5
4. Centros de Trabajo	14	21,2
5. Centros de Recreación	1	1,5
6. A la familia	3	4,5
7. Otros (especificar)	0	0,0
	33	100,0

P 14 ¿Hasta qué piso estaría dispuesto a vivir?

	Encuestados	%
1. Piso 1	0	0,0
2. Piso 2	8	24,2
3. Piso 3	16	48,5
4. Piso 4	6	18,2
5. Piso 5	3	9,1
	33	100,0

P 15 ¿Qué piso preferiría vivir?

	Encuestados	%
1. Piso 1	12	36
2. Piso 2	17	52
3. Piso 3	4	12
	33	100

P 16 ¿Qué área útil considera que debe tener la vivienda a comprar?

	Encuestados	%
1. Menos de 50 m2	0	0
2. De 51 a 60 m2	3	9
3. De 61 a 75 m2	12	36
4. De 75 a 90 m2	18	55
5. De 90 a más	0	0
6. No sabe	0	0
	33	100

P 17 ¿Puede indicarme el número de ambientes que esperaba encontrar en la vivienda que busca?

	Dormitorios	Encuestados	%
1. Número de dormitorios	2	23	70
	3	10	30
		33	100
2. Número de baños	1 1/5	25	76
	2	8	24
		33	100

P 18 Si tuviéramos que priorizar el área de los ambientes de una vivienda, podría ordenar de mayor a menor tamaño los siguientes ambientes.

	Prioridad
1. Sala	1
2. Dormitorios	2
3. Cocina	3
4. Baños	4
5. Terraza	5

P 19 ¿Además de lo mencionado en la pregunta anterior que otros elementos considera

necesarios para su futura vivienda?
 Valorar de 1 (Innecesario) a 5 (Imprescindible)

	Valor
1. Estacionamiento	3
2. Lavandería	5
3. Terraza	2
4. Depósito	3
5. Muebles de cocina	3
6. Medidores de agua independiente	5
7. Temporizador para alumbrado exterior común	5
6. Red de gas interior	5

P 20 ¿Ha pensado en solicitar un préstamo hipotecario?

	Encuestados	%
1. Sí	9	27
2. No (Pasar a la 21)	24	73
	33	100

P 21 ¿Qué cantidad mensual está usted dispuesto a destinar al préstamo hipotecario?

	Encuestados	%
1. De 100 a 120 US\$	4	44,4
2. De 121 a 140 US\$	4	44,4
3. De 141 a 160 US\$	0	0,0
4. De 161 a 180 US\$	0	0,0
5. De 180 a 200 US\$	1	11,1
6. Más de 200 US\$	0	0,0
	9	100

P 22 ¿Cuál es la cuota inicial que estaría dispuesto a pagar por el departamento?

	Encuestados	%
1. De 1500 a 1600 US\$	18	55
2. De 1600 a 1700 US\$	2	6
3. De 1700 a 1800 US\$	6	18
4. De 1900 a 2000 US\$	4	12
5. De 2000 a 2100 US\$	2	6
6. Más de 2100 US\$	1	3
	33	100

P 23 ¿Cuál es el ingreso neto mensual de su familia sumando todo lo que ganan todas las personas que aportan dinero a su hogar?

	Encuestados	%
1. De S/. 1200 a S/. 1500	14	42,4
2. De S/. 1501 a S/. 1800	9	27,3
3. De S/. 1801 a S/. 2100	8	24,2
4. De S/. 2101 a S/. 2400	2	6,1
5. Más de S/. 2401	0	0,0

P 24 ¿Tiene tarjeta de crédito?

	Encuestados	%
1. Sí	14	42
2. No	19	58
	33	100

P 25 En caso de requerir un crédito hipotecario ¿a que entidad financiera acudiría a solicitarlo?

	Encuestados	%
1. Banco de Crédito	20	61
2. Banco Wiese Sudameris	2	6
3. Banco Continental	4	12
4. Banco del Trabajo	7	21
	33	100

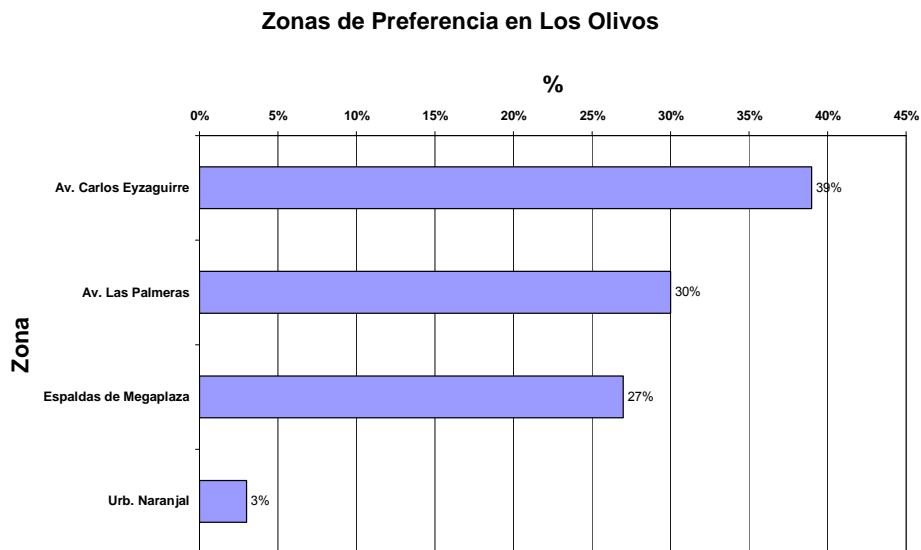
II.5 Conclusiones

Definición de Producto

Las zonas de mayor preferencia en el distrito de Los Olivos son las cercanas a las avenidas Las Palmeras y Carlos Izaguirre, zonas residenciales, cercanas a las zonas comerciales (Metro, Megaplaza, etc.) y con fácil acceso a transporte público. La segunda zona de preferencia es la espalda del centro comercial Megaplaza en el distrito de Independencia que actualmente no tiene desarrollo de vivienda y más bien es utilizado como zona industrial. Ningún encuestado prefiere la zona de la Av. Tomás Valle pues está relacionada a los hostales¹⁴ y es percibida como poco adecuada para el ambiente familiar. Sin embargo, podría tomarse en cuenta esta avenida pero en las cuadras cercanas a la avenida Alfredo Mendiola donde se ubica Megaplaza.

¹⁴ Información obtenida de los encuestados.

Figura V.1: Zonas de preferencia en Los Olivos



Elaboración: Autores de la tesis

El interés por viviendas multifamiliares (departamentos) es mayoritario y recomendable para su desarrollo. No obstante, un gran porcentaje tiene preferencias por adquirir un lote de terreno para autoconstruir, lo que se comprobó en las visitas realizadas y puede ser un producto que la empresa podría tomar en cuenta para la diversificación de su cartera.

Figura V.2: Preferencia por tipo de Vivienda



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.3 Edad vs. Tipo de Vivienda de Interés

		Tipo de Vivienda de interés			
		Casa	Departamento en condominio	Lote para autoconstruir	Total
Edad	De 25 a 39 años	3	24	12	39
	De 40 a 45 años	2	6	6	14
	De 45 a 54 años		1		1
	Más de 55 años		1		1
	Menor de 25		4	2	6
Total		5	36	20	61

Elaboración: Autores de la tesis.

La ubicación del proyecto debería estar ubicada cerca a parques y a una avenida pues estas dos características son apreciadas por el mercado. Los parques son utilizados para la recreación de los hijos menores, atributo que podría ser sustituido por zonas de recreación interiores al proyecto. La cercanía a avenidas es importante por el acceso al transporte público ya que es minoritario el poseer auto propio.

Figura V.4 Preferencia por entorno de vivienda



Elaboración: Autores de esta Tesis

Tabla V.6 Entorno de Vivienda Actual vs. Entorno de Preferencia

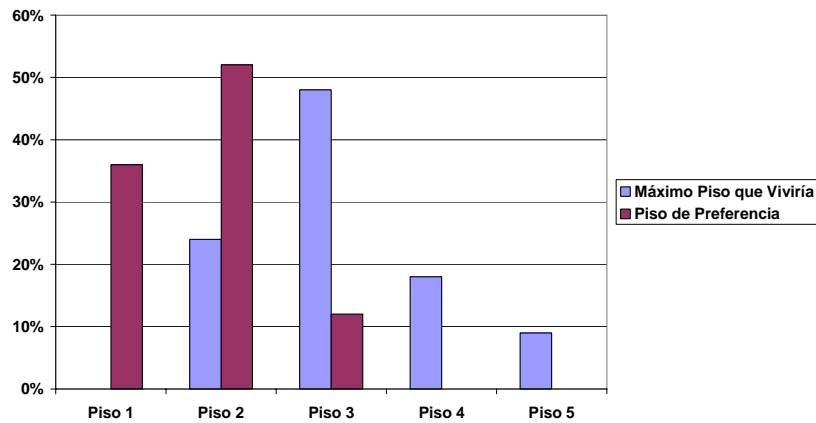
		Entorno de preferencia			
		Avenida	Calle	Parque	Total
Entorno Actual	Avenida	6	1	5	12
	Calle	7	3	7	17
	Frente a parque	2		2	4
	Total	15	4	14	33

Elaboración: Autores de esta Tesis.

La preferencia por vivir pisos bajos es notable por lo que es recomendable emplear estrategias diferenciadas entregando más atributos, como mayor área, mejores acabados a los departamentos de los pisos más altos o reducir el precio de los mismos. El desarrollo de viviendas familiares de más de 5 pisos corre el riesgo de tener muy baja rotación.

Figura V.5 Cantidad de pisos

Pisos que Viviría

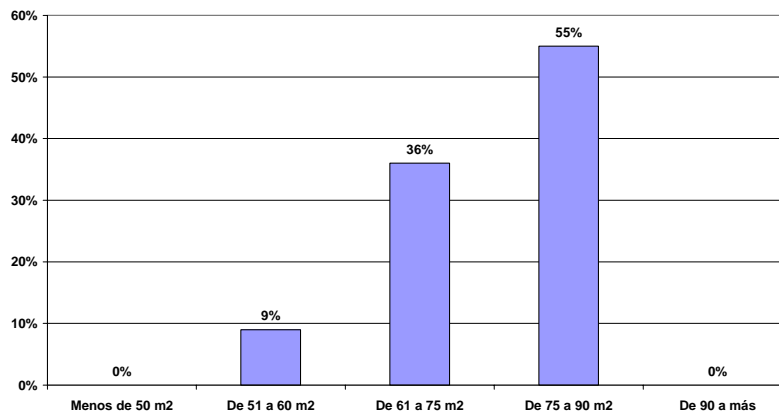


Elaboración: Autores de la tesis

El área de preferencia de los departamentos es de 61 y 90 m², rango que la oferta actual de la zona satisface y los proyectos que ARDISAC en otros distritos contempla.

Figura V.6 Preferencia por área de vivienda

Preferencia por Área de Vivienda



Elaboración: Autores de la tesis

Los atributos que son considerados como imprescindibles en la vivienda¹⁵ son: Lavandería, en el interior de vivienda y no en alguna zona común. Medidores de agua independiente, para la mejor distribución de los gastos en este rubro. Actualmente, los proyectos en Lima Norte no cuentan con este atributo. Temporizados para el alumbrado exterior común, lo que representa un ahorro en los gastos de mantenimiento del edificio. Red de gas interior para el ahorro de energía. El departamento debe contar con 3 dormitorios y un baño completo y otro de visita. Esta tendencia corrobora la información secundaria que muestra el tamaño de las familias conformada mayormente por la pareja y dos hijos.

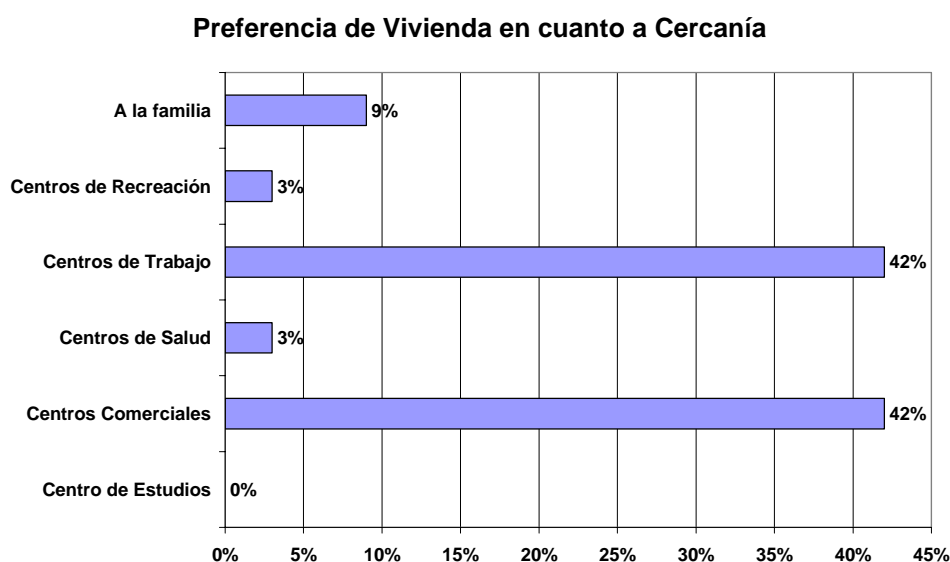
Demanda

Los Olivos es el distrito de mayor preferencia seguido de Independencia lo que corrobora las estadísticas de FMV.

La cercanía a los centros comerciales y centros de trabajo son motivos importantes para seleccionar la ubicación de la vivienda. La zona comercial más desarrollada en el distrito de Los Olivos o cercana a este es Megaplaza y Metro, ambos en la avenida Alfredo Mendiola (Panamericana Norte).

Para ningún encuestado, el centro de estudios es el motivo más importante en cuanto a cercanía para la decisión de compra, sin embargo, podría cobrar importancia por la ubicación del colegio de los hijos¹⁶.

Figura V.7 Preferencia de vivienda en cuanto a cercanía



Elaboración: Autores de la tesis.

Gran parte de las familias tiene intención de mudarse en los próximos 5 años pero un porcentaje reducido tiene planificado solicitar un préstamo hipotecario en el corto plazo.

¹⁵ Los resultados pueden observarse en la pregunta 19

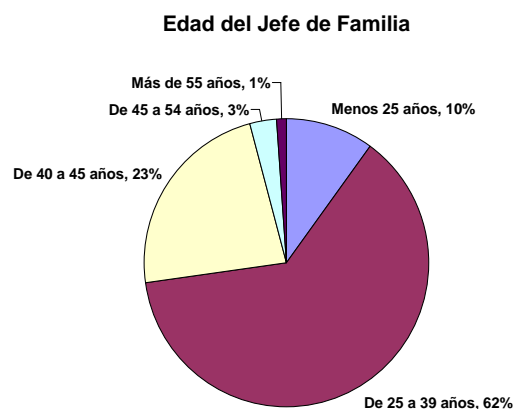
¹⁶ Información obtenida de los encuestados.

Las personas encuestadas pueden acceder a un crédito hipotecario a 20 años con los ingresos familiares netos mayores a 1,500 nuevos soles e historial crediticio (42% tiene tarjeta de crédito) que ayuda a la evaluación de las instituciones financieras. El problema radica principalmente por la cuota inicial donde el 55% podría invertir menos de 1,600 dólares.

Perfil del Segmento Objetivo

Los jefes de familia son, en su mayoría, hombres entre 25 y 39 años que viven con sus familias y, en muchos casos, en la casa de sus padres. Al no contar con una vivienda propia, son un mercado potencial que podemos satisfacer.

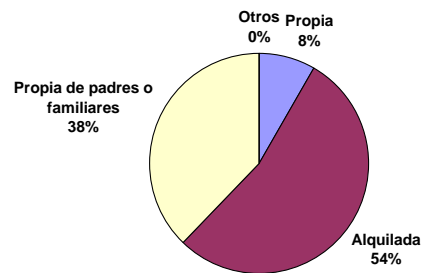
Figura V.8 Edad del Jefe de Familia, personas con las que comparte la vivienda y situación de la vivienda.



Personas con las que comparte la Vivienda



Situación de la Vivienda

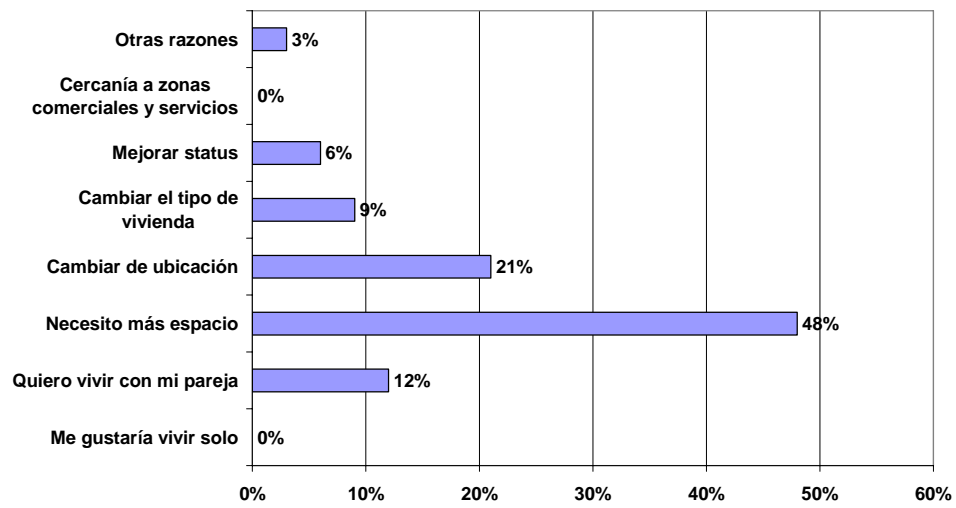


Elaboración: Autores de esta Tesis

La necesidad de mayor espacio es la causa más importante por la que se mudan. Una explicación de este hecho es el alto índice de familias (la que incluyen hijos menores) que viven con los padres y tienen que compartir los espacios y ocupar uno de los dormitorios.

Figura V.9 Causa de intención de compra de vivienda

Causa de Intención de Compra de Vivienda



Elaboración: Autores de esta Tesis.

Tabla V.7 Causa de intención de compra vs. Personas que comparten la vivienda actual

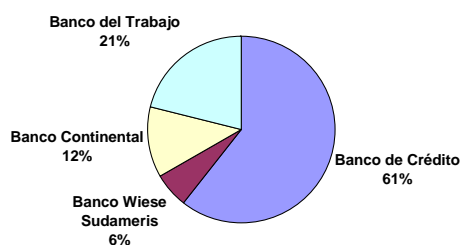
		Personas que comparten la Vivienda Actual				Total
		Padres	Padres, pareja, hijos	Pareja, hijos	Solo	
Causa de intención de compra	Cambiar de ubicación	3	1	3		7
	Más espacio	3	7	5	1	16
	Otros			1		1
	Status		1	1		2
	Tipo de Vivienda		2	1		3
	Vivir con Pareja		1		3	4
	Total	6	12	11	4	33

Elaboración: Autores de esta Tesis

El Banco de Crédito es la institución financiera de mayor preferencia para solicitar un crédito hipotecario, un motivo de esta preferencia es que las personas encuestadas realizan sus transacciones y reciben su sueldo a través de este banco y no por conocimiento de las tasa de interés y costos comparativos. Esto corrobora las estadísticas de colocaciones del FMV en las que el Banco de Crédito ha tenido la más alta participación en todo Lima. ARDISAC podría considerar realizar acuerdos para ofrecer el producto con créditos hipotecarios en este banco. De lo contrario, como parte del proceso de venta, el representante de la empresa debe suministrar información comparativa de las ventajas de acceder a un crédito del banco con el que tiene convenios.

Figura V.10 Entidad financiera de preferencia para un crédito hipotecario

Entidad Financiera de preferencia para un Crédito Hipotecario



Elaboración: Autores de la tesis

ANEXO VI: METODOLOGIA

III.1 Metodología para la investigación de la oferta de viviendas

Objetivos:

1. Identificar los atributos de la oferta actual de viviendas multifamiliares en el área de estudio.
2. Identificar las empresas que operan en el área de estudio.

Pasos seguidos:

- a. Recopilar información secundaria:

Para oferta de vivienda multifamiliar:

- ✓ Página web del Fondo Mivivienda, para identificar los proyectos de oferta actual y las empresas inmobiliarias que operan en la zona de estudio.
- ✓ Avisos en el periódico El Comercio.

- b. Elaborar tabla de evaluación de atributos de la oferta de viviendas multifamiliares:

Se asigna una calificación o peso a una serie de atributos y característica de los proyectos (ver tabla V.3.1).

- c. Ubicar en el mapa los proyectos a visitar.

- d. Visitar los proyectos:

El grupo de 4 integrantes se dividió en dos grupos de dos personas para visitar los proyectos, partiendo desde la Municipalidad de Los Olivos en la avenida Carlos Izaguirre, uno de los grupos abarcó la zona comprendida entre las Av. Tomás Valle y Carlos Izaguirre, y el otro grupo la zona norte, entre la Av. Universitaria y las Urbanizaciones Villasol, San Elías y Pro.

- e. Evaluar los proyectos.

Teniendo en cuenta diversos factores como: área total, área construida, precio por metro cuadrado, tipo de inmueble, anunciante y distrito.

III.2 Metodología para la investigación de la oferta de terrenos

Objetivos:

Identificar las ofertas de terrenos para desarrollo inmobiliario en el área de estudio.

Pasos seguidos:

- a. Recopilar información secundaria:

- ✓ Avisos en el periódico El Comercio.
- ✓ Página web de consultores inmobiliarios como Colliers Internacional y Alfredo Graf & Asociados.

b. Ubicar en el mapa los terrenos a visitar.

c. Visitar los terrenos:

El grupo de 4 integrantes se dividió en dos grupos de dos personas para visitar los proyectos, partiendo desde la Municipalidad de Los Olivos en la avenida Carlos Izaguirre, uno de los grupos abarcó la zona comprendida entre las Av. Tomás Valle y Carlos Izaguirre, y el otro grupo la zona norte, entre la Av. Universitaria y las urbanizaciones Villasol, San Elías y Pro.

d. Evaluar los terrenos.

Teniendo en cuenta diversos factores como: área total, área construida, precio por metro cuadrado, tipo de inmueble, anunciante y distrito.

e. Definir los terrenos:

Ver el entorno de los terrenos para definir si es posible un desarrollo inmobiliario de viviendas atractivo para el mercado.

f. Obtener información de parámetros normativos municipales:

Que permitan definir si es posible construir sobre los terrenos edificaciones con viviendas en cantidad necesaria que hagan rentables los proyectos.

III.3 Metodología para determinar el Posicionamiento Estratégico

a. Establecer los atributos que deben cumplir los productos que ofrecen las empresas inmobiliarias al mercado:

- ✓ Ubicación del proyecto
- ✓ Área de los departamentos
- ✓ Número de ambientes
- ✓ Áreas comunes
- ✓ Acabados (pisos, baños, cocina)
- ✓ Sistema constructivo
- ✓ Caseta de ventas
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Información al cliente

b. Cuantificar cada uno de los atributos mediante escala de valores creciente o decreciente (1,2.....n), se obtiene de la entrevista a expertos.

c. Asignar pesos relativos a las variables “atributo”, esto se obtiene de la experiencia de la empresa ARDISAC.

Podemos modelar la propuesta de la siguiente forma:

$$\text{ATRIBUTO PRODUCTO} = p_1 \cdot A_1 + p_2 \cdot A_2 + p_3 \cdot A_3 + p_4 \cdot A_4 + \dots + p_n \cdot A_n \quad \dots\dots\dots(1)$$

Donde: $p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n = 1$ y n = número de atributos del producto

A_i ($i= 1,2,3,\dots,n$) representa el valor de cada atributo cuantificado

- ✓ Se determina el Atributo del producto mediante la suma de la expresión (1)
- ✓ Se determina el precio promedio del proyecto.
- ✓ Se grafica Precio vs Atributos.

TABLA III.1 CUADRO RESUMEN DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

		Villasol	Pqe Los Olivos	Recuay # 336	J.C. Tello #1203	J.C Tello # 1272	Las Palmeras	Villa Sol	San Elías	R. Tomás Valle A.O. SAN JOSÉ
	ATRIBUTOS	PESOS	DHMONT	SAN GENARO	PROGIRA	QUICK HOUSE	QUICK HOUSE	DHMONT	LEXUS INV.	LEXUS INV.
1	UBICACIÓN DEL PREDIO	0.314	1.57	1.57	0.94	1.26	1.57	0.63	0.94	0.94
2	ÁREA DE LA VIVIENDA	0.250	0.75	0.75	1.50	1.50	1.50	1.00	1.50	1.50
3	NUMERO DE AMBIENTES	0.194	0.78	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.78	0.78
4	ÁREAS COMUNES	0.072	0.43	0.29	0.22	0.07	0.22	0.43	0.43	0.22
5	ACABADOS -pisos	0.026	0.13	0.13	0.10	0.13	0.13	0.13	0.16	0.16
6	ACABADOS -Paredes y techos	0.016	0.06	0.03	0.03	0.03	0.03	0.05	0.03	0.03
7	ACABADOS -BAÑOS	0.031	0.13	0.09	0.13	0.09	0.09	0.09	0.13	0.13
8	ACABADOS -COCINA	0.031	0.03	0.06	0.09	0.06	0.13	0.03	0.13	0.13
9	SISTEMA CONSTRUCTIVO	0.056	0.23	0.23	0.11	0.11	0.11	0.23	0.28	0.28
10	CASETA DE VENTAS	0.003	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
11	ATENCIÓN AL CLIENTE (en la caseta)	0.003	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01
12	INFORMACIÓN AL CLIENTE (en la caseta)	0.003	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01
		1.000	4.14	3.77	3.73	3.86	4.39	3.21	4.40	4.19

	DHMONT	SAN GENARO	PROGIRA	QUICK HOUSE	QUICK HOUSE	DHMONT	LEXUS INV.	LEXUS INV.	A.O. SAN JOSÉ
	Villasol	Pqe Los Olivos	Los Pinos	J.C. Tello #1203	J.C. Tello # 1272	Las Palmeras	Villa Sol	San Elías	R. Tomás Valle
Atributo	4.14	3.77	3.73	3.86	4.39	3.21	4.40	4.19	4.00
Precio	21,090	20,333	32,000	31,000	31,000	21,990	33,900	30,000	24,750

ANEXO VII: OFERTA DE TERRENO

Tabla VII.1 Ofertas de terrenos en el distrito de Los Olivos

Ubicación	Distrito	Áreas (m ²)	Precio		Anunciante	Tipo de
Referencial			US\$/m ²	US\$		Inmueble
Alfredo Mendiola	Los Olivos	A.T.: 1186 A.C.: 747	734	870,000	Graf & Asociados S.A.C	Terreno
Industrial	Los Olivos	A.T.: 1575 A.C.: 0	125	196,875	Graf & Asociados S.A.C	Terreno
Calle San Fernando	Los Olivos	A.T.: 1002 A.C.: 700	165	165,000	Graf & Asociados S.A.C	Terreno
Alfredo Mendiola	Los Olivos	A.T.: 6000 A.C.: 0	150	900,000	Graf & Asociados S.A.C	Terreno
Urb. Santa Lucia - I12549	Los Olivos	A.T.: 2005 A.C.: 2815	197	395,000	Corp. Inm. Mak	local industrial
Alt. KM 18 Pan.Norte entre Los Yunque y Los Hornos	Los Olivos	A.T.: 10404 A.C.: 945	100	1,044,000	Corp. Inm. Mak	local industrial
Alfredo Mendiola (Alt. Metro)	Los Olivos	A.T.: 1071 A.C.: 1307	233	250,000	Graf & Asociados S.A.C	local industrial
Calle San Andrés	Los Olivos	A.T.: 10001 A.C.: 0	120	1,200,000	Graf & Asociados S.A.C	local industrial
San Andrés calle SlT Y Mzb	Los Olivos	A.T.: 5,033 A.C.: 3,334	156	783,240	Graf & Asociados S.A.C	local industrial
Av. Manufacturas	Los Olivos	A.T.: 1000 A.C.: 0	195	195,000	Graf & Asociados S.A.C	local comercial
Alt. Km. 30 Panamericana Norte	Los Olivos	A.T.: 11136 A.C.: 0	58	650,000	Inmobiliaria Seven	local industrial
Tomás Valle cuadra 6	Los Olivos	A.T. 22730	102	2,320,000	N.D.	local industrial
Boulevard Los Olivos 04000120	Los Olivos	A.T.: 700 A.C.: 400	500	350,000	Inmobiliaria Seven	local comercial
Km. 22 Panamericana Norte	Los Olivos	A.T.: 242 A.C.: 495	372	90,000	Inmobiliaria Seven	local comercial
Los Hornos	Los Olivos	A.T. 8100	100	810000	Particular	local industrial
TOTAL		82185	124	10219115		

Fuente: Colliers (2005), Graf (2005), VIABCP (2005), Estudio de campo de la tesis (2005)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.2 Ofertas de terrenos en los distritos de Independencia y Comas

Ubicación	Distrito	Áreas (m ²)	Precio		Anunciante	Tipo de Inmueble
Referencial			US\$/m ²	US\$		
Megaplaza/Av. Los Andes	Independencia	A.T.: 2000 A.C.: 0	245	490,000	P. Geldres	local comercial
Av. Industrial cda 36	Independencia	A.T.: 1129 A.C.: 1129	360	406,440	N.D.	local comercial
Por Mega Plaza	Independencia	A.T.: 13883 A.C.: 1257	360	5,000,000	Colliers Internacional	Terreno
TOTAL		16992	347	5,896,440		
Alt. 17 Av.Universitaria-102601	Comas	A.T.: 9961 A.C.: 1263	87	864,000	Corp. Inm. Mak	Terreno
TOTAL		9931	87	864,000		

Fuente: Colliers (2005), Graff (2005), VIABCP (2005), Estudio de campo de la tesis (2005)
Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.3 Oferta de terrenos en los distritos de Pueblo Libre

Ubicación	Distrito	Área Terreno	Precio		Anunciante	Tipo de Inmueble
Referencial			US\$/m ²	US\$		
Av. Sucre casi con Bolívar	Pueblo Libre	609	328	200,000	viaBCP	Terreno
Av Bolivar cuadra 13	Pueblo Libre	320	313	100,000	viaBCP	Terreno
Alt cdr 19 de La Mar – R13595	Pueblo Libre	6,227	200	1,245,000	viaBCP	Terreno
Av. Bolivar esquina con sucre	Pueblo Libre	609	330	200,970	viaBCP	Terreno
La Marina Cód 09379	Pueblo Libre	309	300	92,700	viaBCP	Terreno
La Marina Cód 09378	Pueblo Libre	334	321	107,300	viaBCP	Terreno
Por Diario El Comercio	Pueblo Libre	6,000	267	1,600,000	viaBCP	Terreno
Av. Brasil	Pueblo Libre	6,000	250	1,498,000	viaBCP	Terreno
Av. La Marina	Pueblo Libre	310	500	155,000	viaBCP	Terreno
Av. La marina	Pueblo Libre	334	500	167,000	viaBCP	Terreno
TOTAL		21,052	3,308	5,365,970		

Fuente : Graf & Asociados S.A.C. (10/10/2005)
Elaboración : Autores de esta Tesis

Tabla VII.4 Oferta de terrenos en el distrito de Miraflores

Ubicación		Áreas (m²)	US\$/m²	Precio US\$	Tipo de	
Referencial	Distrito				Anunciante	Inmueble
Pegazo	Miraflores	227	581.50	132,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Palacios	Miraflores	523	313.58	164,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Salazar	Miraflores	300	450.00	135,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Menidburi	Miraflores	390	307.69	120,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Ricardo Palma	Miraflores	455	483.52	220,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Gral. Córdova	Miraflores	316	632.91	200,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Ca. San Martín	Miraflores	400	500.00	200,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
D. Elías	Miraflores	904	365.04	330,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Ribeyro	Miraflores	640	421.88	270,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Elías	Miraflores	904	399.34	361,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Av. La Paz	Miraflores	1280	664.06	850,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Shell	Miraflores	3000	283.33	2,550,000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
Arequipa	Miraflores	5912	780.00	4,611,360	Graf & Asociados S.A.C	terreno
AV. Daniel Carrión 116-130	Miraflores	760	730.26	555000	Graf & Asociados S.A.C	terreno
8 DE OCTUBRE	Miraflores	950	200.00	190000	Graf & Asociados S.A.C	Industrial
TOTAL		16961	641.96	10888360		

Fuente : Vía BCP (08/10/05, 15:32 hrs)

Elaboración : Autores de esta tesis

**ANEXO VIII: PLANO DE UBICACIÓN DE LA OFERTA DE VIVIENDAS Y
TERRENOS**

ANEXO IX: DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS COMPETIDORAS

Objetivo:

Describir a los protagonistas de la competencia de la oferta de viviendas multifamiliares en la zona de estudio definida.

A. Asociación Obreros de San José:

(www.bpastor.edu.pe/mi_vivienda.htm, 11-09-05: 18:40)

¿Quiénes son?

Es una constructora sin fines de lucro, creada para desarrollar infraestructura de tipo religiosa con el patrocinio de la Comunidad Educativa Diocesana “El Buen Pastor” (Diócesis de Carabaylo, construcción de iglesias, capillas, centros de salud, locales comunales, etc., en donde se ha invertido con recursos propios y donaciones más de US\$ 2.26 millones) que ingresa a la construcción civil siguiendo los mismos principios de su creación: servir a la comunidad.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen el proyecto “Residencial Tomás Valle”, ubicada en la Av. Tomás Valle 1530 –Los Olivos- sobre un terreno de 30,000 m²; comprende 624 unidades de viviendas tipo multifamiliares, bajo un esquema de condominio cerrado distribuido en 26 edificios, 408 estacionamientos en semisótano, con áreas verdes y de recreación interior. Actualmente está edificada la primera etapa con 300 viviendas. Es el primer proyecto con propósito de ofrecer viviendas que realizan.

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Vendedor”, es decir han contratado los servicios de Constructores Interamericanos S.A. (COINSA) para la ejecución de la construcción y venden con promotores comisionistas. Financia el Banco Interamericano de Finanzas (BIF) y la inversión total estimada es de 15.5 millones de dólares. El proyecto salió a la venta en septiembre del año 2003 y se terminó de construir en Diciembre del año 2004 en su primera etapa; al mes de julio del presente año el proyecto se encontraba paralizado.

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado la información al cliente mediante página web, los boletines del Fondo Mivivienda y paneles en la Av. Tomás Valle.

Como estrategia de venta, han empleado la segmentación de precios de acuerdo a los tamaños de los departamentos (82-119 m²) y las ventas corporativas hacia los miembros de la Asociación “El Buen Pastor”, que han permitido vender 300 unidades en un lapso entre septiembre 2003 y Junio 2004, según información del Fondo Mivivienda.(ver en Anexo IX. Tabla IX.3 Determinación de cuota de mercado. Mercado de viviendas multifamiliares de la zona de estudio

B. Consorcio DH Mont & CG & M SAC:

(www.agenciaperu.com/probidad.org/sr/nota.php?rec=62257,12-09-05,21:04)

(www.consorciodhmont.com 11-09-05 19:32)

¿Quiénes son?

Es una empresa que entre los años 2002 y 2003 ganó 4 de los 7 concursos públicos que ha ejecutado el Ministerio de Vivienda y Construcción como la Residencial Benavides, en el Callao; el edificio El Trébol, en Los Olivos; La Alameda San Lorenzo, en Chorrillos; y la Alameda Sur, también en Chorrillos. Tiene mucha experiencia en proyectos de vivienda multifamiliares del programa Mivivienda.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen el proyecto “Conjunto Residencial Las Palmeras”, ubicada en la Av. Tomás Valle 985 - SMP sobre un terreno de 30,000 m²; comprende 760 unidades de viviendas tipo multifamiliares, bajo un esquema de condominio cerrado, con áreas verdes y de recreación interior. Actualmente está edificada la primera etapa con 116 viviendas.

También ofrecen el proyecto “Villasol Condominio Privado” ubicado en la Calle Eleodoro Zevallos Mz. N Lt. 19- Urb. Villasol 3era etapa, Los Olivos, con 95 departamentos en 3 bloques de 5 pisos cada uno, con áreas comunes interiores y ascensores.

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Constructor”, es decir construyen ellos mismos y venden con promotores comisionistas. Financia el Interbank (Condominio Villasol). El proyecto salió a la venta en abril del año 2004 y se terminará de construir en Septiembre del año 2005. El Proyecto las Palmeras se empezó a vender en abril 2004 y terminó de venderse en Octubre del mismo año (133 unidades en su primera etapa).

Entre los indicadores de gestión negativos de la empresa se puede mencionar los reclamos presentados ante INDECOPI de acuerdo a la Tabla V.4.

**Tabla V.1 Reclamos recibidos sobre inmuebles, corretaje y alquiler de departamentos
(Enero 2004 – Julio 2005)**

Proveedor reclamado	Reclamos presentados	Reclamos concluidos						
		Conciliados				No conciliados	Otros	Total
		Cumplidos	Incumplidos	Por determinar	Total			
Inversiones M Y S SAC.	46	3	17	2	22	0	24	46
Inmobiliario Los Rosales de Lima S.R. Ltda.	13	0	0	0	0	0	13	13
Inmobiliaria Huerta	10	0	0	0	0	0	10	10
Portal S.A.	10	0	10	0	10	0	0	10
Los Portales S.A.	10	6	0	2	8	1	1	10
Consorcio DH Mont & CO & M SAC	9	3	0	0	3	3	2	8
Inmobiliaria El Cuadro EIRL.	9	4	1	0	5	2	3	10
Casapro S.R. Ltda.	7	0	0	0	0	0	7	7
Urbi Propiedades	7	1	0	0	1	3	3	7
Inmobiliaria Alborada y Asociados SAC.	6	0	0	0	0	1	5	6
Otros	203	55	7	24	86	23	92	201
Total	330	72	35	28	135	33	160	328

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Otros: Incluye casos derivados, inconsistencias y en abandono.

Fuente: Oficina de Servicios al Ciudadano y Atención de Reclamos

Elaboración: Gerencia General del INDECOPI

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado la información al cliente mediante página web, los boletines del fondo Mivivienda, brochures y paneles de señalización en la Av. Tomás Valle y Panamericana Norte, cerca de los proyectos, de manera tal que permita acceder a ellos con mayor facilidad.

Cuentan con promotores de venta capacitados quienes brindan la información necesaria al cliente, y tienen una caseta de ventas y un departamento piloto debidamente equipado, que permite al cliente tener una idea clara de “cómo será mi futura casa”.

Tienen además un stand en el Megaplaza Lima Norte que sirve de vitrina inmobiliaria y punto de captación de potenciales clientes. Cuenta con un panel luminoso y maquetas que ilustran los proyectos que están ofertando.

Como estrategia de venta, han empleado la segmentación de precios de acuerdo al piso, mejora en acabados por un precio adicional, ascensores para facilitar el acceso a los departamentos de los pisos superiores y darle mayor rotación; y las ventas corporativas, que han permitido vender 133 unidades en un lapso de 3 meses, siendo su principal “cliente corporativo” el fondo de vivienda policial (FOVIPOL).

Un aspecto negativo es que para “impulsar” ventas requieran de promociones como el sorteo de un automóvil y aparatos de video, lo cual hace pensar que el mercado no estaría respondiendo como el promotor lo deseara.

C. Corporación inmobiliaria & constructora San Genaro S.A.

¿Quiénes son?

Es una empresa que tiene 04 años en el negocio.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen el proyecto “Residencial El parque de los olivos”, ubicada a dos cuadras de la Av. Universitaria, que cuenta con 100 departamentos con áreas entre 65 m2 (80 unidades) y 70 m2 (20 unidades), además de 43 estacionamientos. Tiene pocas áreas destinadas a jardines, tampoco cuenta con ascensores. Actualmente el proyecto se encuentra en un 70% de avance.

Otro proyecto en lanzamiento al mercado es “La esquina de Villasol” ubicada en la cuadra 59 de la Av. Universitaria, en Los Olivos, que comprende 160 departamentos distribuidos en 5 torres de 8 pisos cada una, con 62 estacionamientos y ascensores.

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Constructor”, es decir construyen ellos mismos y venden con promotores comisionistas. La Entidad que financia ambos proyectos es el Banco Continental BBVA.

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado los brochures y las publicaciones del Fondo Mivivienda. No emplean página web. No se apreció paneles de señalización para llegar al proyecto desde las Av. Las Palmeras o Universitaria o Alfredo Mendiola. Tienen promotores de venta capacitados, que brindan la información necesaria al público.

Emplean un departamento terminado como departamento piloto y tienen una caseta de ventas donde muestran la maqueta del proyecto, observado en el proyecto “El parque de Los Olivos”.

Como estrategia de venta, emplean una segmentación de precios por tamaño de vivienda y ubicación (niveles o pisos) y para el caso del proyecto “La esquina de Villasol” emplean los ascensores como medios de facilitar las ventas de los pisos superiores.

D. Lexus Inversiones S.A.C.

(www.lexusinversiones.com,15-09-05,22:34)

¿Quiénes son?

Es una empresa formada por 5 ingenieros de sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, opera desde 1999 y tienen realizados 4 proyectos. Tiene dos unidades de negocios: inmobiliaria y de tecnología de la información. Desde la perspectiva de la inmobiliaria, su propuesta es ofrecer alternativas de viviendas de calidad para que las familias peruanas puedan invertir en una vivienda propia y mejoren así su nivel de vida y bienestar general. Tiene como visión “ser una empresa que de la oportunidad a cada familia de acceder a una vivienda de calidad acorde con sus expectativas y necesidades”.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen los proyectos “Condominio Villa Sol” y “Residencial San Elías II”, el primero con 30 departamentos de 85-90m² y el otro de 15 departamentos 80-85m². Se caracterizan por tener el esquema de condominios cerrados: circulación y ascensores, intercomunicadores, buena calidad en los acabados

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Constructor”, es decir, definen el producto, lo diseñan (cuentan con un staff de arquitectos dentro de la organización), lo construyen y lo venden con promotores comisionistas.

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado para informar al público el uso de la página web, los brochures y avisos pequeños en el periódico (El Comercio). Tiene promotores bien preparados para atender las inquietudes del público.

Como estrategia de producto, ofrecer un producto diferenciado por la ubicación (en zona residencial cerca de parques) calidad e innovación. Se dirige a un sector de público NSE alto del Lima Norte.

Como estrategia de venta, han empleado la segmentación de precios por nivel (altura de piso) y la elección de acabados de acuerdo a una terna de modelos de acabados definidos. Ofrecen también otros servicios como ascensores, cocheras en semi-sótanos, muebles de cocina y portero eléctrico, de manera que el cliente perciba valor por su compra.

E. Quick House S.A.

¿Quiénes son?

Es una empresa pequeña encabezada por el Ing. Daniel Sotomayor Herrera., cuyo inicio de operación data desde el año 2004.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen los proyectos “Residencial El Olivar” ubicado en la calle Julio C. Tello 1203 Urbanización Covida, Los Olivos y otro similar en la misma calle 1272.

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Constructor”, es decir, definen el producto, lo construyen y lo venden con promotores comisionistas.

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado para informar al público medios limitados: avisos pequeños en periódico y boletines en el fondo Mivivienda. No tiene página web. Consideran que la ubicación y los acabados son atributos suficientes para que el público compre sus productos.

No tienen caseta de ventas, debido al poco espacio que disponen para la misma, sin embargo, el promotor de venta suele no estar presente en las obras permanentemente, lo que origina que el guardián o maestro de obra haga el papel de “guía” con los potenciales clientes, entregando luego un folleto con los datos de la oficina y el nombre del promotor. Tampoco tienen un departamento piloto debidamente equipado.

Como estrategia de producto, buscar ofrecer mayor área y ubicación en zonas residenciales cerca de parques.

Como estrategia de ventas, muestran una segmentación de los precios por vivienda por nivel (piso), además permiten escoger a los clientes hasta tres modelos de cerámicos para pisos o pared con el que podría tener su futura vivienda, esta estrategia la podríamos llamar “opción de personalizar la vivienda”.

F. Proyectos Gina y Raúl – PROGIRA S.A.C

¿Quiénes son?

Es una empresa pequeña formada por dos arquitectos, su inicio de operaciones data desde hace un año.

¿Qué proyecto(s) tiene(n)?

Ofrecen como proyecto el edificio “El Pino”, de 4 pisos y 7 departamentos, del cuál al mes de julio del presente año quedaban por vender una unidad.

¿Cómo operan?

Operan como “Promotor Constructor”, es decir, definen el producto, lo construyen y lo venden con promotores comisionistas.

¿Qué estrategias han empleado?

Como estrategia de marketing han empleado para informar al público medios limitados: avisos pequeños en periódico y boletines en el fondo Mivivienda. No tienen página web. Consideran que la ubicación y los acabados son atributos suficientes para que el público compre sus productos.

No tienen caseta de ventas, debido al poco espacio que disponen para la misma, sin embargo, el promotor de venta suele no estar presente en las obras permanentemente, lo que origina que el guardián o maestro de obra haga el papel de “guía” con los potenciales clientes, entregando luego un folleto con los datos de la oficina y el nombre del promotor. Tampoco tienen un departamento piloto debidamente equipado.

Como estrategia de ventas, muestran una segmentación de los precios por vivienda por nivel (piso), además permiten escoger a los clientes hasta tres modelos de cerámicos para pisos o pared con el que podría tener su futura vivienda, esta estrategia la podríamos llamar “opción de personalizar la vivienda”.

ANEXO X: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS EN EL LIMA NORTE

Tabla VI.1 Determinación de cuota de mercado
Mercado de viviendas multifamiliares de la zona de estudio

Empresas	Proyectos	Unidades Ofertadas	Unidades Vendidas	Unidades Por vender	% Participación
LIDER INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN	CONDOMINIO LA ALBORADA	120	70	(**)50	4.2%
LEXUS INVERSIONES	CONDOMINIO VILLA SOL	30	7	23	1.9%
CONSORCIO DHMONT & C.G.&M. SAC	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLASOL	95	78	(**)17	1.4%
INMOBILIARIA & CONSTRUCTORA SAN GENARO S.A.	RESIDENCIAL EL PARQUE DE LOS OLIVOS	100	78	(**)22	1.8%
CONSORCIO DHMONT & C.G.&M. SAC	LAS PALMERAS (TOMAS VALLE 985)	720	155	(*)565	47.4%
ASOCIACIÓN OBREROS DE SAN JOSÉ	CONDOMINIO RESIDENCIAL TOMAS VALLE	624	300	(*)324	27.2%
LEXUS INVERSIONES INMOBILIARIA & CONSTRUCTORA SAN GENARO S.A.	RESIDENCIAL SAN ELÍAS II	15	7	8	0.7%
PROYECTOS GINA Y RAÚL - PROGIRA SAC	LA ESQUINA DE VILLASOL	160	0	(*)160	13.4%
QUICK HOUSE CONSTRUCTORA	LOS PINOS (RECUAY 336)	7	4	3	0.3%
LEXUS INVERSIONES	RESIDENCIAL EL OLIVAR (JULIO C. TELLO 1273)	10	9	1	0.1%
MARIO VALENZUELA	RESIDENCIAL EL PARQUE	14	8	6	0.5%
VC CONSTRUCTORES	MARIOVAL	7	0	(*)7	0.6%
	MI CASA	7	0	(**)7	0.6%
				1,193	100%

Fuente: FMV

Elaboración: Autores de esta tesis

(*) Esta oferta corresponde a futuras viviendas.

(**) Esta oferta corresponde a viviendas en construcción

Las demás corresponden a oferta inmediata de viviendas

Datos a Julio 2005

ANEXO XI: DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

XI.1 Fotos y mapa de ubicación del terreno

Figura XI.1: Terreno ubicado en la intersección de las calles entre los hornos con los yunques



Fuente: Visita de Campo (2005), ViaBCP (2005)
Elaboración: Autores de la tesis

Figura XI.2 : Mapa de ubicación del terreno



XI.2 Justificación de la selección del terreno

Según la encuesta realizada por el grupo de tesis, la zona de preferencia se encuentra cerca de la Av. Las Palmeras, Av. Carlos Izaguirre y Megaplaza, pero en la visita realizada y búsquedas de ofertas a través de periódicos (calificados de El Comercio) y páginas web de corredores inmobiliarios (www.alfredograf.com) no se encontró terrenos donde se pueda

desarrollar más de 80 departamentos. Sin embargo, el terreno seleccionado cumple con características como:

- ✓ Zona en proceso de cambios de zonificación, muestra de ello es el Hospital Municipal que se encuentra en la misma manzana.
- ✓ Cercanía a los centros comerciales Metro y Megaplaza.
- ✓ Cercanía a la Avenida Naranjal y Panamericana Norte con facilidad de acceso a transporte público de forma segura a través de un puente peatonal para el cruce de la Panamericana Norte a la altura de la Calle Los Hornos.
- ✓ No tiene parques cercanos pero el terreno seleccionado tiene el área suficiente para utilizar parte de ella como zona de recreación y áreas verdes.
- ✓ El área que se dispone permite el desarrollo de complejos de departamentos de 61 a 75 m2. de la envergadura que es atractivo para ARDISAC.
- ✓ Cerca de colegios, mercados y grifos

Además hay pocos proyectos inmobiliarios en esta zona. La competencia se concentra en la avenida Tomás Valle (proyectos Las Palmeras y San José) y en las urbanizaciones aledañas de la Av. Universitaria.

Bajo que entorno y condiciones se va desarrollar este producto, en el capítulo 4 se explicara las tendencias que tanto en el ámbito global y local se desarrollan en industria de viviendas multifamiliares así cual es el mercado mas atractivo para el desenvolvimiento de este.

XI.3 Precisiones con respecto a las características de la vivienda

Tabla XI.1 Exterior

Tipo	Características
Departamentos por piso	4 departamentos
Dormitorios	3
Área aproximada	65 m2
Baños	2 Un baño en el dormitorio principal y otro en el área común
Estacionamientos	30 Ubicados en la zona de retiro y con la protección de una reja de seguridad.
Intercomunicador	Uno ubicado en la cocina del departamento con un punto de conexión adicional en el dormitorio principal.
Abastecimiento de Agua	A través de un tanque elevado, una cisterna y una bomba eléctrica para asegurar el normal abastecimiento de agua
Otros	Puntos para teléfono, servicio de televisión por cable e internet.

Tabla XI.2 Interior

Ambiente	Especificación Técnica	Modelo	Color
Sala Comedor	Piso cerámico premium 30x30	Celima	A elegir
Cocina	Piso y Pared cerámicos.	Celima	A elegir
	Muebles Altos y bajos Grifería Lavadero de cocina	Vainsa	Cromo Acero inoxidable
Dormitorios	Piso laminado Parquet		Vateado
Baños	Piso y Pared cerámicos	Celima	A elegir
	Grifería Lavatorios Sanitarios trébol	Vainsa	Cromo De color
Puertas	Interiores: contraplacadas	Pintadas al duco	Claras
	Principales: acaneladas en cedro. Cerraduras: forte	Molduras Perillas y tres golpes	Natural Plateado/dorado
Ventanas	Interiores: Aluminio y cristal	Corrediza y/o vatiente	Natural
	Exteriores: Aluminio y cristal	Corrediza y/o vatiente	Bronce/gris
Pinturas	Interiores: blanqueado	Enlucido final: pintura blanca	

Tabla XI.3: CUADRO DE ZONIFICACIONES SEGÚN REGLAMENTO NACIONAL DE CONSTRUCCIONES

Código	Área de Estructuración	Zonificación	Densidad Bruta	Densidad Neta	Lote Normativo	Frente Normativo	Área Libre	Coefficiente	Altura Máxima	Estacionamientos
R8-II	II	R8	1200	2250	800	20	0.35	5.5	1.5(a+r)	0.25
R8-III	III	R8	1000	1800	800	20	0.35	4.5	1.5(a+r)	0.333
R8-IV	IV	R8	1200	2250	800	20	0.35	6	1.5(a+r)	0.5
R6-II	II	R6	700	1350	600	18	0.35	4	1.5(a+r)	0.25
R6-III	III	R6	600	1000	600	18	0.35	4	1.5(a+r)	0.333
R6-IV	IV	R6	700	1350	600	18	0.35	4.5	1.5(a+r)	0.5
R5-I	I	R5	400	880	450	15	0.35	3.25	5	0.25
R5-I	II	R5	400	880	450	15	0.35	3.5	1.5(a+r)	0.25
R5-I	III	R5	350	700	450	15	0.35	3.25	5	0.333
R5-I	IV	R5	400	800	450	15	0.35	3.5	1.5(a+r)	0.5
R4-I	I	R4	330	500	120	6	0.3	1.8	4	0.333
R4-II	II	R4	330	500	120	6	0.3	2.4	4	0.333
R4-III	III	R4	300	500	120	6	0.3	1.8	4	0.333
R4-IV	IV	R4	300	500	180	8	0.3	1.5	4	0.333
R4-V	V	R4	300	500	180	8	0.3	1.8	4	0.333
R3	I, II, III, V	R3	200	330	150	8	0.3	1.5	3	0.333
R2	I, II, III, IV, V	R2	110	165	200	10	0.4	1.2	3	0.333
R1	III, V	R1	80	110	350	15	0.4	1	3	0.333
R1-S	I, III, V	R1-S	45	70	1000	20	0.6	0.6	3	0.333

PLANO DE UBICACIÓN



**ANEXO XII: UBICACIÓN DEL PROYECTO, DISTRIBUCION Y
DISEÑO DE PLANTA**

ANEXO XIII: ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS

La economía va a seguir creciendo en forma robusta, al confluir un desempeño mejor al esperado de las exportaciones, la inversión privada y gasto público. El cual es ratificado por Standard & Poor's que mejoró su perspectiva para Perú de "estable" a "positiva". El buen ritmo de crecimiento económico de nuestros principales socios comerciales, las bajas tasas de interés, el crecimiento de los precios de nuestras exportaciones y la abundancia de liquidez mundial continúan impactando positivamente al mercado local.

Sólo dos factores limitan el creciente optimismo, pero no por ello dejan de ser importantes debido a los posibles impactos negativos que podrían tener sobre la economía: el clima sociopolítico cada vez más convulsionado e impredecible y el elevado precio del petróleo. Sin embargo, el posible impacto del primer factor está limitado por el divorcio actual entre la economía y la política.

Ello no solamente es a nivel global si no también a nivel el sector Vivienda, tal como se muestra en el tabla 6.2. tanto en el ámbito global como del sector (en donde es notable el bajo índice de morosidad de los créditos Mivivienda); en si en general muestra un dinamismo y panorama propicio para la inversión en el mismo.

Tabla XIII.1 Indicadores Económicos

Indicadores Globales	2003	2004	2005 (*)	2006 (*)
PBI (%)	3.8	4.8	5.5	4.6
Demanda Interna (%)	3.3	3.8	5.1	
Inflación anual (IPC%)	2.5	3.5	2.5	
Devaluación Anual (%)	-1.4	-5.6	-1.5	
Tipo de Cambio de Fin de Periodo (S/ por dólar)	3.46	3.27	3.22	
			7 - 8	
Crédito Total 1/ Ratio de Morosidad (%)			%	
Nivel de Bancarización (por NSE) (%) 2/			2.8	
B		68		
C		43		
Sector Construcción	4,2	4,7	5,2	3,5
Indicadores del Sector Vivienda				
Crédito Hipotecario Mivivienda 4/ (%)				
Montos	85.5	28.4		
Colocaciones	89.5	16.3		
Tasa de Interés Crédito Hipotecario (%) 3/				
Soles	16.2	16.7	17.9	
Dólares	11	10.4	9.7	
Morosidad de los créditos		0.34		

Mivivienda (%) 4/	
Fuente:	Apoyo (2005c), FMV(2005c)
Elaboración:	Autores de la Tesis
(*)	Datos Proyectados
1/	El Crédito personal explica más del 50% del crédito total
2/	Tenencia de Alguna cuenta
3/	A junio 2005
4/	FMV

XIII.1 Crecimiento Económico

La evolución de la economía del país ha estado en crecimiento en los últimos años. En el último trimestre del año 2,004 llegó a tener un crecimiento de 6,6% impulsado principalmente por las exportaciones aprovechando convenios internacionales como el ATPDEA y la exportación de minerales, también han sido importantes para lograr este crecimiento los megaproyectos como Camisea y programas de vivienda como MiVivienda.

Figura XIII.1 PBI Trimestral (2002-2004)

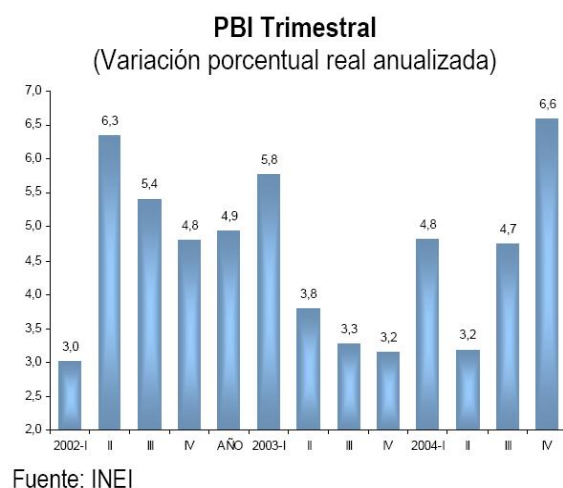
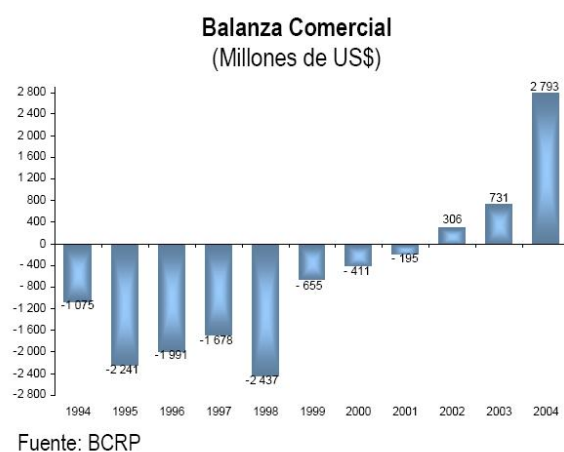


Figura XIII.2 Balanza Comercial (1994-2004)



La balanza comercial ha sido positiva con crecimiento sostenido en los últimos tres años y en el año 2,004 se logró un superávit de 2,793 millones de dólares y se tienen proyecciones que se cierre el 2,005 con un superavit de 3,127 millones de dólares por el crecimiento de las exportaciones de minerales (oro, cobre, petróleo y zinc) y las exportaciones de productos no tradicionales seguirían su tendencia principalmente por el ATPDEA que tiene vigencia hasta el año 2,006.

XIII.2 Sueldos

En términos reales, los sueldos y salarios han tenido una tendencia creciente en los últimos años lo que impacta fuertemente en las ventas de inmuebles.

Tabla XIII.3. Estadísticas de Sueldo

Lima Metropolitana: Promedio de remuneraciones brutas nominales y reales e índices, por categoría ocupacional, marzo 1996 - junio 2004
(En nuevos soles)

Año	Mes	Ejecutivos (mensual)			Empleados (mensual)			Obreros (mensual)		
		Sueldos Nominales	Sueldos Reales	Índice 1/	Sueldos Nominales	Sueldos Reales	Índice 1/	Sueldos Nominales	Sueldos Reales	Índice 1/
1996	Marzo	6,150.89	5,093.90	101.68	1,491.53	1,235.21	92.48	23.81	19.72	90.55
	Junio	6,345.90	5,148.39	102.77	1,525.93	1,237.97	92.69	23	18.66	85.69
	Setiembre	6,621.75	5,233.84	104.48	1,563.50	1,235.79	92.53	23.52	18.59	85.37
	Diciembre	7,063.51	5,450.77	108.81	1,609.88	1,242.31	93.01	24.39	18.82	86.43
1997	Marzo	7,323.57	5,548.71	110.76	1,637.06	1,240.32	92.86	25.22	19.11	87.75
	Junio	7,603.90	5,634.66	112.48	1,668.12	1,236.11	92.55	25.26	18.72	85.96
	Setiembre	7,813.06	5,712.37	114.03	1,681.99	1,229.75	92.07	25.56	18.69	85.82
	Diciembre	8,111.56	5,879.54	117.37	1,725.61	1,250.78	93.65	25.78	18.69	85.81
1998	Marzo	8,483.59	5,941.29	118.6	1,790.12	1,253.67	93.86	26.56	18.6	85.42
	Junio	9,047.90	6,227.81	124.32	1,820.63	1,253.17	93.83	26.75	18.41	84.55
	Setiembre	9,424.19	6,464.11	129.03	1,875.55	1,286.45	96.32	26.76	18.35	84.29
	Diciembre	9,452.53	6,463.28	129.02	1,916.54	1,310.46	98.12	26.86	18.37	84.34
1999	Marzo	9,644.55	6,532.96	130.41	1,965.06	1,331.08	99.66	26.55	17.98	82.59
	Junio	9,770.64	6,536.97	130.49	2,001.69	1,339.22	100.27	27.05	18.1	83.11
	Setiembre	9,877.17	6,549.52	130.74	2,020.89	1,340.04	100.33	27.31	18.11	83.16
	Diciembre	9,990.60	6,585.78	131.46	2,049.42	1,350.97	101.15	27.42	18.08	83
2000	Marzo	10,282.37	6,704.76	133.84	2,124.22	1,385.13	103.71	28.07	18.3	84.05
	Junio	10,420.41	6,754.84	134.84	2,167.33	1,404.91	105.19	28.08	18.2	83.59
	Setiembre	10,629.25	6,785.03	135.44	2,220.86	1,417.65	106.14	28.53	18.21	83.63
	Diciembre	10,757.06	6,835.76	136.45	2,199.70	1,397.84	104.66	28.38	18.03	82.82
2001	Marzo	10,815.46	6,808.63	135.91	2,156.24	1,357.41	101.63	28.15	17.72	81.38
	Junio	10,907.77	6,897.73	137.69	2,144.54	1,356.14	101.54	28.4	17.96	82.47
	Setiembre	11,083.60	7,013.70	140.01	2,137.45	1,352.58	101.27	28.91	18.29	84.01
	Diciembre	10,973.77	6,982.37	139.38	2,159.39	1,373.97	102.87	28.58	18.18	83.51
2002	Marzo	11,003.89	7,003.19	139.8	2,195.11	1,397.03	104.6	29.5	18.77	86.22
	Junio	11,165.40	7,060.80	140.95	2,183.85	1,381.03	103.4	30.02	18.98	87.18
	Setiembre	11,313.50	7,111.10	141.95	2,188.58	1,375.63	103	29.97	18.84	86.51
	Diciembre	11,433.57	7,166.10	143.05	2,184.11	1,368.91	102.49	29.96	18.78	86.23
2003	Junio	12,195.05	7,548.38	150.68	2,286.38	1,415.20	105.96	30.73	19.02	87.35
	Diciembre	12,606.54	7,709.99	153.9	2,302.53	1,408.20	105.43	31.52	19.28	88.52
2004	Junio (p)	13,312.48	7,903.62	157.77	2,349.10	1,394.66	104.42	32.52	19.31	88.66

(p) Cifras preliminares

Fuente: Convenio MTPE-INEI, Encuesta Nacional de Sueldos y Salarios (trimestral), marzo 1996 a marzo 2001

MTPE – DNEPEFP, Encuesta Nacional de Sueldos y Salarios (trimestral), junio 2001 – setiembre 2001

MTPE – DNEPEFP, Encuesta de Sueldos y Salarios, (trimestral) diciembre 2001 – diciembre 2002

MTPE – DNEPEFP, Encuesta Nacional de Sueldos y Salarios (semestral), junio, diciembre 2003 y junio 2004

Elaboración: MTPE - Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL)

Nota: Los índices han sido calculados con respecto al promedio de remuneraciones ponderados por el número de trabajadores del año Base 1994 = 100

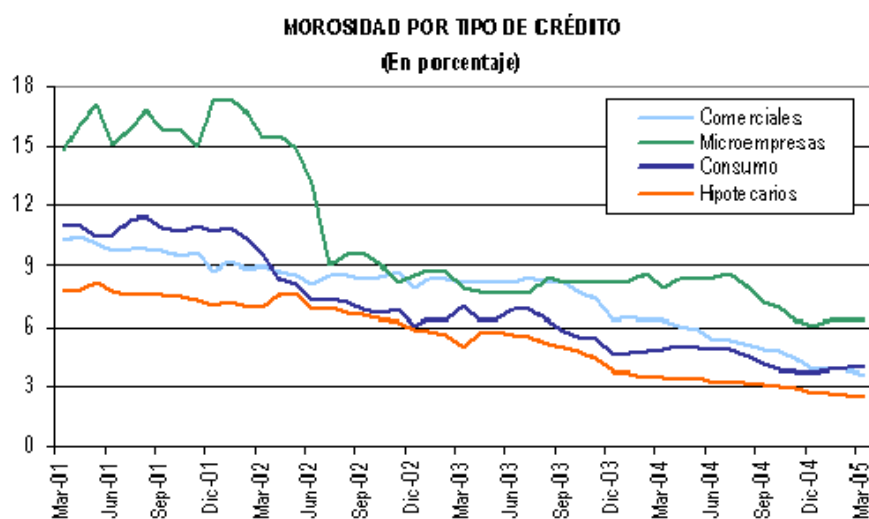
XIII.3 Morosidad

La morosidad de todos los créditos ha tenido tendencias decrecientes en los últimos años. En lo que respecta a los créditos hipotecarios, se ha llegado a una tasa de 2,4% en el mes de marzo del 2005.

Esta tendencia en las tasas de morosidad se debe al crecimiento económico lo que se refleja en la mayor capacidad de pago, expansión de créditos, estabilidad del tipo de cambio, entre otros. El 96% de los créditos hipotecarios se encuentra en moneda extranjera por lo que la estabilidad del tipo de cambio ha tenido un fuerte impacto.

Los créditos MiVivienda han tenido un gran efecto en la población al permitir que acceda a la vivienda propia con un crecimiento de las colocaciones desde su creación. La morosidad en estas colocaciones es menor al 0,5% del total.

Figura XIII.3 Morosidad por Tipo de Crédito (Marzo 2001- Marzo 2005)

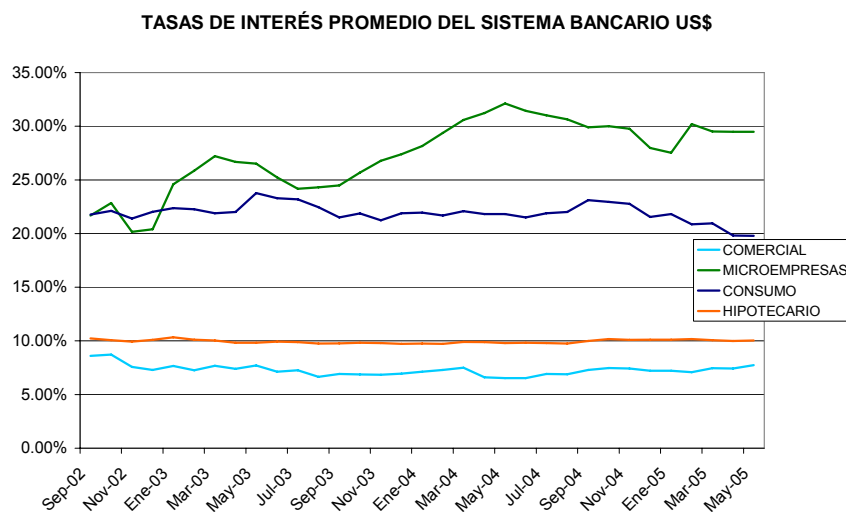


Fuente: SBS

XIII.4 Tasas de Interés Activa

Las tasas de interés han venido fluctuando en los últimos años. Sin embargo, en el caso de las tasas de los créditos hipotecarios presentado una gran estabilidad debido a la cantidad de colocaciones que se han dado y a la presencia de los Programas de Vivienda como MiVivienda que ejerce gran influencia en este ratio pues la mayor parte de los créditos hipotecarios proviene de ese fondo.

**Figura XIII.4 Tasas de Interés Promedio del Sistema Bancario
(Setiembre 2002- Mayo 2005)**



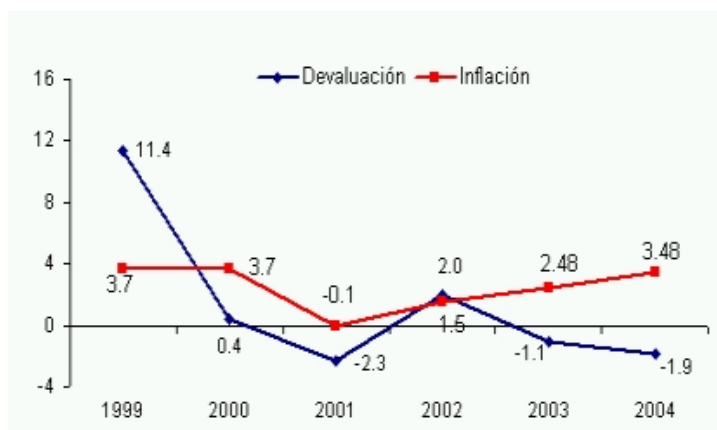
Fuente: SBS

XIII.5 Estabilidad de precios y devaluación

La inflación se ha mantenido controlada en los últimos años lo que influencia en el sector construcción favorablemente pues la capacidad adquisitiva de las personas y las proyecciones para la compra de viviendas.

La devaluación es otro factor importante pues más del 95% de las colocaciones de créditos hipotecarios están dados en moneda extranjera. Asimismo, las bajas fluctuaciones del tipo de cambio hacen que las tasas de morosidad sean menores y la gente vea menos riesgo al solicitar un préstamo a largo plazo.

Figura XIII.5 Inflación y Devaluación (1999-2004)

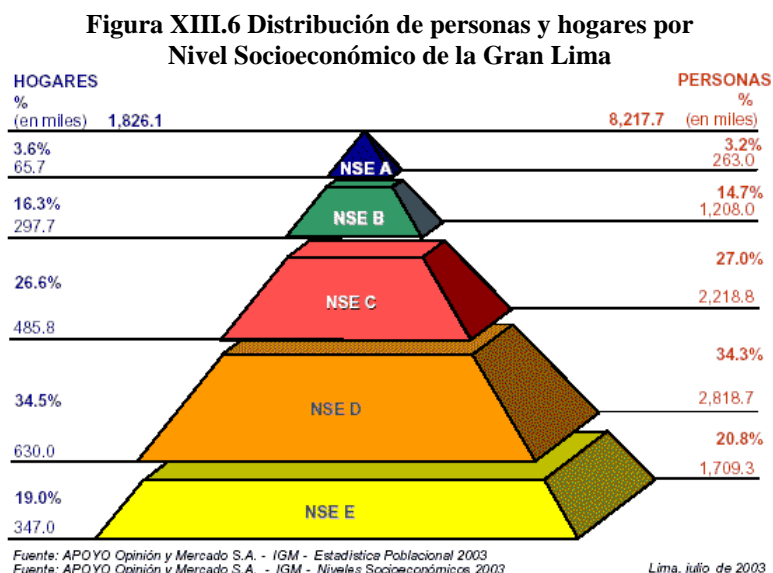


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

XIII.6 Análisis de fuerzas demográficas, sociales y culturales

XIII.6.1. La Población

Según apoyo la distribución de persona hogares por nivel socioeconómico de la Gran Lima es como se muestra en la figura VI.6.



De ello se puede deducir el gran mercado potencial que hay en los sectores C, D y E.

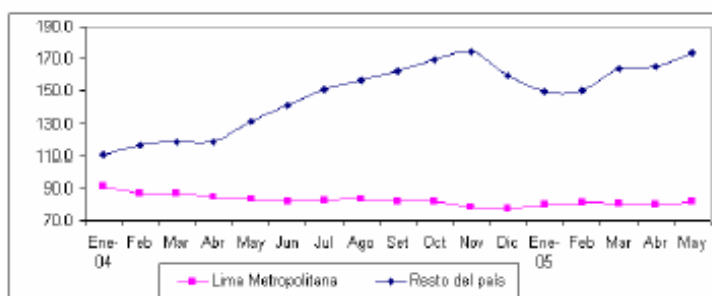
Ello se complementa con lo mostrado en el anexo VI, en donde la demanda de vivienda no solo está garantizada por el déficit existente, sino que se genera una nueva demanda de 90,000 viviendas anuales (Mivivienda, 2004a).

XIII.6.2 Empleo en el Sector

El empleo en las empresas del sector Construcción en Lima Metropolitana para el mes de mayo de 2005, registraron un incremento de 13.6% con respecto al mismo mes del año anterior. De otro lado, la variación mensual respecto al mes anterior llegó a 3.8%, como resultado de un mayor dinamismo en las obras ejecutadas en el ámbito de Lima Metropolitana, incrementando así la demanda de obreros y empleados. Las empresas de 100 y más trabajadores, llegaron a utilizar hasta el 73% de su capacidad instalada, porcentaje superior al mes anterior. De otro lado, el índice mensual de empleo en Lima Metropolitana continúa registrando un comportamiento positivo, evidenciado desde inicios del año 2005. (Ministerio de Trabajo, 2005)

Figura XIII.7 Índice Mensual de Empleo

Empresas de Lima Metropolitana: Índice mensual de empleo en empresas de 10 y más trabajadores en el sector construcción. Enero 2004 – Mayo 2005 (Marzo 2003 = 100)



Fuente: MTPE-Encuesta Mensual de Empleo del Sector Construcción. Enero 2004- Mayo 2005.

* Empleados y obreros de las empresas de Lima Metropolitana que laboran fuera de la ciudad.

XIII.6.3 Estilos de Vida

Los estilos de vida de la familias de Lima Norte pueden ser clasificados en: progresistas, adaptados, afortunados, conservadoras y modernas (Arellano, 2005).

Los progresistas

Hombres y mujeres relativamente jóvenes (20-30) que migraron a las ciudades en busca de éxito. En ese proceso adoptaron las costumbres ciudadinas (se acriollaron).

Personas de luchan, quieren lo mejor para sí mismos y sus familias y piensan que la mejor manera de conseguirlo es vía el trabajo y también mediante el estudio.

Piensan que el éxito está en función del tiempo y esfuerzo invertido más que en los recursos económicos que tengan.

De carácter y moral férreas. Les gustan las reglas claras. Proactivos. Organizados y voluntariosos.

Por su dimensión y nivel de ingresos constituyen el grupo homogéneo de mayor capacidad económica del país.

Los adaptados:

Son hombres y mujeres costeños de origen.

Gregarios y hogareños.

Se arriesgan menos.

Defensores del orden, pueden aparentar ser un poco intolerantes o exigentes.

Constituyen uno de los sectores más opuestos al gobierno.

A diferencia de los progresistas, este grupo es menos ambicioso en su lucha económica. El confort material no importa tanto como la propia tranquilidad.

Muchos de ellos ocupan puestos dependientes de nivel bajo y medio-bajo en empresas o instituciones o tienen ocupaciones independientes relativamente precarias.

Los afortunados:

Son hombres y mujeres jóvenes, en su mayoría solteros.

Interesados en el progreso individual, en labrarse un futuro. Estudian y trabajan para ello.

Aspiran a diferenciarse del resto. Alcanzar posiciones de liderazgo económico y social.

Entre sus metas está el tener más dinero y vivir bien. No se conforman. Mucha motivación de logro.

Les gusta el poder y las relaciones sociales.

Eminentemente pragmáticos.

Son modernos tanto en su consumo como en su modo de pensar. Cosmopolitas y viajeros. Gastan mucho en productos de consumo suntuario.

Las conservadoras:

Mujeres para quienes su hogar e hijos constituyen el centro de atención.

Ellos dan gran dirección a sus pensamientos, actos y sentimientos.

Tienen una visión jerárquica de las relaciones familiares. El jefe del hogar es el esposo y ella su apoyo.

Se reconoce como buena madre, una fiel esposa y una persona responsable en las labores del hogar.

Una de sus mayores alegrías es saber que sus hijos están bien alimentados.

La mayoría son mujeres que no pasan los 45 años y pertenecen a estratos muy bajos o bajos.

Las modernas:

La familia es tan importante como su propia realización personal (perspectiva familiar-individual) Menor gusto por las labores del hogar.

El progreso se logra vía la educación. Es una firme creyente del desarrollo profesional de la mujer.

Mayor independencia y autonomía. La mayoría trabaja a tiempo completo. El trabajo satisface necesidades de autorrealización personal.

Aspira a tener una vida cómoda y estable. Desea adquirir bienes materiales. Le gusta compartir tiempo con su familia como también fuera del hogar.

El jefe de familia, si bien es importante, no es visto como “la autoridad” del hogar.

Se da más tiempo para ella misma. Cultiva relaciones sociales. Realiza más gastos en diversión. Amante de las compras.

A diferencia de las conservadoras, tienen mayor educación y mejores ingresos.

Igualmente tienen una marcada diferencia en la forma de pensar y actuar.

Organizadas y muy planificadoras.

Optimistas y gustan consumir productos que den status.

Tabla XIII.4. Estilos de Vida en Lima Norte

	Total	Progresista	Adaptado / Conservadora	Afortunado	Moderna
Base Proyectada	98621	41496	28841	15738	12546
A2	2%	0%	0%	12%	0%
B1	7%	2%	8%	21%	5%
B2	19%	2%	12%	67%	29%
C1	72%	95%	80%	0%	66%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente y Elaboración: Arellano (2004)

XIII.6.4 Opinión y Actitud del Consumidor

Según las encuestas (Ver Anexo V) realizadas por el equipo de tesis, con respecto a la opinión y actitud del consumidor se tiene lo siguiente:

El distrito de mayor preferencia en el Lima Norte es Los Olivos

Los departamentos en condominios con zonas comunes exteriores tienen relativa preferencia en los más jóvenes pues tienen hijos de menor edad y han visto que la mayor parte de estos tiene zona de recreación para niños.

Los consumidores prefieren vivir frente a un parque o una avenida por lo que es recomendable emplear estrategias diferenciadas entregando más atributos, como mayor área, mejores acabados a los departamentos de los pisos más altos o reducir el precio de los mismos.

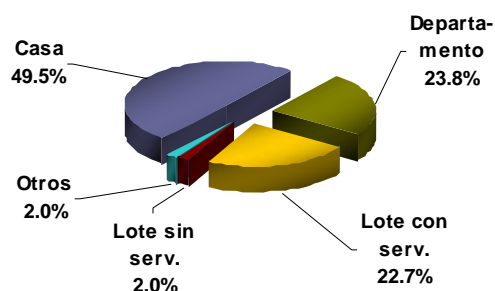
XIII.6.5 Patrones de Compra del Consumidor (Viviendas según preferencias)

Encontramos que en el mercado de viviendas el público demandante tiene preferencias:

- Por comprar lote de terreno para construir
- Por construir en su lote propio
- Por comprar viviendas (unifamiliar o multifamiliar).
- Por construir en los aires independizados
- Por arrendar viviendas

En la actualidad el tipo de vivienda deseada es:

Figura XIII.8. Preferencias por Tipo de Vivienda en Lima Metropolitana



Fuente y Elaboración: Mivivienda (2004)

Para acceder a los créditos hipotecarios convencionales del sistema bancario, los criterios de calificación apuntan hacia los NSE MEDIO ALTO – ALTO por tema de riesgo.

Para los NSE MEDIO y MEDIO BAJO, el Estado ha impulsado el programa MIVIVIENDA y TECHO PROPIO con la finalidad de extender el crédito hipotecario para la adquisición de viviendas a tasas de interés preferenciales (hasta T.E.A. 9.5%),

En el caso del programa TECHO PROPIO, orientado a los NSE MEDIO BAJO, el Estado otorga un bono hipotecario familiar de US\$ 3,600 para viviendas de hasta US\$ 8,000, el Comprador aporta el 10% y saldo por medio de un crédito hipotecario.

Para el NSE BAJO se lanzó el programa piloto DEUDA CERO con viviendas de US\$ 4,000, donde el comprador paga US\$ 400 y el saldo lo subsidia el Estado.

Con fines de reducción de riesgos y disminuir los costos financieros, las empresas inmobiliarias venden los productos en “planos” (también llamadas pre-ventas, la vivienda no está construida), en el mercado de Lima esto está tomando más aceptación, en especial en los NSE MEDIO a MEDIO BAJO.

En provincias, existe poca aceptación a la venta en “planos” por cuestión de desconfianza y de niveles de ingreso (duplicación de gastos entre cuota del crédito hipotecario y el alquiler de la vivienda actual), eso genera al constructor mayores gastos financieros para poder iniciar las obras.

XIII.6.6 Moda y Modelos a Seguir

Con respecto a ello son dos conceptos que se vienen desarrollando en el sector inmobiliario peruanos. Es en el paisajismo y la comodidad. Los cuales están siendo muy bien adaptados en varios proyectos de viviendas multifamiliares. (Mivivienda (2005a) y Mivivienda (2005b). Mayores detalles en el Anexo V.

XIII.6.7 Grandes Eventos e Influencias

Existe una participación activa de los Bancos que promueven la venta de viviendas multifamiliares a las cuales ellos financian, es así que Banco como el Banco de Crédito tiene en el Jockey Plaza un feria permanente de viviendas Multifamiliares, FestiVivienda 2005 organizada por la Cámara Peruana de la Construcción en Mega Plaza.

XIII.6.8 Sindicalización y Huelgas

El sindicato de trabajadores de construcción ejerce permanentemente presiones sobre el gobierno central para el alza de salarios, las condiciones de trabajo entre otros lo que puede hacer subir los costos. Prueba de ello es la evolución que ha tenido el jornal básico diario.

Tabla XIII.6.8. Sueldos de Obreros de Construcción

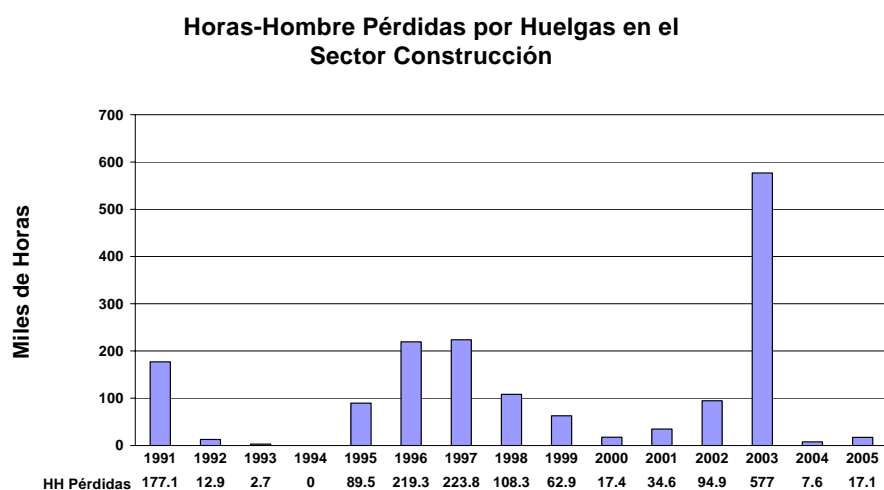
Documento	Fecha	Operario	Oficial	Peón
Resolución Directoral N° 324-95-DRTPSL-DPSC	26.07.1995	24.23	21.81	19.31
Resolución Directoral N° 024-2002-DRTPSL-DPSC	10.04.2002	26.89	24.21	21.43
Resolución Directoral N° 010-2003-DRTPEL-DPSC	01.03.2003	27.39	24.66	21.83
Resolución Directoral N° 090-2003-DRTPEL-DPSC	10.10.2003	29.09	26.26	23.33
Acta Final de Negociación Colectiva Acumulada de Construcción Civil Expediente Acumulado N°38494-2004-DRTPEL-DPSC-SDNC establece	01.06.2004	32.09	28.76	25.63

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Además, existen otros costos relacionados con las remuneraciones de construcción civil como la Compensación por Tiempo de Servicio que alcanza el 12% del total de jornales básicos percibidos y un 3% otorgado en sustitución del pago de utilidades.

La presión que ejerce el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil es a través de huelgas lo que trae consigo paralización de obras con un gran número de horas hombre pérdidas.

Figura XIII.9 Horas-hombre pérdidas por huelgas en el Sector Construcción



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Dirección Nacional de Empleo y Formación Profesional (a Mayo 2005)

Este hecho es importante dado que es una exigencia del Sindicato de trabajadores de construcción civil que el 50% de los trabajadores contratados para una determinada obra estén inscritos en el sindicato. Ello es un riesgo opuesto que de convocarse algún paro nacional existe el riesgo que el la obra de paralice.

XIII.6.9 Densificación de la Zona

De la entrevista realizada a Marco Linares, Director de estudios y proyectos del Instituto metropolitano de planificación con respecto al cono norte de Lima (Linares, M., 2005), se desprendió los siguientes:

La expansión se da por medio de urbanizaciones populares, con lotes de 120 m² como mínimo en zonas como Carabayllo y Los Olivos, correspondiente a un público de nivel socio económico medio bajo.

Muestra urbanizaciones de densidades relativamente altas: lotes de 120 m²,

Los planes de desarrollo se elaboran de acuerdo a las necesidades del distrito en concordancia con un plan maestro de la ciudad, sin embargo, la problemática del crecimiento explosivo y desordenado de la ciudad, tiene un origen cultural:

“La gente prefiere tener su casa, tener su propia área verde, existe una fuerte resistencia y temor a la densificación, es decir vivir en edificios”, esto quiere decir un fuerte apego por la tenencia de tierra. Esto promueve el crecimiento horizontal de la ciudad y en otros casos hasta invasiones.

“La velocidad del poblamiento de las zonas residenciales circundantes a las zonas industriales es mucho mayor que la del poblamiento de los terrenos designados para uso industrial, es una realidad que la población crece más rápido que las inversiones.”

Esta es una oportunidad para las empresas inmobiliarias por que genera una demanda de viviendas. Aunque esta puede no estar en concordancia con el plan de desarrollo urbano de la zona. Entonces la oportunidad se cristaliza cuando la normatividad para el desarrollo de vivienda en la zona permita satisfacer la demanda generada (Densificación)

“La necesidad del poblador de establecerse cerca de su centro de trabajo”

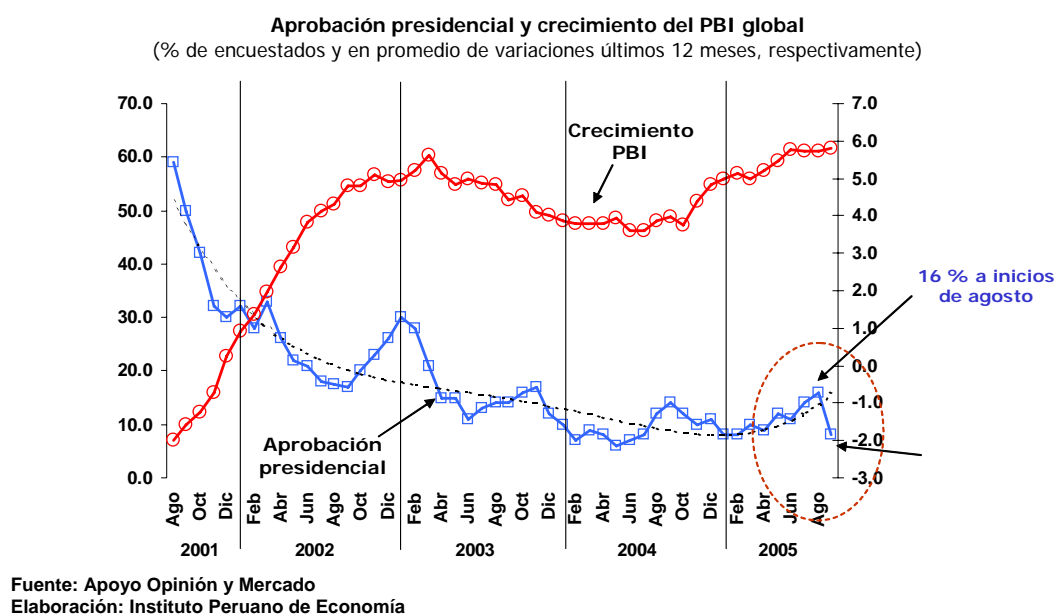
“Cuando las industrias al funcionar incomodan a los pobladores que la rodean, es más fácil reubicar a la fábrica que los pobladores. Eso es contraproducente con la inversión privada, porque las zonas industriales se han definido de acuerdo a un Plan de desarrollo de la ciudad.”

XIII.7. Análisis de fuerzas legales y políticas

Son 7 los factores clave que se han identificado que pueden provocar cambios en el entorno:

XIII.7.1. Aprobación Presidencial y Crecimiento

Figura 6.10. Aprobación Presidencial y Crecimiento del PBI Global.



Como se puede observar la incertidumbre política mantiene su divorcio con el crecimiento económico del país.

XIII.7.2 Política de Gobierno

Las políticas de gobierno y estrategias se encuentran en la “Plan Nacional de Vivienda para Todos 2003-2007”.

El Plan, como parte de la Simplificación Normativa, plantea:

“Hacer más eficientes los procesos de diseño, tramitación y revisión de expedientes, cambios de uso, anexión al área urbana, habilitación de tierras, construcción y mejoramiento de viviendas, declaratoria de fábrica e inscripción registral mediante la reducción o eliminación de exigencias y cargas administrativas que reditúan en menores tiempos, reducción de costos directos e indirectos, y, por lo tanto, menor incidencia o repercusión en los costos de producción final y mayor seguridad jurídica.”

Hasta el momento, no se han realizado grandes cambios en este aspecto. Sin embargo, en la aplicación de esta línea de acción programática se tendría una disminución de costos que harían más atractivo el sector.

En cuanto a las líneas de acción para el financiamiento habitacional se propone:

“Establecer nuevos instrumentos y mecanismos financieros o potenciar los existentes con el propósito de complementar la capacidad financiera de las empresas inmobiliarias residenciales, en lo concerniente a la prestación de

recursos para capital de trabajo necesarios para la construcción de vivienda nueva para la población de menores ingresos.”

Este punto es de gran importancia pues los créditos hipotecarios de los fondos de los programas de vivienda gubernamentales tienen un gran impacto en el subsector como se demostró con el lanzamiento del FMV.

XIII.7.3 Acuerdo Nacional de Gobernabilidad

Una de las mayores dificultades es la falta de continuidad las políticas de vivienda a largo plazo y, al estar cercanos al fin del presente gobierno, la preocupación del futuro de las políticas de gobierno puede incrementarse. Con el Acuerdo Nacional de Gobernabilidad suscrito el 22 de Julio de 2002 por las principales representantes de los partidos políticos, la incertidumbre puede bajar. El numeral 2.6 de este documento acuerda

En el mismo documento se presenta la “Vigésimo Primera Política de Estado: Desarrollo en Infraestructura y Vivienda” con lo que se dan lineamientos generales de largo plazo en el que se toma en cuenta la problemática del sector vivienda y define el rol del estado como subsidiario, facilitador y regulador así como se compromete a apoyar con la promoción de capacitaciones.

XIII.7.4. Clima Social y Político

Según Apoyo (2005c), más del 70% de los clientes de APOYO Consultoría espera un deterioro en el clima social-político durante los próximos meses.

XIII.7.5 Subsidios del Fondo Mivivienda

Los créditos Mivivienda contienen un grado de subsidio con el “Bono de Buen Pagador” que equivale al 20% de la cuota que sirve como incentivo para los usuarios a mantener la baja cuota de morosidad en los créditos del FMV.

XIII.7.6 Disponibilidad de 80% de CTS para Vivienda.

En enero del 2005 se publicó la ley 28461 mediante la cual se podía disponer del 80% de los depósitos disponibles en las cuentas de CTS por única vez que podrá ser destinado a la “adquisición, construcción o mejoramiento de vivienda o la adquisición de terreno, en el marco de los programas promovidos por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento”. (Reglamento de la Ley N° 28461, Artículo 1).

El 54% de interesados en un crédito MiVivienda no cuenta con la cuota inicial por lo que esta ley puede tener un gran impacto en este sector teniendo en cuenta que se tiene ahorrados cerca de 3,100 millones de soles en depósitos de CTS. (Mivivienda, 2005d).

XIII.7.7 Programa Quinto Suyo.

Quinto Suyo es un programa mediante el cual los peruanos que viven en el extranjero pueden financiar la compra de una vivienda mediante las remesas. Este programa nació en diciembre del año 2004 con la coordinación del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la Cancillería y la banca.

Actualmente, se ven beneficiados por este programa los peruanos que viven en Estados Unidos con el Banco de Crédito de Perú, Banco Wiese Sudameris e Interbank y en Europa con el Banco Continental y existe alrededor de 2000

cuentas para este fin con 5 millones de soles de depósitos de los dos mil millones de dólares que los peruanos en el extranjero envían a sus familiares.

(<http://www.vivienda.gob.pe/Comunicados/ComunicadosNotasTodos.asp>,

05/07/05 10:00 p.m.)

XIII.7.8 Grupos de Presión

Para tener éxito en los proyectos, especialmente en aquellos que requiere cambios de zonificación, se debe tener en cuenta los principales grupos de presión¹⁷:

Gobierno Central y Ministerios. El Gobierno Central y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción tienen como objetivos mejorar el acceso al crédito hipotecario en los niveles socioeconómicos medios-bajos y bajos, brindar las condiciones apropiadas para promover el desarrollo de proyectos inmobiliarios en las empresas privadas dedicadas al negocio inmobiliario y construcción en el Perú. De acuerdo a las macro-tendencias, el Gobierno Central busca disminuir su labor de inversionista directo, de manera tal que el sector privado sea el protagonista de las inversiones en el sector construcción mediante mecanismos de concesiones. Actualmente, en el mercado inmobiliario, las empresas privadas son las protagonistas y creadoras de la oferta en un 100%.

Gobiernos Locales. Los Gobiernos locales tienen como objetivo velar por el cumplimiento de los planes de desarrollo urbano de sus respectivos distritos, es decir las licencias para uso y zonificación de los terrenos.

Sistema Financiero. El Sistema Financiero tiene como objetivo obtener la mayor rentabilidad al menor riesgo por sus operaciones financieras, en particular la colocación de créditos hipotecarios, el otorgar estos créditos a los clientes pertenecientes a los niveles socio-económicos más bajos, se contrapone a sus intereses por el tema de riesgo del no pago y generar una cartera morosa. Sin estos créditos hipotecarios desembolsados oportunamente para la ejecución de proyectos inmobiliarios para NSE C y D, la oferta inmobiliaria se vería seriamente afectada, debido a que los constructores y desarrolladores inmobiliarios tendrían que recurrir a líneas de financiamiento bancarios con el consiguiente costo financiero y reducción de utilidades.

CAPECO. La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) agrupa a las empresas constructoras e inmobiliarias del Perú, y es un órgano consultivo dentro del sector.

CAPECO apoya toda política que signifique mejoría para sus asociados, como reactivación del sector construcción, en particular el mercado inmobiliario.

Proveedores de Empresas Constructoras. Los Proveedores tienen como objetivo abastecer de insumos y servicios a las empresas constructoras y desarrolladores inmobiliarios. Toda política que implique reactivación del sector construcción será beneficiosa para ellos.

Población. Los Clientes son los demandantes por viviendas, y son la razón de ser para que el Gobierno busque los mecanismos para satisfacer dicha demanda: Fondo Mivivienda, Programa Mivivienda y Techo Propio, Banco de Materiales, etc.

La mayor cantidad de demandantes por vivienda están en los NSE C, D y E, que son niveles con ingresos más bajos.

Sindicatos. El Sindicato de Construcción Civil es una organización que agrupa a los obreros de construcción civil para velar por sus intereses, básicamente mejoras salariales y de condiciones de trabajo, cuando toman medidas de fuerza

¹⁷ Entrevista a Omar Zapata, funcionario del Banco de Crédito.

suelen paralizar las obras en ejecución generando sobrecostos a las empresas constructoras.

Empresas Constructoras. Empresas Constructoras/inmobiliarias no afiliada a CAPECO, al igual que la empresa GRAPY S.A., son empresas pequeñas o medianas, que en muchos casos entran por única vez al negocio. La competencia entre estas empresas suele ser encarnizada y están a la espera de cualquier política del Estado que los pueda beneficiar. No tienen poder para expresar opiniones o disconformidad.

Ministerios. Los Ministerios de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción (MTCVC) y el Ministerio de Economía y Finanzas son entidades que dependen del poder Ejecutivo y ejecutan las políticas de gobierno.

XIII.8 Análisis de Fuerzas Tecnológicas

De acuerdo al ámbito local, se despliegan en dos: El desarrollo tecnológico sobre los competidores y la tecnología asociada.

XIII.8.1 Desarrollo Tecnológico sobre los competidores

De acuerdo al segmento objetivo y zona geográfica en donde vamos ubicar nuestro producto (NSE C y en Los Olivos); se han identificado 4 competidores que cuentan con una página web que brinda información relacionada a sus productos. Aunque cabe destacar que estos se quedan en una etapa de exposición el uso de la red se limita a copiar el modelo escaparate de la propia empresa inmobiliaria.

ANEXO XIV: ENTREVISTAS A EXPERTOS

1. Entrevista al Sr. Marco Linares, Director de estudios y proyectos del Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) (15.08.05)

¿Cómo está el crecimiento o expansión de la ciudad de Lima en estos momentos?

Se observan tres tendencias al respecto:

- a) Popular: sigue el crecimiento urbano marginal, viviendas precarias, crecimiento de pendientes muy elevadas, tenemos como ejemplo las zonas de Ate, Comas, Ventanilla.
- b) Conos Norte y Sur, por el sur la expansión es hacia Pachacamac y tiene como características urbanizaciones de baja densidad, lotes de 1,000 a 1,500 m² como mínimo y nivel socio económico alto por su cercanía a La Molina, Cieneguilla y playas del sur. Por el norte, la expansión se da por medio de urbanizaciones populares, con lotes de 120 m² como mínimo en zonas como Carabaylo y Los Olivos, correspondiente a un público de nivel socio económico medio bajo.
- c) Modificación de viviendas en distritos medios, encontramos los proyectos de Mivivienda, orientados a un público medio – medio alto.

¿Qué características muestra la expansión en el Cono Norte?

Muestra urbanizaciones de densidades relativamente altas: lotes de 120 m², la cuenca del río chillón es sobre explotada, bastante precaria, invadida e ilegalmente urbanizada en muchos casos, se están transformando las zonas agrícolas en urbanizaciones. La zona (como en toda la gran Lima) presenta problemas de escasez de agua. En general en las zonas en expansión se agudiza la limitación del líquido elemento.

¿Qué planes de desarrollo se tiene para el Cono Norte, en particular la zona de Los Olivos?

El distrito de Los Olivos se caracteriza por tener zonas de uso comercial, residencial e industrial.

Los planes de desarrollo, que se formalizan mediante ordenanzas municipales, en donde se asigna una zonificación (parámetros de zonificación y uso del terreno) corresponden a un acuerdo entre:

- ✓ Municipalidad distrital de Los Olivos
- ✓ Instituto metropolitano de planificación (dependencia de la municipalidad metropolitana de Lima)
- ✓ Opiniones de los vecinos

Los planes de desarrollo se elaboran de acuerdo a las necesidades del distrito en concordancia con un plan maestro de la ciudad, sin embargo, la problemática del crecimiento explosivo y desordenado de la ciudad, tiene un origen cultural:

- “La gente en Lima prefiere tener su casa, tener su propia área verde, existe una fuerte resistencia y temor a la densificación, es decir vivir en edificios”,

esto significa un fuerte apego por la tenencia de tierra. Esta situación promueve el crecimiento horizontal de la ciudad y en otros casos hasta invasiones. Por ejemplo, el ciudadano neoyorkino aprecia vivir en edificios densos, porque le da más seguridad y los costos de mantenimiento de áreas comunes y servicios son más económicos.

- “La velocidad del poblamiento de las zonas residenciales circundantes a las zonas industriales es mucho mayor que la del poblamiento de los terrenos designados para uso industrial, es una realidad que la población crece más rápido que las inversiones.”
- “La necesidad del poblador de establecerse cerca de su centro de trabajo”
- “Cuando las industrias al funcionar incomodan a los pobladores que la rodean, es más fácil reubicar a la fábrica que los pobladores. Eso es contraproducente con la inversión privada, porque las zonas industriales se han definido de acuerdo a un Plan de desarrollo de la ciudad.”

En la visita que realizamos a Los Olivos encontramos escasa oferta de terrenos para desarrollo inmobiliario dentro de las zonas residenciales, sin embargo, la zona industrial de Tomás Valle y la espalda del Megaplaza (Independencia) podrían ser una posibilidad para el desarrollo inmobiliario en la zona, ¿es factible una reconversión de la zona industrial mencionada a residencial?

El cambio de zonificación de terrenos de uso industrial a uso residencial no garantiza una respuesta positiva de los desarrolladores inmobiliarios. Por ejemplo, en el año 2003 se cambió la zonificación de la Av. Argentina de uso industrial a residencial y no pasó nada. Dicho cambio reversó. Esto se debe a que la zona industrial presenta características de alta contaminación, problemas de manejo de servicios, alta densidad de negocios bajos (restaurantes al paso, cantinas, hostales), que le hacen perder atractivo para pobladores de niveles socio económicos medio altos – altos; sin embargo, puede ser atractivo para los niveles medios bajos – bajos por su cercanía a los centros de trabajo. Un desarrollo inmobiliario bajo el esquema de unidades vecinales con áreas verdes podría ser posible con intervención del Estado debido a que éste tipo de proyectos podrían ser poco atractivos a los desarrolladores inmobiliarios privados por el bajo precio de la vivienda.

¿Cómo se lleva a cabo un proceso de cambio de zonificación?

El cambio de zonificación o cambio de uso de un terreno obedece a necesidades de la zona, las cuales deben ser debidamente sustentadas y que además no existan elementos contaminantes que afecten el medio ambiente.

El proceso se puede describir en los siguientes pasos:

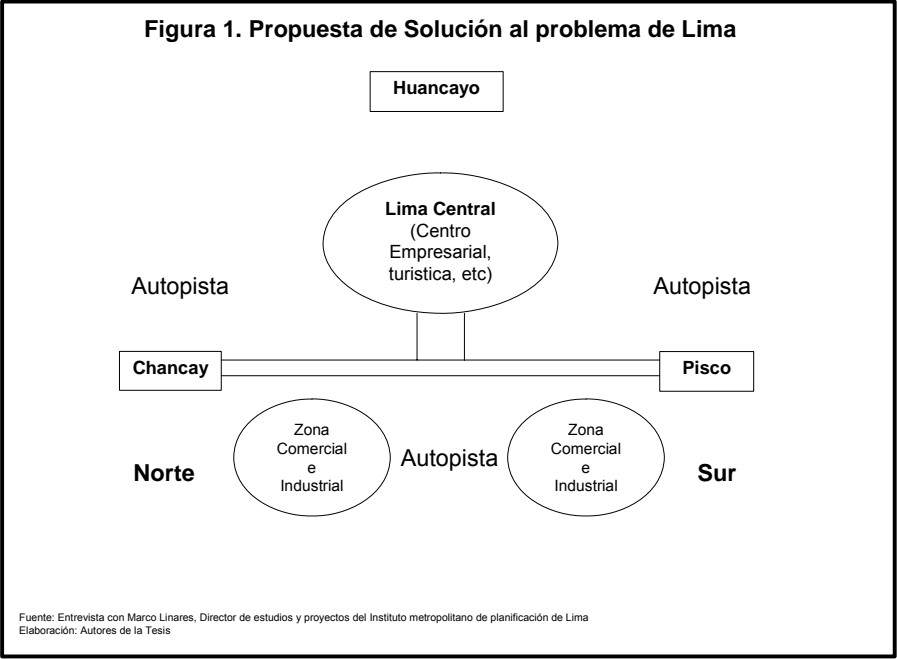
1. Solicitud del cambio de uso del terreno por parte de “el solicitante”.
2. La Municipalidad distrital recoge la solicitud de cambio de uso del terreno. Emite opinión N° 1
3. La solicitud es enviada al Instituto Metropolitano de Planificación para su evaluación. Emite opinión N° 2
4. Consulta a los vecinos de la zona. Emiten opinión N° 3
5. Si hay consenso en las opiniones, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprueba el cambio de uso.

¿Cuál sería la propuesta de solución al problema de Lima?

Sería “encarecer” el centro de la ciudad, convirtiéndolos en Centros Empresariales, tomando como polos de una Lima proyectada a futuro las ciudades de

Huancayo (Este), Chancay (Norte) y Pisco (Sur) unidas por autopistas de alta circulación, en el corredor oeste, de norte a sur la zonificación predominante sería industrial y comercial, y por las zonas sur-este y nor-este serían zonas de desarrollo residencial controlada. Este esquema corresponde al de las grandes ciudades, de alta concentración poblacional.

En la figura 1 presentamos el esquema de la propuesta:



Fuente: entrevistado
Elaboración: autores de la tesis

2. Entrevista a Ing. Erasmo Suárez Siclla

Gerente de proyectos de Lexus Inversiones S.A.C, una de las empresas inmobiliarias que ofertan viviendas multifamiliares en Los Olivos.

¿Cómo es la empresa Lexus Inversiones SAC?

Es una empresa conformada por seis socios, todos de profesión ingenieros de sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Tiene dos unidades de negocio: inmobiliaria y tecnología de la información.

Como inmobiliaria, define el producto, hace los planos arquitectónicos, lo construyen y lo venden con promotores de venta.

Buscamos ser reconocidos por ofrecer en el Cono Norte productos similares a lo que se encuentra en San Borja o Surco, mejorando el nivel de vida de los clientes, aunque eso represente en un principio recibir poco margen.

La empresa tiene áreas funcionales propias como Contabilidad, Finanzas, Administración, Ventas, Ingeniería y Legal. Eventualmente contratamos proyectistas externos porque tenemos nuestros propios proyectistas.

¿Qué proveedores considera claves en la gestión del negocio?

Considero clave los constructores por ser la de mayor incidencia en los costos.

¿Cómo es la rivalidad entre los proveedores y cómo es la posición de la empresa frente a ellos?

Es intensa la rivalidad, con los proveedores de materiales para acabados se tiene muy buena relación, resultando beneficioso por el tipo de cambio importar materiales para acabados de construcción.

¿Tienen alianzas estratégicas con otras empresas?

No, no tenemos.

¿Cómo es la rivalidad entre las empresas competidoras en Los Olivos?

Se presentan por zonas, si bien es cierto Lexus Inversiones SAC tiene un producto que se diferencia de los otros, los productos de los proyectos multifamiliares masivos (llámese Las Palmeras, Residencial Tomás Valle, entre otros) y las habilitaciones urbanas en la zona de Carabayllo afectan a la velocidad de ventas del proyecto, porque si bien es cierto, la aceptación a nuestro producto existe, al final el aspecto que prevalece suele ser el precio.

¿Qué estrategias han desarrollado para contrarrestar esa competencia?

Nuestros clientes del Cono Norte suelen ser de NSE B en Los Olivos, en su mayoría comerciantes de origen norteño, gente pujante, que necesitan invertir su dinero en activos que se aprecien en el tiempo. Nuestra estrategia de venta es darles esa opción de invertir en algo que se aprecie, que la compra de un departamento es una inversión, no un gasto.

¿Qué riesgos y ventajas trae consigo el ser innovador dentro del mercado inmobiliario?

Lexus Inversiones es una empresa que se caracteriza por mostrar atributos de valor en el mercado inmobiliario del Cono Norte, como mejoras en la calidad de los acabados, y ahora pretendemos introducir el concepto de vivienda inteligente, con sensores electrónicos. Obviamente, existe el riesgo de ser copiados por la competencia, y la búsqueda de mejoras en los productos con aceptación del público tiene un costo.

¿Cuáles son las barreras de entrada al negocio inmobiliario?

Es conseguir el capital de trabajo para arrancar los proyectos y adquirir los terrenos.

¿Qué atributos de los productos son determinantes en la compra del cliente?

La ubicación, la seguridad y los acabados son atributos determinantes en la adquisición de los clientes. El público suele ser muy exigente en acabados y buscan zonas cercanas a parques, que sean tranquilas en la noche y que no tengan frente a avenidas transitadas.

Si tuviera que realizar una decisión de invertir en nuevo nicho de mercado ¿Qué factores evaluaría?

Evaluaría dos factores: la demanda inmediata por viviendas en la zona y que los clientes tengan capacidad económica.

¿Qué rasgos tienen los clientes de la empresa?

Son exigentes con los acabados, tienen preferencia por las áreas verdes y zonas de recreación interior, quieren seguridad.

¿Cómo está el poder de negociación de los clientes?

Los clientes tienen bastante poder de negociación, exigen rebaja de precios o en su defecto una mejora en los acabados sin aumento en el precio.

¿Cómo es el financiamiento de sus proyectos?

Empleamos en primer lugar la línea de pagarés de Bancos, luego los desembolsos de créditos hipotecarios (Mivivienda u otros), y en menor grado el capital propio.

¿Cómo se financia el cliente para adquirir una vivienda?

La mayoría de clientes con créditos hipotecarios del programa Mivivienda, en menor grado con recursos propios del cliente y remesas del exterior.

¿Cómo observa el desempeño de las municipalidades respecto al mercado inmobiliario?

Es muy complicado obtener licencias o permisos en la municipalidad de Los Olivos, es muy burocrático, se suele demorar 3 o 4 meses para obtener una licencia de construcción. Eso perjudica a los inversionistas del negocio. Sin embargo, a diferencia de otras municipalidades como Surco por ejemplo, la de Los Olivos si acepta los parámetros propuestos por el Fondo Mivivienda para el desarrollo de

proyectos de vivienda, que permiten una mayor densidad de viviendas que los parámetros del Reglamento Nacional de Construcciones (RNC).

¿Cómo observa el desempeño del gobierno como impulsor del subsector inmobiliario?

Si bien es cierto el programa Mivivienda ha impulsado el crecimiento del negocio inmobiliario, en los últimos tiempos se ha convertido en impulsor de viviendas de áreas reducidas y de multifamiliares muy densos, eso va en contra de los que ofrecemos nosotros, porque los precios de nuestros productos están dentro del programa Mivivienda (35 UIT) y los clientes tienen la percepción de que nuestros productos son densos y de áreas reducidas, nos comparan con “esos proyectos” y eso nos afecta.

¿Cómo afectan los procesos electorales al subsector inmobiliario?

Lo que impacta es la incertidumbre, pero no creo que afecte porque los políticos apuestan a la continuidad de lo que se está haciendo.

3. Cuestionario al Dr. Rolando Arellano, Director de “Arellano investigación de marketing”,

Empresa de reconocido prestigio por su conocimiento del mercado del Cono Norte de Lima; co-autor del libro “Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispes...” y autor de “Los estilos de vida en el Perú” (17.08.05)

Para el presente trabajo se ha definido una zona de estudio comprendida entre las avenidas Tomás Valle, Av. Universitaria y Av. Alfredo Mendiola (Panamericana Norte). En el estudio realizado para ARDISAC define NSE A, B y C para las personas encuestadas ¿en base a qué criterio(s) define ese NSE?

Para determinar los NSE de la muestra usamos Filtros de la APEIM con las siguientes variables:

- Instrucción del jefe de familia
- Ocupación del jefe de familia
- Comodidades del hogar (servicio doméstico, lavadora, teléfono, fijo, refrigeradora, cocina)
- Salud (lugar donde es atendido)
- Material predominante de la vivienda (paredes y techos)

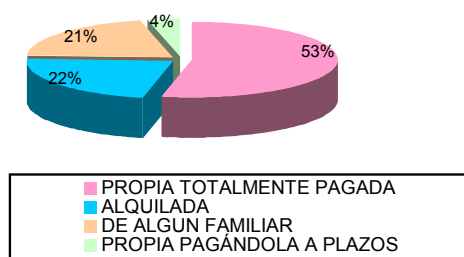
¿Qué rasgo(s) en los estilos de vida definen a las personas de estos NSE A, B y C?

Los estilos de vida no definen a los NSE. El estilo de vida es la manera de ser y actuar de las personas mientras que lo que define a los NSE es el poder adquisitivo, “lo que tiene”. Por ejemplo, dos individuos con el mismo NSE no necesariamente “piensa y actúan” de la misma manera.

De acuerdo al Estudio realizado para ARDISAC, definir que número de familias encuestadas por NSE A, B, C corresponden a las tipologías definidas, según el cuadro adjunto:

De acuerdo a las tipologías del poblador del Cono Norte de Lima definidas en el Estudio, ¿Cuál o cuáles de ellos los consideraría con gran potencial de comprar viviendas multifamiliares tipo Mivivienda (condominios cerrados y densificados de 5 pisos)?

No existe un estudio acerca del nivel de interés por una vivienda de dichas características (“Mi vivienda”) según tipo de poblador de Lima Norte. Sin embargo, cabe rescatar que en el estudio para ARDISAC da a conocer que el 22% de familias vive en casa alquilada y un 21% de las familias vive en casa de algún familiar. Esto suma un 43% de posibles compradores de vivienda dentro de Lima Norte.



También cabe rescatar que el público objetivo principal para la compra de una vivienda sería el NSE A/B de Lima Norte (27%), las modernas (35%) y los padres de familia jóvenes (26%) ya que éstos viven en casa alquilada y por ende podrían tener una mayor motivación a adquirir una vivienda. Asimismo, se encontraría un público secundario de NSE C que vive en casa de familiares (25%), los progresistas (26%) y padres de familia jóvenes (31%).

¿Considera que el poblador del Cono Norte que está interesado en adquirir vivienda privilegia la ubicación del predio con cercanía a colegios o centros de trabajo más que el tamaño del predio?

No se podría responder con exactitud a esta pregunta. No se ha investigado acerca de este tema.

Quizás lo que ellos van a tener en cuenta en primer lugar es el distrito. En el estudio se revela que los pobladores de Lima Norte se sienten contentos de vivir en su zona y aquellos que se quieren mudar lo harían principalmente a Los Olivos, esto probablemente porque se trata de un distrito con mayores ofertas comerciales, mayor prestigio, etc.

En cuanto a colegios, los pobladores de Lima Norte son personas que se preocupan por la educación de sus hijos pero este dato no es suficiente para responder si valoran más el tamaño del predio que la cercanía a colegios.

En cuanto a los centros de trabajo, la mayoría son personas que están acostumbradas a desplazarse en tramos largos, no se podría saber si éste es un factor principal para la adquisición de una vivienda.

4. Entrevista con el Sr. Eric Rey de Castro
Managing Director de Colliers International (Consultores Inmobiliarios
Internacionales)
Central (511) 224-0804
Cel.: (511) 224-0419
Mail: ereydecastro@colliers.com.pe
www.colliers.com

Breve Presentación de Colliers International

Colliers International nace en Perú en 1997, cuando R Propiedades S.A.C., una de las empresas de bienes raíces más importantes del país que proporcionaba servicios de corretaje de inmuebles desde 1955, se convirtió en su oficina de representación. Luego del éxito obtenido en los dos primeros años de operación, Colliers Internacional Property Consultants se vuelve socio accionista en R Propiedades SAC, apostando por servicios profesionales de primer nivel en un mercado de mucho potencial. Esta ofrece a sus clientes su amplia experiencia local aunada a su cobertura internacional con más de 250 oficinas distribuidas en 52 países del mundo. La empresa es una organización internacional dedicada a prestar servicios inmobiliarios comerciales integrales.

Al respecto se alcanzo una encuesta de tres preguntas para ser completada

1.-	¿Qué proveedores considera claves en la gestión del negocio inmobiliario? (ordenar 1= más importante....)	
	<input type="checkbox"/> 2 Proyectistas arquitectura y especialidades <input type="checkbox"/> 4 Constructores <input type="checkbox"/> 3 Asesores legales	<input type="checkbox"/> 1 Consultor / analista de mercado <input type="checkbox"/> 5 Entidades Financieras
2.-	¿ Tienen alianzas estratégicas con otras empresas ?	
	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
3.-	Si la respuesta de la preg. 5 fuera "Si", ¿ con qué tipo de empresas tiene alianzas estratégicas?	
	<input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> Corretaje <input type="checkbox"/> Proyectistas / Consultores <input type="checkbox"/> Estudio de abogados <input type="checkbox"/> Constructora	<input type="checkbox"/> Proveedor de materiales de construcción <input type="checkbox"/> Propietario de terrenos <input type="checkbox"/> Entidad financiera <input type="checkbox"/> Municipalidad <input checked="" type="checkbox"/> Operadores

4. ¿Cuales son los factores que influyen en la venta de terrenos?

Location, Location, Location, ello va depender del uso y a los elementos que están asociado a ella. Como son: La accesibilidad (Facilidad de llegar al sitio – Por ejemplo El edificio Interbank que se encuentra en la Av. Javier Prado con Paseo de la Republica adolece de ello), Visibilidad (Que te vean, por ejm. En el caso de un tienda comercial como Plaza Vea valora dicho concepto puesto que el estar en una esquina le favorecerá mucho a su negocio), Quien es tu vecino (El hecho que el inmueble este al lado de un taller le va ser perder valor si su uso es para vivir, de la misma manera las tendencias de la zona repercutirá en el valor del inmueble), Precio, Forma del lote (el valor de este varia en función de sus dimensiones un lote de 20 de frente por 50 fondo va costar menos que uno de 33 por 33), el uso del recinto (Por ejemplo en el Golf ubicado en San Isidro no esta permitido construir edificios, ya que si se realiza perdería la visibilidad que luce).

5. ¿Qué posibilidades hay en cuanto al ingreso de empresas extranjeras en el mercado inmobiliario peruano?

Si las hay, nosotros estamos trabajando con algunas, ello es función a largo plazo, motivado por los indicadores macroeconómicos que son favorables para el país asimismo la maduración de productos hipotecarios les da más confianza a inversionistas extranjeros para que ingresen en el país.

6. ¿Qué estrategias emplea la empresa ante la competencia?

Calidad, liderazgo tecnológico y de data, así como el servicio al cliente las cuales son proyectadas a largo plazo. Ello se refleja durante la etapa que dura el proyecto ya que es el momento óptimo donde se construye las relaciones. Y en cuanto al servicio post venta aun falta desarrollarse pero esa es la tendencia.

7. ¿Qué riesgos y ventajas trae consigo el ser innovador dentro del mercado inmobiliario?

Ventajas todas y en cuanto al riesgo es el de anticiparse al mercado. Sobre lo ultimo sucede cuando el mercado aun no aceptado el nuevo concepto o innovación lo cual requiere un tiempo y mejoras en la comunicación de la idea innovadora planteada.

Al respecto se alcanzo una encuesta de tres preguntas para ser completada

8.-	¿Cuáles son las barreras de entrada al negocio inmobiliario? Ordenar según su importancia			
	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 3	Obtención de capital de trabajo Obtención de financiamiento bancario Adquisición de terreno	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	conocimiento de normatividad municipal conocimiento del mercado Otras que considere especifique:
9.-	¿ Con respecto a los terrenos qué atributos encuentra en los productos de la oferta actual y cuáles son determinantes en la compra del cliente? Ordenarlas (p.ejm: 1 = más relevante, 8 = menos relevante.)			
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 2	Ubicación Precio Financiamiento Estado Legal del Terreno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Área Seguridad Tamaño OTROS ESPECIFIQUE
10.-	Sobre la ubicación, los clientes prefieren para vivir que el terreno se sitúe: (ordenarla de 1= mayor preferencia a menor preferencia = mayor número) Si se habla de un departamento			
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Adyacente a avenida Cerca de un parque o área verde Cerca de zona comercial pequeña En la periferia de la ciudad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>	En calle, cerca de Av. pero sin desembocar a ella Cerca de un centro comercial grande En calle, alejada de avenidas En la playa

11. ¿Son exigentes los clientes en el momento de la compra? ¿Por qué?

Si porque es la decisión mas importante de su vida después del matrimonio. Ahorro de la vida en su vivienda y sacrificio por años para pagarla. A pesar de esto son muy pocos que tienen conocimiento de mercado (Hay casos en donde los clientes han visto perder el valor de su propiedad por falta de conocimiento de las tendencias del lugar donde viven).

12. ¿Cómo observa el desempeño de las municipalidades en el mercado inmobiliario?

En general, muy mal no entienden los que es crear valor inmobiliario y los beneficios que trae. Sobre los elementos mencionados en la pregunta 4.

13. ¿Cómo observa el desempeño del gobierno como impulsor del sector inmobiliario?

En pañales, solo Mivivienda como inicial paso pero falta muchísimo por hacer. Allí entran a tallar dos conceptos: Portafolio y el Highest Best Use (HBU). El primero esta asociado a todos los bienes tangibles que tienen el estado y el segundo a los estudios de mayor y mejor uso que se le pueda dar a ellos. (Ejm. El mejor uso que se le puedo dar al Colegio Leoncio Prado el cual no se le esta dando un mejor uso por la autoridades a pesar de tener elementos importante que lo hacen atractivos para el sector inmobiliario).

14. ¿Cómo afectan los procesos electorales al sector inmobiliario?

Ojalá que cada vez menos pero al ser un negocio de largo plazo es importante este factor.

15. ¿Cual ha sido la tendencia de los precios de terrenos en Lima y en el Cono Norte de Lima?

No se puede generalizar, sin embargo mayormente se una tendencia a mejorar. El ciclo inmobiliario evoluciona de acuerdo al tipo de uso que le va a dar al terreno; ya que según ello los elementos explicados en la pregunta 4 actuaran a favor o en contra en el valor del predio.

16. ¿Como evolucionara el precio de los terrenos en Lima, y como este ha evolucionado en el cono Norte?

Es una bola de cristal, esta asociado a lo comentado en la pregunta 4.

17. ¿Cual es su opinión con respecto a la oferta de terrenos en Los Olivos?

Ha tenido un desarrollo muy interesante y sigue consolidándose positivamente. La palanca de ello ha sido la iniciativa privada.

18. ¿Hay algunas fábricas que son aledañas al MEGA PLAZA y Tomas Valle, en el futuro Ud. Cree que van a tener otro uso?

Ello esta asociado a HBU (Highest Best Use), la cual se traduce en una mayor rentabilidad de uso ello depende de las condiciones legales, la zonificación, la misma rentabilidad y del producto.

19. ¿Con respecto a la anterior pregunta; a cuánto ascienden el precio por metro cuadrado en dicha zona?

Depende del Location.

20. ¿Tendencias de los Proyectos Inmobiliarios actuales en Mivivienda?

Optimizar costos y dar mejor producto. El precio del mismo esta dado por la zona y el producto.

5. Entrevista con el Sr. Omar Zapata
Funcionario del BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
Unidad de Créditos a la Construcción
Central (511) 442-8642 anexo 5373
Cel: (511) 9629-1026
Mail: ozapata@bcp.com.pe

1. ¿En qué medida considera que los cambios de gobierno (Central o local) afectan al sector inmobiliario?

La inestabilidad política y económica generado por los cambios de dirección política los gobiernos, es lo que determina el futuro de los países y el nuestro no esta ajeno a esta realidad.

La aún débil oferta de unidades inmobiliarias y la creciente demanda insatisfecha son bastante sensibles a los cambios de política gubernamental. En la medida que haya cambios positivos que regulen el mercado inmobiliario e impulsen el desarrollo del mismo se podrá generar mejores condiciones para el crecimiento del sector de manera sana y sobretodo ordenada.

En un principio, el "boom" de Mi Vivienda hizo que la oferta creciera de manera bastante desordenada, es por ello que la norma se ha ido y viene siendo modificada, para regular el crecimiento de la oferta (parámetros urbanísticos y trámites legales que no permitan el caos y el desorden en este sector).

A la fecha muchas municipalidades vienen adecuando sus normas y parámetros con visión de futuro, de lo que quieren para su distrito, tratando de no dejar "cabos sueltos" al conceder licencias de construcción y conformidad de obra a los constructores que quieren desarrollar proyectos inmobiliarios en su distrito.

2. ¿Cómo observa el desempeño del Estado en relación al Fondo Mivivienda? ¿Cómo cree que se podría repotenciar el mismo?

El Estado debe cumplir el rol de promotor de la inversión privada en nuestro país y eso es lo que se viene haciendo con el programa MI Vivienda, mas allá de ser una "catapulta política" del gobierno, la decisión de incursionar en este tipo de programas ha conllevado al éxito del mismo.\

Por otro lado, el FMV forma parte del programa y es un incentivo para los clientes finales de alcanzar el sueño de tener su vivienda propia.

Las cifras son elocuentes:

-Desde el año 1999 a Junio 2005, se ha colocado S/.1,647 Millones de soles en créditos hipotecarios del programa Mi Vivienda (según cifras del FMV)
-Asimismo el dinamismo que vienen obteniendo los créditos hipotecarios ha llevado a que ahora también otras entidades como las Cajas de Ahorro tengan dentro de sus productos los créditos hipotecarios Mi Vivienda.

3. ¿Cómo las variables tipo de cambio y tasa de interés pueden afectar al sector inmobiliario?

A medida que la oferta fue creciendo, los márgenes de los constructores simultáneamente se han ido reduciendo, de tal manera que cada vez los estudios de

factibilidad se hacen más sensibles a las variables que las afectan, entre ellas, el tipo de cambio.

La mayor parte de los insumos adquirido por los constructores para la ejecución de sus obras, son pagados en dólares, excepto la mano de obra. Por lo tanto el TC sensibiliza la factibilidad de los proyectos.

La tasa de Interés, también es un factor importante, que sensibiliza los proyectos, aunque este costo puede no tener mayor importancia en la medida que el constructor trabaje con dinero de sus clientes. En el caso de proyectos que financiamos, los constructores tienen la posibilidad de solicitar el desembolso de sus créditos hipotecarios en planos, de tal manera que trabajan con dinero de sus clientes, dejando al margen el crédito directo que otorgamos como entidad financiera para la construcción y reduciendo o casi desapareciendo el costo financiero del proyecto.

4. ¿Cómo aprecia la evolución de los clientes (constructores) en los últimos años? comportamientos, tendencias.

El boom de la construcción de unidades inmobiliarias, después de la creación del programa Mi Vivienda, ha traído como consecuencia la proliferación de constructores con muy poca experiencia o sin experiencia en construcción, que se financian con recursos propios o de terceros (no entidades financieras), muchos de ellos aprovechan "la ola" para rentabilizar su cartera de inversión pero sin un planteamiento de negocio inmobiliario de largo plazo.

Por el momento la tendencia es creciente y creo que lo seguirá siendo en los próximos años, mientras la rentabilidad de los proyectos siga siendo atractiva para los constructores, aún hay demanda insatisfecha por atender y en mayor porcentaje en el interior del país.

Cabe mencionar que 80% de los clientes son nuevos en el negocio sin experiencia.

5. ¿Considera que las Entidades Financieras están orientándose a la demanda de los potenciales clientes? (segmentación)

Considero que las entidades financieras ya tienen sus clientes y nichos potenciales, el mismo que viene siendo dinámico y cambia a medida que cambia el mercado. Considero que la segmentación de los clientes es imprescindible en este sector dado la diferencia que existe entre los mismos constructores (experiencia y envergadura de negocio).

6. ¿Qué problemas encuentran con los clientes? (calificaciones en el sistema, morosidad, etc.)

Por lo general las calificaciones de los constructores son muy buenas en el Sistema Financiero, aunque por otro lado, los clientes que tienen empresas con otro giro de negocio e incursionan en este nuevo negocio muestran cierto problemas en el sistema y que llevan a pensar que su negocio inmobiliario puede que se trate de una válvula de escape que permita paliar sus problemas financieros en el Corto Plazo.

7. ¿En qué situaciones es recomendable el Fideicomiso inmobiliario? ¿Cuál es la tendencia actual al respecto?

Recomendable para "blindar" la operación, vale decir cubrirse de posibles juicios o retenciones judiciales que puedan afectar el flujo de ingresos y egresos del proyecto inmobiliario.

Son muy pocos los proyectos que se realizar bajo el esquema de fideicomiso, normalmente son operaciones bastante grandes y sus costos bastante altos.

8. ¿Cómo está la competencia, considerando el ingreso de entidades financieras de capitales extranjeros hacia el sector inmobiliario? (ejm CMR, Financor (Ripley)).

La competencia, bastante agresiva. Cabe señalar que la competencia esta también segmentada, básicamente por volumen de negocio, las entidades financieras compiten casi por los mismos clientes.

9. ¿Ustedes realizan algún contrato de exclusividad con las promotoras constructoras inmobiliarias?

No, pero se que algunos bancos si lo hacen

10. ¿Quién es el sujeto de crédito?

Puede ser el constructor o el promotor.

11. ¿A cuanto asciende el valor de la Pre-venta para efectos de dar préstamo?

Es el 30% del valor del bien evaluado por el precio por cantidad del inmueble.

12. ¿Qué otras variables considera que se debe de evaluar?

Los agentes y el entorno; el juego de actores que se dan en torno a este negocio. Nosotros apostamos más a planes de negocio que generen proyectos uno tras otro.

13. ¿Cuáles son las barreras de entrada al negocio inmobiliario?

Conocimiento de normatividad municipal
Conocimiento del mercado

14. ¿Cuáles son las barreras de salida al negocio inmobiliario?

Pasivos con Proveedores

15. ¿Cómo observa el desempeño de las municipalidades en el mercado inmobiliario?

Se están adecuando al mercado y modifican sus normas de construcción.

**ANEXO XV: FOTOGRAFÍAS DE OFERTA DE TERRENOS PARA
PROYECTOS INMOBILIARIOS LOS OLIVOS**

Figura 1. Av. Tomás Valle cuadra 12, vendido



**Figura 2. Av. Tomás Valle cuadra 6, área 22,730 m², precio por m² US\$ 102,
precio total US\$ 2,320,000.**



**Figura 3 : Av. Industrial cuadra 36, Independencia, espalda del Megaplaza; área
1,129 m², precio por m² US\$ 360 (a tratar), precio total US\$ 406,440.**



Figura 4 : Local industrial Av. Tomás Valle cuadra 7, potencial oferta de terreno para desarrollo inmobiliario, cuenta con aproximadamente 15,000 m2 de área.



Figura 5 : Local industrial Av. Tomás Valle cuadra 6, Fábrica de Ladrillos Rex, aproximadamente 60,000 m2 de área.



**Figura 6 : Local industrial Calle Los Hornos y Los Yunque, cerca Av.
Naranjal área 10,000 mt²**



ANEXO XVI: FOTOGRAFÍAS DE OFERTA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS LOS OLIVOS

Figura 1 Condominio Residencial Tomas Valle – Obreros San José



Figura 2 Residencial parque Los Olivos- Inmobiliario San Genaro



Figura 3 Las Palmeras Av. Tomas Valle – Consorcio DHMONT



Figura 4 Av. Universitaria Cdra. 59 – Inmobiliaria San Genaro



Figura 5 Conjunto Residencial Villasol – Consorcio DHMONT



Figura 6. Julio C. Tello – Quick House Constructora



Figura 7 Residencial San Elías II – Lexus Inversiones

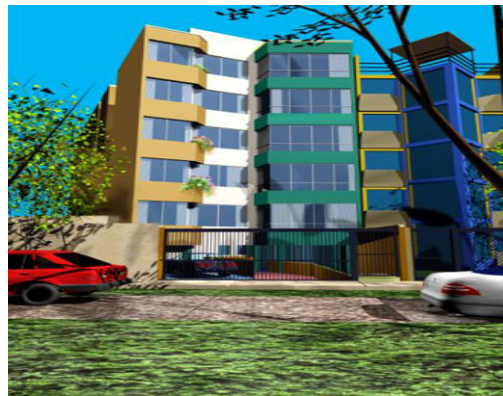


Figura 8 Condominio Villa Sol – Lexus Inversiones



Figura 9 Jr. Recauy 336 –PROGIRA SAC



Figura 10 Vitrina DHMONT MEGAPLAZA



ANEXO XVII: CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL COSTO DE UN DEPARTAMENTO

Tabla XVII.1. Cronograma de Lanzamiento

	mes 1				mes 2			
	sem1	sem2	sem3	sem4	sem1	sem2	sem3	sem4
Pre-lanzamiento								
Elaboración anteproyecto arquitectónico								
Aprobación municipal								
Lanzamiento								
Elaboración de inventarios (definición de precios)								
Elaboración de brochure								
Preparación de avisos en periódicos								
Preparación de paneles								
Implementación de Departamento Piloto y Caseta								

⋮ Inicio de ventas (en planos)

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la tesis

Estructura de Costo de un departamento

Para obtener el costo de un departamento, se partió de la estructura de costos de la inversión total del proyecto, la cual da un total de US\$ 7'948,680.

TABLA XVII.2 ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA INVERSION
ESTRUCTURA DE COSTO

Para 384 Dptos y 100 Estacionam.	
Terreno	945 625
Licencia	108 770
Proyecto	94 335
Pre-construcción	19 347
Construcción	6 047 632
Post-construcción	16 749
Titulación	15 208
Supervisión	24 000
	7 271 666
G.Administrativos	399 908
G.Ventas	277 106
	677 014
Total Costo	7 948 680

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la Tesis

Ello prorrateado según área total de cada departamento y estacionamiento, se tiene un costo por cada departamento igual a US\$ 19,754.

TABLA XVII.3 COSTO TOTAL POR DEPARTAMENTO

Tipo	Area (m2)	Und	Area Total
Dpto.	68,00	384	26 112
Estacionamiento	12,50	100	1 250
			27 362
Costo por M²	Costo Total	Area Total	US\$/m2
Costo/m2	7 948 680	27 362	290,50
Area 1 Dpto	68,00 (a)		
US\$/m2	290,50 (b)		
Costo Dpto	19 754,05	(a)x(b)	

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la Tesis

ANEXO XVIII: OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA

Figura: XVIII.1: Cadena de Valor



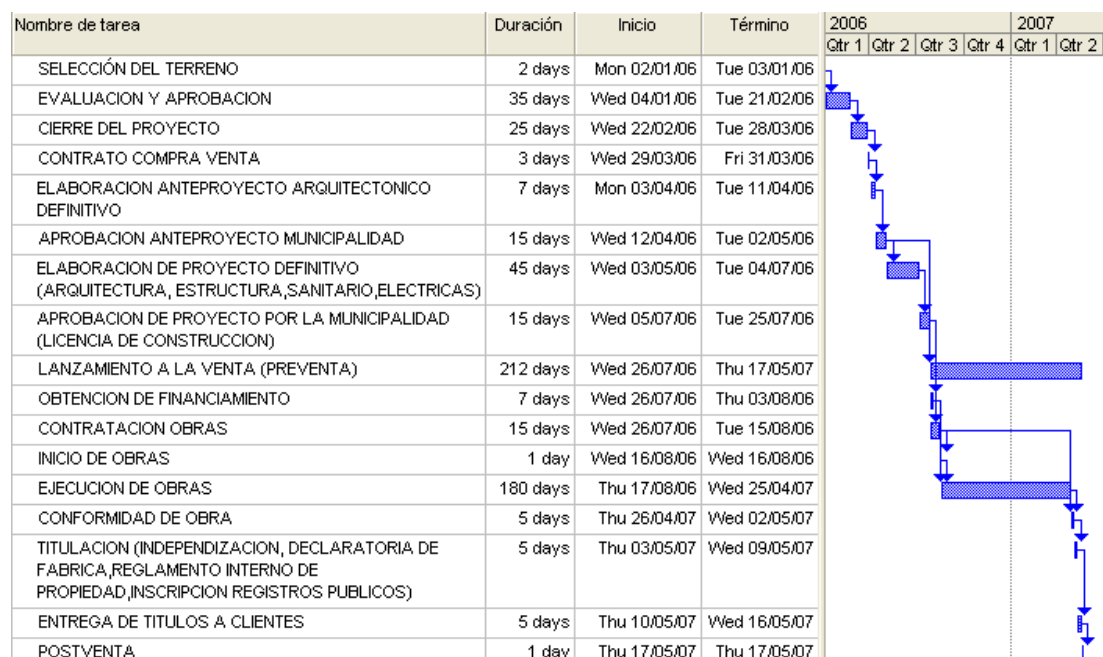
Tabla: XVIII.1: Análisis de Recursos de la Empresa

Recursos	Recursos Disponibles	Naturaleza	Grado
Físicos	✓ Terreno para desarrollo de productos inmobiliarios aproximadamente 10,000 m ² .	Nuevas	No Exclusivo
Humanos	✓ 50 trabajadores ✓ 31 Profesionales, 2 Egresados y 17 no profesionales. ✓ Capacidad del personal a asumir cambios.	Gran capacidad	No Exclusivo
Financieros	✓ Desembolsos de créditos hipotecarios o líneas de financiamiento por proyectos. ✓ Línea de financiamiento de Bancos para el 2007 ✓ Control eficiente de deudores y acreedores por la organización.	Baja Capacidad	No Exclusivo
Intangibles	✓ Buenos contactos con los proveedores. ✓ Buenos contactos con las municipalidades.	Normales	No Exclusivo

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla: XVIII.2: Cronograma de Implementación del Proyecto



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XIX: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO LOS OLIVOS

Tabla: XIX.1: Proyecto Los Olivos

PROYECTO LOS OLIVOS			
EDIFICIOS MULTIFAMILIARES			
I. <u>GENERALIDADES</u>		TABLA XIX,1	
Ubicación :		Esquina Los Hornos con Los Yunque - Urb. Industrial Infantas, Los Olivos	
Obras :		Edificación de viviendas multifamiliares - programa Mivivienda	
Accesos:		Disponibles , a 2 cuadras de la Panamericana Norte	
Zonificación:		Industrial (zonificación propuesta R-4)	
Área Libre		30%	
Densidad Neta		1350 hab/Ha	
Factibilidad de agua y desagüe:		Factible	
Factibilidad de Energía Eléctrica:		Factible	
II. <u>CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO</u>			
Área bruta del terreno :	100%	(m2)	10.404,00
Costo del terreno:		(US \$/m2)	90,00
Área vendible :		(m2)	26.112
N° de Departamentos		(und)	384
Área prom. de Departamentos		(m2)	68,00
N° de Pisos		(und)	6
N° de Edificios		(und)	16
N° de Estacionamientos		(und)	100
Área de implante de edificación	46,0%	(m2)	4.787
Área Libre	54,0%	(m2)	5.617
III. <u>COMERCIALIZACION</u>			
Mercado (Nivel socio-económico):		B1	
Precio de venta por m2		(US\$/m2)	331
Precio de Venta Prom.;		(US\$)	22.500
Precio de venta por Estacionamiento		(US\$)	2.500
Volumen de Ventas de Departamentos		(US\$)	8.640.000
Volumen de Ventas de Estacionamiento		(US\$)	250.000
IV. PRESUPUESTO			
INGRESOS			
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		US\$	8.890.000
EGRESOS			
1 TERRENO		945.625	11,85%
2 LICENCIAS		108.770	1,36%
3 PROYECTO		94.335	1,18%
4 PRE-CONSTRUCCION		14.447	0,18%
5 CONSTRUCCION		6.047.632	75,81%
6 POST-CONSTRUCCION		16.749	0,21%
8 TITULACION		15.208	0,19%
10 SUPERVISIÓN EXTERNA		24.000	0,30%
11 GASTOS ADMINISTRATIVOS		399.908	5,01%
12 GASTOS DE VENTAS		282.689	3,54%
13 GASTOS FINANCIEROS		28.091	0,35%
COSTO TOTAL DEL PROYECTO		US\$	7.977.454
MARGEN DE CONTRIBUCION			
EN US\$			912.546

Fuente: ARDISAC

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla: XIX.2: Análisis de Costos

Tabla: XIX.3: Determinación de la Velocidad de Ventas

Tabla: XIX.4: Ingresos

Tabla: XIX.5: Egresos

Tabla: XIX.6: Flujo Resumen Anualizado

FLUJO RESUMEN ANUALIZADO							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
	Sep-Dic 05					Ene-Abr 10	
Unidades	384	6	72	84	96	108	18
Ventas	8.890.000	138.906	1.666.875	1.944.688	2.222.500	2.500.313	416.719
Separación	192.000	3.000	36.000	42.000	48.000	54.000	9.000
Cuota Inicial (15%) menos sep.	1.141.500	0	213.581	247.180	282.402	318.074	80.262
Crédito hipotecario	7.556.500	0	1.293.673	1.618.728	1.849.768	2.085.909	708.422
INGRESOS	8.890.000	3.000	1.543.255	1.907.908	2.180.171	2.457.983	797.684
Terreno	(945.625)	-945.625	0	0	0	0	0
Licencia	(108.770)	-123	-17.224	-27.162	-27.162	-27.162	-9.937
Proyecto	(94.335)	-43.750	-50.585	0	0	0	0
Pre-construcción	(14.447)	-1.633	-3.988	-2.715	-2.715	-2.715	-679
Construcción	(6.047.632)	0	-924.069	-1.326.600	-1.479.788	-1.707.068	-610.106
Post-construcción	(16.749)	0	0	-4.187	-3.489	-4.885	-4.187
Titulación	(15.208)	0	0	-3.802	-3.802	-3.802	-3.802
Supervisión	(24.000)	0	-4.000	-6.000	-6.000	-6.000	-2.000
G.Administrativos	(399.908)	-19.396	-84.970	-88.662	-88.662	-88.662	-29.554
G.Ventas	(282.689)	-18.720	-53.356	-60.758	-66.314	-71.870	-11.671
EGRESOS	(7.949.363)	-1.029.248	-1.138.192	-1.519.887	-1.677.933	-1.912.166	-671.937
FLUJO ECONOMICO		-1.026.248	405.062	388.021	502.237	545.817	125.747
TIR	31,01%						

Fuente: ARDISAC
Elaboración: Autores de la tesis

Tabla: XIX.7: Flujo de Aporte de Socios de ARDISAC para Proyecto "Los Olivos"

FLUJO DE APOORTE DE SOCIOS DE ARDISAC PARA PROYECTO LOS OLIVOS									
		sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06
Aporte de Socios ARDISAC	512.207	198.618	21.487	21.364	137.389	11.415	-	101.586	20.347
	(1.085)	-	-	-	-	-	(1.085)	-	-
Amortización	511.121	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de deuda a socios		198.618	220.105	241.470	378.859	390.274	389.188	490.775	511.121
FLUJO DE APOORTE SOCIOS		198.618	21.487	21.364	137.389	11.415	(1.085)	101.586	20.347
Amortización de terreno	(374.544)	(187.272)	-	-	(93.636)	-	-	(93.636)	-
Capital de trabajo: arranque del proyecto	(121.752)	(9.265)	(19.406)	(19.284)	(41.933)	(9.594)	2.906	(6.390)	(18.786)
Costo de emisión de cartas fianzas	(14.826)	(2.081)	(2.081)	(2.081)	(1.821)	(1.821)	(1.821)	(1.561)	(1.561)
	(511.121)	-	-	-	-	-	-	-	-
REQUERIMIENTOS DE PAGOS		(198.618)	(21.487)	(21.364)	(137.389)	(11.415)	1.085	(101.586)	(20.347)
		-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO		-	-	-	-	-	-	-	-
Fuente: ARDISAC									
Elaboración: Autores de la tesis									

Fuente: ARDISAC
Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla: XIX.8: Flujo de Caja Proyecto
"Los Olivos"**

Tabla: XIX.8: Adquisición del Terreno

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Nacional (2002), Acuerdo Nacional – Para Trabajar de Acuerdo – Convocado por el Dr. Alejandro Toledo Manrique Presidente de la Republica (22 de Julio)
<http://www.acuerdonacional.gob.pe/finalacuerdonacional.pdf>
(01/07/05, 13:00)
- Apoyo (2005a), Informe de Autoconstrucción, SAE – Servicio de Asesoría Empresarial. www.apoyo.com.pe (Lima, 6/05/2005)
- Apoyo (2005b), Para conocerte mejor: los conos de Lima Metropolitana – APOYO Opinión y Mercado. (Mayo 2005),
http://www.apoyo.com/informacion_util/detalle_entorno.asp?cod_art=1183&f=1&cache='CONOS (03/08/05, 13:00).
- Apoyo (2005c), Informe de Situación Económica y Proyecciones, SAE – Servicio de Asesoría Empresarial, Apoyo y Consultoría S.A.C. (Julio 2005)
- Apoyo (2005d), Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2005, Apoyo y Consultoría S.A.C. IGM (Julio 2005)
- Apoyo (2002), La esquina del movimiento, Semana Económica (14/04/02)
http://www.apoyo.com/informacion_util/detalle_entorno.asp?cod_art=286&ff=1&cache='CONOS' (03/08/05, 13:00).
- Arrieta, Gonzáles (2001), Financiamiento de la Infraestructura y Servicios Relacionados con Vivienda en América Latina - Estudio efectuado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina)
- Bruce, C. (2004), Presentación: Mivivienda en el Perú Invirtiendo en mi Futuro, XX Convención de la AIPEUC (San Francisco, 29/05/2004)
- CAPECO (2005), Inmuebles en los Olivos y San Miguel suben su valor y preferencia, Cámara Peruana de la Construcción, El Comercio, Lima, 3 de Julio.p.a14.
- Centro Regional de Estadística de Murcia (2003), La encuesta de Vivienda para jóvenes de la Región de Murcia, Dirección General de Economía y Estadística de España,
<http://www.carm.es/econet/sicrem/evj/> (03/08/05, 13:00).
- Consigliieri, L (2005), Luis Consigliieri, Inmuebles en los Olivos y San Miguel suben su valor y preferencia, El Comercio, Lima, 3 de Julio.p.a14.

- Denperu, (2005), El aprovechamiento del gas de Camisea en viviendas e industrias es todavía reducido – El comercio. Lima, 11 de Julio
<http://www.denperu.com/denexe/dennot02.asp?noticia=20050711174535> (11/07/2005; 12.00)
- El Comercio (2005), Una Ciudad de Múltiples Caras – El comercio. Lima, 11 de Julio
http://www.elcomercioperu.com.pe/ediciononline/html/temadia_distritoslma124.html (11/07/2005; 12.00)
- Fred R. David (1994), Strategic Management 4a edición o superior, Editorial Prentice Hall -1994
- Goldberg, Guillermo (2004), “Inversionistas Chilenos están desarrollando en Perú un proyecto Inmobiliario”, Andina – Agencia Peruana de Noticias, Lima, 09 de Octubre,P.12.
- Indecopi (2004), Reclamos recibidos sobre inmuebles, corretaje, alquiler de departamentos (Enero 2004 – Julio 2005).
<http://www.indecopi.gob.pe/boletin/Estadistico/index.asp>
 (13/08/05; 9:00)
- Junestrand, S (2004), Clasificación y Descripción de Conceptos, Productos, Servicios y Actores del Mercado del Hogar Digital
- Kotler, P (2001), Direccion de Marketing, Décima Edición,
 Editorial Prentice Hall -1994
- Larrañaga. J (2004), Vivienda Nueva y Domotica en Chile - Oficina Comercial de la Embajada de Espana en Chile (Mayo 2004)
- La Rosa, D (2005), Diego la Rosa, Inmuebles en los Olivos y San Miguel suben su valor y preferencia, El Comercio, Lima, 3 de Julio.p.a14.
- Macia, F (2004), Marketing inmobiliario en Internet,
<http://www.humanlevel.com/recursos.asp?IdNoticia=9> (24/01/05;10:33)
- Marticorena, M (2005), El aprovechamiento del Gas de Camisea en viviendas e industria es reducido, Sección de Economía & Negocios. El Comercio, Lima 10 de Julio del 2005. Con datos de Calidda / Osinerg
- Maximixe, (2005) Sector Inmobiliario: Sector Inmobiliario, Hierro y Acero, Ladrillos, Loza y Porcelana, Pintura, Vidrios – Actualizaciones Mayo 2005
- Medialabs, (2005), Estudio del Sector Inmobiliario en Internet,
<http://www.medialabs.es/servicios/inmobiliarias.htm> (13/02/05; 11:00)

Con formato: Español (Perú)

Mivivienda (2004), *Estudio de la Demanda –Resultados 2004, la misma incluye información estadística al detalle, Fondo Mivivienda.*
www.mivivienda.gob.pe (31/01/2005)

Mivivienda (2005a), *Concepto paisajistas ahora con Mivivienda – Revista Inmobiliaria del Fondo MIVIVIENDA N°21*

Mivivienda (2005b), *Cada vez más claro el concepto de comodidad con Mivivienda – Revista Inmobiliaria del Fondo MIVIVIENDA N°22.*

Mivivienda (2005c), *Ley 28579.*

Mivivienda (2005d), *Ley 28461*
(<http://www.vivienda.gob.pe/Comunicados/ComunicadosNotas.asp>,
(04/07/05, 10:00 p.m.)

Ministerio de Vivienda (2003), *Plan Nacional de Vivienda para Todos 2003 – 2007, Lineamientos de Política 2003 - 2007.*
http://www.vivienda.gob.pe/plan_nacional_v/Frm_PLanNV.asp
(03/08/05, 13:00)

MINTRA (2005), *Población Económicamente Activa en el Sector Construcción – Resultados 2005, Ministerio de Trabajo.*
www.mintra.gob.pe (03/08/05, 13:00)

Parque, Arauco. (2005), “La empresa Parque Arauco de Chile haría inversiones inmobiliarias en Perú”, *Andina – Agencia Peruana de Noticias*, Lima, 09 de Setiembre, P.75.

Renzo G. (2005a), *Casa Propia, Suplemento Especial. El comercio. Lima, 25 de Junio. Con datos de Cámara Peruana de la Contruccion/ SBS/ ASBANC* (2004)

Renzo G. (2005b), *Casa Propia, Suplemento Especial. El Comercio. Lima, 25 de Junio. Con datos de Vivienda* (2004: 6)

Renzo G. (2005c), *Casa Propia, Suplemento Especial. El Comercio. Lima, 25 de Junio Con datos de Vivienda* (2004: 9)

Rey de Castro, E (2005b), Erick Rey de Castro, *Desarrollo Comercial se concentra en los Conos*, *El Comercio*, Lima, 3 de Julio.p.a15.

RICHAR ELLIS (2003), *Tendencias 03 – Informe Inmobiliario*
<http://www.cbrichardellis.es/richardellis/modules/pdk/upload/TENDENCIAS03.pdf> (30/07/05; 7.15h)

Con formato: Español (Perú)

RICHAR ELLIS (2004), *Tendencias 04 – Informe Inmobiliario*
<http://www.cbrichardellis.es/richardellis/modules/pdk/upload/TENDENCIAS04.pdf> (30/07/05; 6.15h)

Sczalachman, Raquel (2001), Financiamiento de la Infraestructura y Servicios Relacionados con Vivienda en América Latina - Estudio efectuado por la CEPAL(Comisión Económica para América Latina)

Suárez, D, (2004), *Lima norte. Nunca más un «cono»*.
www.businessperu.com.pe/2004/Agosto/INFORMES/INFO1/Centro_Informe1.htm, (24/07/2005; 18:00)

Torollo, F. (2004), El concepto del Promotor y sus obligaciones en materia de seguridad y salud laboral. España: Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Torres, F (2004), Inmuebles en Los Olivos y San Miguel suben su valor y preferencia, El Comercio. Lima, 7 de marzo, p. A14.

ViaBCP (2005), Via Inmuebles, (07/08/05)
http://www.viabcp.com/abre_frames.asp?nombre=viainmuebles&Url=/viainmuebles' (07/08/05, 11:00).

Villaran L. (2005), Casa Propia, Suplemento Especial. El Comercio. Lima, 25 de Junio. (2004: 17)

Textos no editados

Arteta y Otros. (2003) Determinación de los factores críticos de éxito del gestor inmobiliario en el marco del programa Mivivienda. Tesis para obtener el grado de Magíster.Esan, Lima.

Arellano, R. (2005), Entrevista a Dr. Rolando Arellano, Directivo de ARELLANO INVESTIGACION DE MARKETING SA, realizada por los autores de la tesis en Lima, el 17 de Agosto.

Du Bois, Fritz (2005), Perspectivas de la Economía Peruana, Instituto Peruano de Economía, Conferencia dictada en Esan, 25 de agosto. Esan, Lima.

Linares, M. (2005), Entrevista a Marco Linares, Director de estudios y proyectos del Instituto metropolitano de planificación de Lima, realizada por los autores de la tesis en Lima, el 15 de agosto.

Rey de Castro, E (2005a), Entrevista a Erick Rey de Castro, Managing Director de Colliers International (Consultores Inmobiliarios Internacionales), realizada por los autores de la tesis en Lima, el 17 de agosto.

Zapata, O. (2005), Entrevista a Omar Zapata, Funcionario del BANCO DE CREDITO DEL PERU, realizada por los autores de la tesis en Lima, el 5 de agosto.

Webs

<http://www.alfredograf.com/> (07/08/05, 10:00)
<http://www.lexusinversiones.com/> (06/07/05, 09:00)
<http://www.losportales.com.pe> (10/07/05, 14:00)
<http://www.rodriogoyasociados.com.pe/> (10/07/05, 14:00)
<http://www.consorciodhmont.com/> (10/05/05, 13:00)
<http://www.laventurosa.com/> (31/05/05, 13:00)
http://www.bpastor.edu.pe/mi_vivienda.htm (31/05/05, 11:00)
<http://www.vivienda.gob.pe/Comunicados/ComunicadosNotasTodos.asp>
(30/06/05, 13:00)