



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E
INMOBILIARIAS

DOMINIUM

Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de
formato mixto en Miraflores

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

Mariano Quiroga Robles

Asesor: Tito Piqué

Enero 2018



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Visión y objetivos del caso de estudio	1
1.1.1. Visión del caso de estudio	1
1.1.2. Objetivo General.....	1
1.1.3. Objetivos específicos	2
1.2. Concepto del proyecto.....	2
1.3. La Empresa	3
1.3.1. Objetivos cualitativos de la empresa.....	5
1.3.1.1. Misión	5
1.3.1.2. Visión.....	5
1.3.1.3. Valores	5
1.3.1.4. Estrategias de la empresa	6
1.3.1.4.1. Estrategias a corto plazo.....	6
1.3.1.4.2. Estrategias a mediano plazo	6
1.3.1.4.3. Estrategias a largo plazo.....	6
1.3.2. Organización de la empresa.....	7
1.3.2.1. Ubicación de la empresa.....	7
1.3.2.2. Personal de la empresa y sus funciones	7
1.3.3. Objetivos cuantitativos de la empresa	10
1.3.3.1. Objetivos estratégicos	10
1.3.3.2. Rentabilidad esperada.....	11
1.3.3.3. Capitalización esperada	11
2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	12
2.1. Entorno Político Mundial	12
2.2. Entorno Económico Mundial.....	13
2.2.1. Los mercados internacionales y sus proyecciones de evolución	15
2.2.2. Ciclo económico Mundial	16
2.2.3. Impacto en economía local.....	18
2.2.4. Influencia en el sector inmobiliario local	20

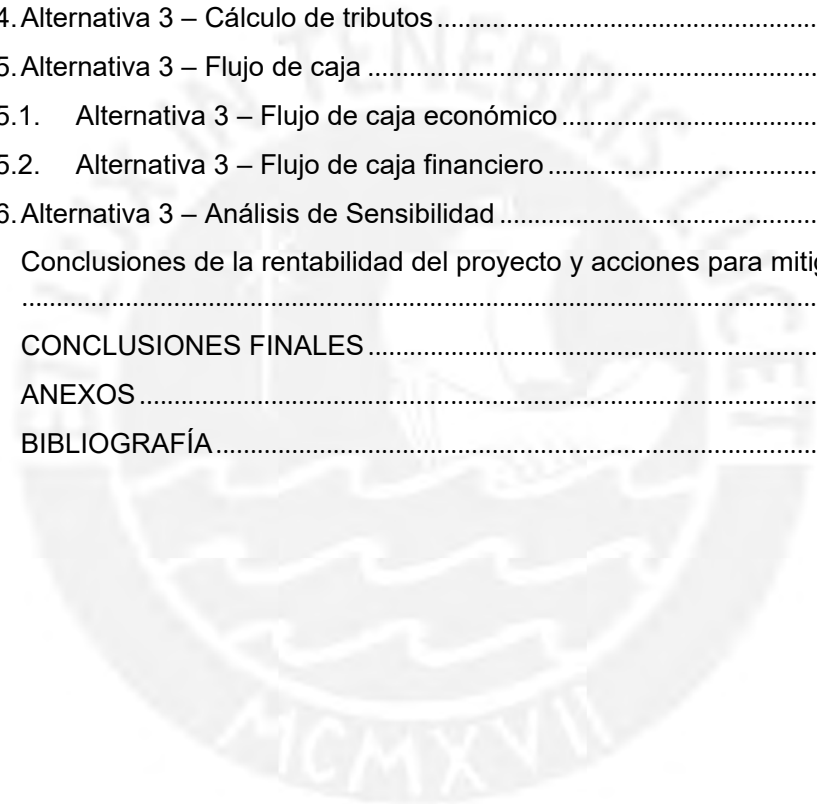
2.3.	Entorno Cultural y Tecnológico Mundial	21
2.4.	Entorno Político Nacional	22
2.5.	Entorno Económico Nacional	23
2.5.1.	El mercado y la situación empresarial nacional	29
2.5.2.	Ciclo económico Nacional.....	30
2.6.	Entorno Cultural y Tecnológico Nacional	30
2.7.	Señales de alarma de indicadores	32
2.8.	Conclusiones respecto al Macro Entorno y su influencia sobre el caso de estudio	33
3.	ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	35
3.1.	Situación / Contexto	35
3.2.	La zona de estudio: Miraflores	44
3.3.	Definiciones conceptuales	49
3.3.1.	Oficinas Prime y A+.....	50
3.3.2.	Small Office / Home Office (SOHO).....	53
3.4.	El mercado de oficinas en Lima	55
3.4.1.	Situación de los Sub-mercados	56
3.4.1.1.	Centro Histórico de Lima.....	56
3.4.1.2.	San Isidro Financiero / Sanhattan	57
3.4.1.3.	San Isidro Empresarial / San Isidro Golf.....	59
3.4.1.4.	Miraflores	61
3.4.1.5.	Santiago de Surco.....	63
3.4.1.6.	Magdalena del Mar.....	65
3.4.1.7.	Otros	65
3.4.2.	Situación del inventario	66
3.5.	Análisis de la oferta.....	70
3.5.1.	Metodología.....	70
3.5.1.1.	Fuentes secundarias.....	70
3.5.1.2.	Fuentes primarias.....	70
3.6.	Estudio de mercado y análisis de la competencia	71
3.6.1.	Competidores directos.....	71
3.6.1.1.	Oficinas para venta	71
3.6.1.2.	Oficinas para alquiler	85
3.6.1.2.1.	Oficinas para alquiler (por mes).....	85

3.6.1.2.2.	Oficinas para alquiler (por hora).....	92
3.6.2.	Competidores indirectos.....	96
3.6.2.1.	Alquiler de vivienda para uso de oficinas	96
3.6.2.2.	Oferta en otras zonas de Lima	97
3.7.	Análisis de la demanda	100
3.8.	Autoridad Municipal y su influencia	101
3.8.1.	Factores Incentivadores	102
3.8.2.	Factores Desincentivadores	104
3.8.3.	Conclusiones sobre la influencia de las autoridades.....	105
4.	PLAN DE MARKETING.....	106
4.1.	Objetivos del plan estratégico de Marketing	106
4.2.	Análisis FODA.....	107
4.3.	Segmentación	108
4.3.1.	Segmentación Geográfica.....	108
4.3.2.	Segmentación Demográfica	111
4.3.2.1.	Las Empresas	111
4.3.2.1.1.	Tamaño de empresa y ventas promedio	111
4.3.2.1.2.	Rubro de empresa.....	112
4.3.2.1.3.	Ciclos de vida.....	113
4.3.2.2.	Las Personas	116
4.3.3.	Segmentación Psicográfica	119
4.3.4.	Segmentación Conductual.....	120
4.3.5.	Conclusiones respecto a la Segmentación	122
4.4.	Targeting.....	123
4.4.1.	Análisis del Target.....	123
4.4.1.1.	Target Primario: Las Empresas	123
4.4.1.1.1.	Ubicación	124
4.4.1.1.2.	Tamaño	124
4.4.1.1.3.	Costumbres	125
4.4.1.1.4.	Elementos decisorios.....	126
4.4.1.1.5.	Percepciones	126
4.4.1.1.6.	Preferencias por medios y lugares de interacción	127
4.4.1.2.	Target Secundario: Las Personas	128
4.4.1.2.1.	Ubicación	128

4.4.1.2.2.	Tamaño	129
4.4.1.2.3.	Costumbres	129
4.4.1.2.4.	Elementos decisorios.....	130
4.4.1.2.5.	Percepciones	131
4.4.1.2.6.	Preferencias por medios y lugares de interacción	132
4.4.2.	Análisis de relevancia, proyección y potencial crecimiento	134
4.4.3.	Conclusiones respecto al Targeting	134
4.5.	Posicionamiento	136
4.5.1.	Propuesta de posicionamiento	136
4.5.2.	Desarrollo de la marca: Branding	137
4.5.3.	Reason Why e Innovación	138
4.5.3.1.	Concepto del Value.....	138
4.5.3.1.1.	El Value en el caso de estudio	138
4.5.3.1.2.	Beneficios ofrecidos	139
4.5.3.2.	¿Por qué este producto antes que el de la competencia?	140
4.5.3.3.	Elementos y áreas de innovación	141
4.5.3.4.	Value superior.....	143
5.	MARKETING MIX – Conceptos Generales.....	144
5.1.	Concepto general del producto	144
5.2.	Concepto general del precio.....	144
5.3.	Concepto general de la promoción.....	145
5.4.	Concepto general de la plaza	145
6.	MARKETING MIX – El Producto.....	146
6.1.	Planteamiento	146
6.2.	Información General.....	147
6.3.	Ubicación y análisis del entorno geográfico.....	148
6.4.	El proyecto arquitectónico.....	153
6.5.	Características principales del producto.....	163
7.	MARKETING MIX – El precio.....	165
7.1.	Precio: Maximización del value.....	165
7.2.	Precio: Posicionamiento y Branding.....	166
8.	MARKETING MIX – La Promoción.....	167
8.1.	Promoción en formato digital.....	167
8.2.	Promoción en formato físico	168

8.3.	Promoción: Maximización del value	169
8.4.	Promoción: Posicionamiento y Branding	169
9.	MARKETING MIX – La Plaza	170
9.1.	Plaza: Maximización del value	170
9.2.	Plaza: Posicionamiento y Branding	170
10.	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	171
10.1.	Generalidades.....	171
10.2.	Presupuestos y proyecciones.....	173
10.2.1.	Egresos	173
10.2.1.1.	Costo del Terreno.....	173
10.2.1.2.	Gastos Pre-operativos	174
10.2.1.3.	Costo de Construcción	175
10.2.1.3.1.	Cronograma de Construcción.....	175
10.2.1.3.2.	Costos de Construcción por edificio	177
10.2.1.4.	Costos Indirectos	178
10.2.1.5.	Tributos	179
10.3.	Estructura de Inversiones	180
10.4.	Lista de Precios	182
10.5.	Análisis de escenarios por alternativa de negocio	184
10.5.1.	Alternativa 1: Venta Total del proyecto	185
10.5.1.1.	Alternativa 1 – Modelo de Negocio.....	185
10.5.1.2.	Alternativa 1 – Horizonte de evaluación y cronograma.....	186
10.5.1.3.	Alternativa 1 – Ingresos.....	187
10.5.1.4.	Alternativa 1 – Cálculo de tributos	191
10.5.1.5.	Alternativa 1 – Flujos de caja del proyecto.....	194
10.5.1.5.1.	Alternativa 1 – Flujo de caja económico	194
10.5.1.5.2.	Alternativa 1 – Revisión de flujo.....	199
10.5.1.6.	Alternativa 1 – Análisis de Sensibilidad	205
10.5.2.	Alternativa 2: Venta de Home Office + Alquiler de Comercio de Home Office + Alquiler Torre Oficinas	211
10.5.2.1.	Alternativa 2 – Modelo de Negocio.....	211
10.5.2.2.	Alternativa 2 - Horizonte de evaluación y cronograma.....	212
10.5.2.3.	Alternativa 2 – Ingresos.....	213
10.5.2.4.	Alternativa 2 – Cálculos de tributos	219

10.5.2.5. Alternativa 2 – Flujos de caja del proyecto.....	226
10.5.2.5.1. Alternativa 2 – Flujo de caja económico	226
10.5.2.5.2. Alternativa 2 – Flujo de caja financiero	233
10.5.2.6. Alternativa 2 – Análisis de Sensibilidad	239
10.5.3. Alternativa 3: Venta de Home Offices y Alquiler / Venta de Oficinas.....	249
10.5.3.1. Alternativa 3 – Modelo de Negocio.....	249
10.5.3.2. Alternativa 3 – Horizonte de evaluación y cronograma.....	250
10.5.3.3. Alternativa 3 – Ingresos.....	251
10.5.3.4. Alternativa 3 – Cálculo de tributos	258
10.5.3.5. Alternativa 3 – Flujo de caja	265
10.5.3.5.1. Alternativa 3 – Flujo de caja económico	265
10.5.3.5.2. Alternativa 3 – Flujo de caja financiero	272
10.5.3.6. Alternativa 3 – Análisis de Sensibilidad	277
10.6. Conclusiones de la rentabilidad del proyecto y acciones para mitigación de riesgos	287
11. CONCLUSIONES FINALES	290
12. ANEXOS	296
13. BIBLIOGRAFÍA.....	298



RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis comprende el análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores, en la zona más céntrica y de mayor dinamismo de lo que se conoce como “Lima Moderna” y de la ciudad en general.

Ante un periodo de pausa en el crecimiento económico del país y el estancamiento del modelo del negocio inmobiliario local actual, este proyecto busca renovar el mercado y la forma en la que se han venido pensando y haciendo los modelos de desarrollo de proyectos en todas sus capas; así como mejorar la calidad de vida de las personas de la ciudad de Lima, y aportar urbanísticamente a mejorar la situación de caos que se vive día a día en ella.

En esa línea, no se han detectado productos que ofrezcan un formato novedoso que permita tener una armonía entre la vida privada y el trabajo. Asimismo, el mercado de oficinas prime, ofrece *amenities* que no llegan necesariamente a cumplir con los estándares que realmente se requieren para poder considerar a los edificios como de esa clasificación y no necesariamente considera el modelo de alquiler de oficinas desde un inicio. En ese sentido, el presente estudio plantea analizar e identificar factores críticos que permitan sustentar esta propuesta.

Para poder lograr este propósito, se hace un estudio de la situación actual mundial y nacional, un estudio del mercado de oficinas en Lima, un análisis de la segmentación y target al cual debe ir enfocado el proyecto, así como una propuesta de posicionamiento para optimizar al máximo el value a ofrecer.

Luego de realizada la etapa de estudio, se llega a un marketing mix que nos hace afinar el producto hasta obtener un proyecto consistente en una torre de oficinas nivel A+ en el frente principal, a la Av. Ricardo Palma, y un edificio de menor escala hacia la parte posterior, en donde se pueda desarrollar un complejo de viviendas oficina, a manera de las denominadas “Small Offices Home Office” (SOHO), que puedan servir a las empresas de la torre principal y sean un

producto complementario a este y, a la vez, sustituto a los pequeños espacios de oficina que los emprendedores, microempresarios, artistas u otros, vienen alquilando o comprando en simultaneo al pago o renta de su casa.

Este mix, de 48 SOHOS y 80 Oficinas, es complementado por un zócalo comercial de 14 locales hacia la calle y un área de servicios comunes que sirva de base de ambos edificios, propone ser un formato interesante y novedoso para el desarrollo de la ciudad y la apertura a un nuevo mercado que actualmente está desatendido.

Una vez definido el producto, se realiza un análisis económico financiero preparado *ad hoc*, en donde se plantean tres alternativas con distintas estructuras de negocio. Estas alternativas son de venta total de los inmuebles, una segunda de venta de los SOHO y renta total de las oficinas y los locales comerciales, y una última con venta de las SOHO y venta/alquiler al 50% de las oficinas y los locales comerciales.

Estos modelos, en distintas situaciones de estrés, permitirán identificar cuáles son las variables críticas, los umbrales máximos y mínimos de estas, y estimar las distintas rentabilidades que ayudarán a tomar las mejores decisiones para los participantes del negocio en las diferentes circunstancias que pudiesen existir. Estas alternativas no son excluyentes entre sí, sino que permiten prever los diferentes escenarios a los cuales se podría enfrentar el proyecto.

Con todo esto, se busca iniciar un modelo de negocio innovador y disruptivo a lo que tradicionalmente se viene ofreciendo en el mercado inmobiliario nacional, que obtenga no solo la satisfacción de los clientes y los stakeholders (accionistas y asociados), sino también del público en general, pudiendo servir de base para modelos pseudo-replicables en el futuro (en el sentido que deberán re-inventarse en cierta medida) con antecedentes exitosos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Visión y objetivos del caso de estudio

1.1.1. Visión del caso de estudio

El presente caso de estudio busca resolver una serie de inquietudes que se han venido presentado a nivel personal desde la época de formación de pregrado y que se agudizaron a través del tiempo de experiencia profesional hasta la fecha. En ellas, se cuestionan la validez de los modelos actuales de negocios en el sector inmobiliario (en donde solo se buscan resultados operativos y financieros y se suele sacrificar la calidad del producto en búsqueda de la eficiencia y en donde se depende mucho del sistema financiero tradicional), la pertinencia y adecuación de los productos ofrecidos a los potenciales consumidores y el cómo estos realmente aportan a que las personas tengan una buena calidad de vida, así a cómo aportan a nivel urbanístico para que la ciudad sea un lugar mejor donde vivir.

1.1.2. Objetivo General

Demostrar, a través de un análisis holístico y multidisciplinario, que este tipo de propuestas innovadoras pueden cumplir con las expectativas de una empresa o inversionista y ser rentables sin necesidad de sacrificar su calidad y valor, un *value* real del producto, dándole una calidad de vida tangible a las personas.

1.1.3. Objetivos específicos

- Analizar proyectos existentes para establecer las características actuales de los productos de mercado, sus elementos de diferenciación, sus áreas requeridas y ofrecidas, sus precios de venta y renta.
- Demostrar que no siempre la oferta de productos inmobiliarios va acorde a lo que la demanda necesita realmente y que esto contamina los estudios de mercado.
- Definir una estrategia que permita elaborar un marketing mix innovador y establecer un *value* que, sin desatender el segmento a atacar, ayude a darle calidad de vida a las personas.
- Proponer un proyecto inmobiliario distinto e innovador que rompa con la fórmula que se ha venido utilizando hasta el momento tanto a nivel de producto como de modelo de negocio.
- Establecer modelos de negocio posibles en un proyecto de carácter mixto.
- Determinar las rentabilidades y retornos a los inversionistas en los escenarios de modelo de negocios propuestos.
- Identificar los principales riesgos para cada alternativa de modelo de negocio y dar lineamientos para su mitigación.

1.2. Concepto del proyecto

El complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores: DOMINIUM, busca encontrar su propio modelo de negocio al satisfacer dos demandas no atendidas:

la de tener oficinas de calidad en el corazón de dicho distrito y la de ofrecer una nueva alternativa mixta e híbrida que no está muy desarrollada en nuestro mercado. Ambas ofertas buscan brindarle una mejor calidad de vida al target, aportar urbanísticamente a la ciudad y renovar las tipologías inmobiliarias que se están planteando como modelo de negocio en nuestro país.

Para ello, y aprovechando la ubicación y el contexto, se ofrece un proyecto mixto con una tipología distinta y una concepción del espacio que tenga la flexibilidad necesaria para permitirle a sus ocupantes el poder realizar sus actividades cotidianas de la mejor manera y de acuerdo al ritmo de vida contemporáneo. Que pueda ofrecer servicios de alta calidad a ambos targets sin comprometer el posicionamiento de la empresa.

Asimismo, se busca encontrar un modelo de negocio innovador que, si bien puede ser replicable a mediano plazo, lo que busca es empezar a probar nuevos formatos que vayan acorde al ritmo de vida y las dinámicas urbanas actuales, y que puedan derivar en nuevos modelos de negocio de carácter mixto a largo plazo.

1.3. La Empresa

Se trata de una estructura societaria nueva, conformada por dos socios a más que puedan aportar capital y *know how* complementario, sirviendo como balance y equilibrio en la toma de decisiones. Todos los participantes deben estar familiarizados con la ejecución y/o gerencia de proyectos, y tener conocimientos sobre economía, finanzas y diseño. Además de esto, deben tener buena predisposición a la innovación, así como conciencia sobre la sostenibilidad y su impacto ecológico, cultural y social; para poder tomar decisiones orientadas a reducir el impacto del proyecto en estos diversos entornos y que permitan innovación permanente.

Esta sociedad sería la que a partir de ahora denominaremos como “empresa matriz” y cuyo objetivo para posicionarse en el mercado nacional sería tener un primer proyecto de gran envergadura y en una ubicación privilegiada que lo ayude a formar una imagen de solvencia, competitividad e innovación. Su capacidad financiera va a depender de los accionistas y sus aportes de capital, así como de los flujos futuros que puedan asegurar. Este capital combinado deberá ser de un monto alrededor de los US\$ 2 millones.

La empresa contará con profesionales del sector, que combinen experiencia en gestión de proyectos de inversión, inmobiliarios, de diseño y construcción y, de preferencia, con capacitación reciente que les permita estar actualizados con la realidad y las tendencias contemporáneas. Esto permitirá que el trabajo interdisciplinario sea más eficiente. Para la gestión administrativa, comercial, legal y tributaria, se contará con un mix entre personal en planilla y outsourcing.

Para el caso de este proyecto en particular, la empresa matriz se asociaría con el dueño del terreno y formaría una empresa vehículo para realizar el proyecto. La participación del propietario sería por el valor de mercado del inmueble. Esto haría que el precio del terreno no afecte los costos del proyecto hasta la repartición de utilidades y liquidación final, que podría ser hecha en dinero o metros cuadrados, dependiendo del modelo económico financiero y el escenario final. Finalmente, se buscaría sumar como socio a un fondo de inversión o inversionista que pueda colaborar con el monto diferencial (se han detectado un par de potenciales interesados que podrían ingresar en cualquier momento del proyecto y que trabajan indistintamente por resultados o flujos de caja). A ellos también se les devolverían sus aportes o con dinero o con metros cuadrados, dependiendo del modelo y escenario final.

1.3.1. Objetivos cualitativos de la empresa

1.3.1.1. Misión

“Ser una empresa del sector inmobiliario que brinda productos innovadores, de *value* y calidad, responsable con la sociedad y el medio ambiente; y que ofrece soluciones a las distintas realidades a las que se enfrenta”.

1.3.1.2. Visión

“Posicionar a la empresa como sinónimo de innovación, *value* y calidad en el mercado inmobiliario; y como una entidad humana, responsable y consciente de las necesidades de la sociedad”.

1.3.1.3. Valores

- La calidad de vida como eje principal de la actividad.
- La búsqueda permanente de la excelencia.
- La innovación constante que no solo nos permita anticiparnos a la competencia, sino ser flexibles y re-inventarnos a nosotros mismos sin dificultad.
- La eficiencia y eficacia en los procesos y servicios.
- La transparencia, honestidad, sinceridad, gentileza y sencillez en todo momento.

1.3.1.4. Estrategias de la empresa

1.3.1.4.1. Estrategias a corto plazo

Generar nuevas formas de desarrollo de negocio a través de productos diferenciados e innovadores que atiendan a segmentos de mercado que tengan poca o nula atención del resto de desarrolladores inmobiliarios; y buscando y/o considerando proyectos donde se pueda tener socios estratégicos, como fondos de inversión y/o propietarios de suelo; en donde no solo se contemple el modelo típico de ventas, sino también el de rentas y/o un mix de ambos.

1.3.1.4.2. Estrategias a mediano plazo

Lograr posicionarse en el mercado como una empresa cuya marca está relacionada al enfoque en la calidad de vida de las personas, el valor agregado y la innovación en la calidad del producto y servicio, generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el interés del público tanto para la compra de inmuebles, como para su participación en los proyectos futuros.

1.3.1.4.3. Estrategias a largo plazo

Tener mayor diversificación de productos a ofrecer y presencia en otras ciudades sin perder el valor de la marca. Buscar ya no solo el cubrir demandas insatisfechas o desatendidas, sino generar productos que se vuelvan objetos de deseo por su capacidad de ofrecer calidad de vida, auto-generando un propio mercado por atender y fomentando la re-inversión constante que permita una vida saludable de la empresa.

1.3.2. Organización de la empresa

1.3.2.1. Ubicación de la empresa

La empresa tendrá sus primeras oficinas ubicadas en una zona céntrica, cercana al primer proyecto. Es decir, Miraflores, Surco, Surquillo, San Isidro o Barranco. La idea es poder tener fácil accesibilidad y conectividad a este primer proyecto y al resto de la ciudad al mismo tiempo. Esto permitirá el poder ser eficientes y el tener una cobertura de la ciudad que facilite la capacidad de estudio y análisis, la planificación y ejecución de futuros proyectos que ayuden a expandir y hacer crecer a la organización.

1.3.2.2. Personal de la empresa y sus funciones

La organización inicial de la empresa deberá contemplar las personas necesarias para la puesta en marcha de la misma y del primer proyecto. Además, buscará ser corta para no recargar el costo fijo de la oficina. Por ello, habrá algunas posiciones donde se tendrán que duplicar funciones:

- Gerente General / Gerente Comercial

Será el responsable total del manejo y dirección de la empresa. Inicialmente, absorberá las funciones del gerente comercial hasta que la empresa tenga la capacidad de tener una persona designada específicamente para ese cargo.

- Gerente Finanzas / Controller financiero

Será el encargado de la parte financiera de la empresa, tanto de la elaboración de presupuestos y planes estratégicos como de su control y correcta puesta en marcha.

- Gerente de Proyecto

Será el responsable de todas las gestiones necesarias durante la realización de los proyectos inmobiliarios, desde la búsqueda de oportunidades, hasta su ejecución y posterior cierre. Se le encargará la gestión de las ventas hasta que se pueda tener un volumen que amerite un área específica para ello.

- Administrador / Recursos Humanos

Será el responsable de la gestión integral de la empresa. Esto quiere decir que deberá ver que funcionen eficientemente sus campos de gestión (logística, administrativa y de recurso humano), con el resto de áreas de la empresa. Se le designará la gestión del recurso humano hasta que el tamaño de la empresa amerite la creación de un área específica para ello.

- Contador General

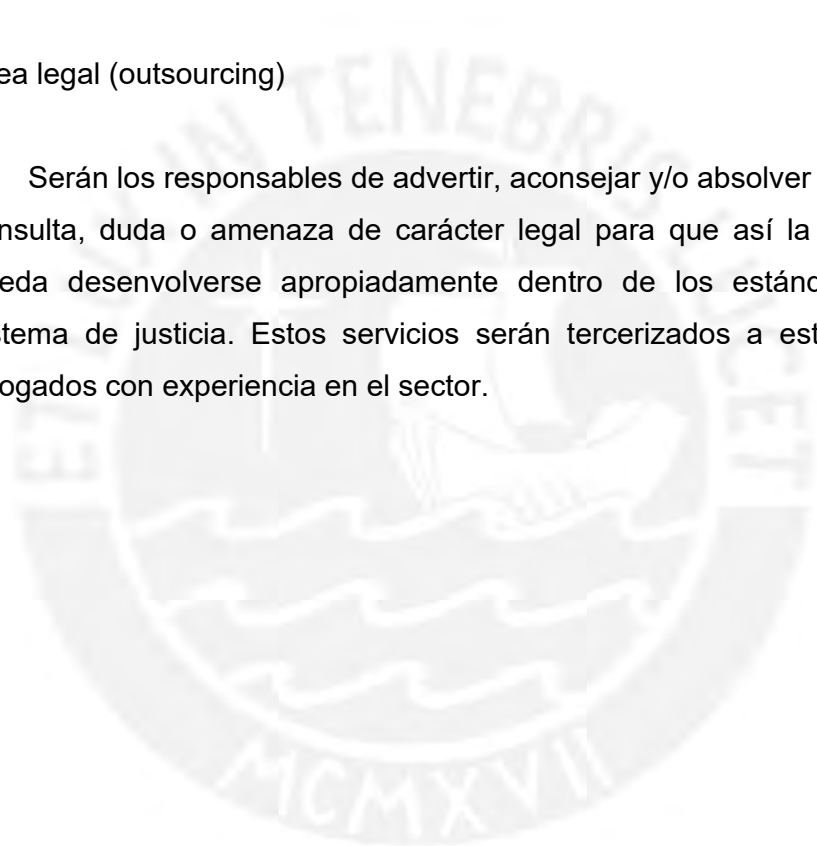
Será el responsable de llevar la contabilidad general de la empresa, realizando y presentando las declaraciones mensuales y anuales de impuestos, y viendo que las compras y gastos se lleven de manera adecuada.

- Recepcionista / Document controller / Asistente de gerencia

Será el responsable de la gestión documentaria de la empresa, así como de recibir las llamadas, mails y visitas a la empresa. También cumplirá las funciones de asistir logísticamente al administrador y los gerentes.

- Área legal (outsourcing)

Serán los responsables de advertir, aconsejar y/o absolver cualquier consulta, duda o amenaza de carácter legal para que así la empresa pueda desenvolverse apropiadamente dentro de los estándares del sistema de justicia. Estos servicios serán tercerizados a estudios de abogados con experiencia en el sector.



1.3.3. Objetivos cuantitativos de la empresa

1.3.3.1. Objetivos estratégicos

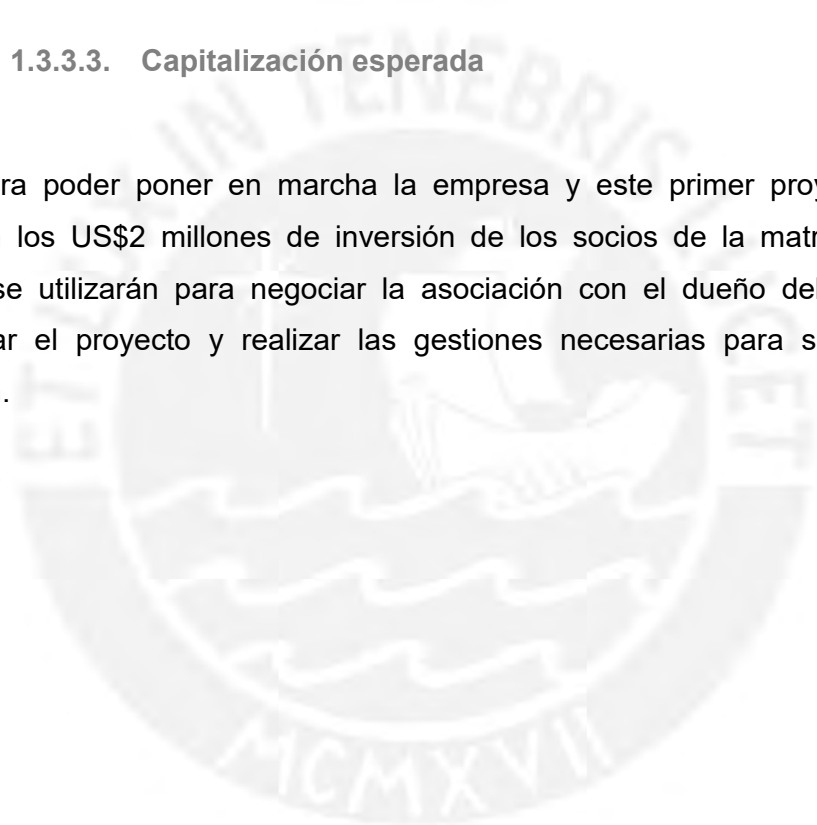
Objetivos Estratégicos	Indicadores de control
Posicionar nuestros productos como proyectos inmobiliarios diferenciados y de alto valor.	Nivel de satisfacción y fidelización de clientes (compradores, arrendatarios, etc.)
Tener un alto índice de calidad en nuestros productos y servicios.	Nivel de satisfacción y fidelización de <i>stakeholders</i> .
Buscar permanente la generación de valor agregado y la excelencia en nuestros productos y servicios.	Nivel de satisfacción y fidelización de clientes y <i>stakeholders</i> . Nivel de identificación y orgullo de los colaboradores e involucrados con la empresa.
Obtener una rentabilidad acorde al mercado inmobiliario y a las propuestas de diferenciación y valor que se buscan ofrecer.	VAN TIR ROE

1.3.3.2. Rentabilidad esperada

La empresa buscará tener proyectos que le permitan obtener una rentabilidad económica de un mínimo del 14% sobre el monto de capital aportado. El caso particular de este proyecto es el mismo límite.

1.3.3.3. Capitalización esperada

Para poder poner en marcha la empresa y este primer proyecto, se requieren los US\$2 millones de inversión de los socios de la matriz. Estos aportes se utilizarán para negociar la asociación con el dueño del terreno, desarrollar el proyecto y realizar las gestiones necesarias para su óptima ejecución.



2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1. Entorno Político Mundial

Con Donald Trump como presidente de EE.UU., y la confirmación de sus promesas de campaña que ofrecían políticas proteccionistas y de cierre de mercado que podrían afectar la estabilidad de las relaciones del gigante del norte con varios países del mundo, así como la construcción de un muro en la frontera con México, los riesgos de un cambio de orden en la economía mundial y las relaciones exteriores internacionales es cada vez más grande. Y es que, el actual presidente de EE.UU. no solo tiene problemas políticos y escándalos internos, sino que ha hecho que las relaciones de este país con naciones con las cuales la situación ya era delicada se tensen más aún, sobre todo con Corea del Norte y los estados islámicos. Así, estas tensiones entre el estado islámico y los países occidentales siguen creciendo con los atentados que se están dando en diversas partes del mundo. Los constantes conflictos en Siria, Turquía e Israel, entre otros, amenazan la estabilidad política mundial en general. Ante estos riesgos, surge la figura de Justin Trudeau, primer ministro de Canadá y uno de los actuales líderes mundiales que muestra una total oposición a las distintas posiciones de los EE.UU. de Trump.

En el lado asiático, China sigue manteniendo su política de apertura al resto del mundo y Kim Jong-Un, presidente de Corea del Norte, ha estado amenazando constantemente la paz mundial con la carrera armamentista de su país. En noviembre del 2017, lanzó un misil “de prueba” que, según afirmó, puede llevar carga nuclear y podría llegar a territorio americano si es que fuera necesario.

A pesar de que ha pasado más de un año luego del Brexit (la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea), aún hay incertidumbre en Europa. Esto ha hecho que otros movimientos independentistas, como el caso de Catalunya en España, se hayan reactivado. Esto, a pesar de no tener necesariamente la

misma escala, empieza a mostrarnos cierta disconformidad con la situación en la que el sistema aporta a la vida de las personas. En este contexto, Vladimir Putin (Rusia) y Angela Merkel (Alemania) mantienen el protagonismo como los líderes más influyentes de ese lado del mundo.

En Sudamérica, Mauricio Macri es el actual presidente de Argentina y Michel Temer en Brasil luego de la suspensión de Dilma Rousseff por delitos de corrupción. En Chile, Sebastián Piñera busca regresar al poder.

Las decisiones que puedan tener los gobernantes de cada uno de estos países, afectarán directamente a la economía mundial y producirán variaciones en los precios de los materiales, los insumos y los commodities. Las nuevas políticas de relaciones exteriores que se puedan tomar podrían producir una migración masiva de consumidores, empresarios e inversionistas que podrían cambiar las reglas de juego actuales del mercado.

2.2. Entorno Económico Mundial

Según los pronósticos actuales del FMI (2017) y el Banco Mundial, el crecimiento de la economía mundial se fortalecerá hasta llegar a un 3.6% para finales del 2017 y 3.7% para 2018. A pesar de ello, el PBI per cápita mundial sigue en tendencia decreciente como en los últimos dos años (ver gráfico 1).

El caso de EE.UU. es emblemático al respecto. Según el Santander Trade Portal (2016):

“La crisis financiera internacional provocó un aumento considerable del desempleo en los Estados Unidos, el cual llegó hasta 10% en octubre de 2009. Aunque la tasa de desempleo ha disminuido a 5,3% en 2015, detrás de esta cifra hay una baja de la tasa de participación en el mercado laboral que llegó a 62% a finales del 2015. Si se toman en cuenta a los trabajadores desanimados que dejaron el mercado laboral y los que se ven obligados a aceptar puestos en

jornada parcial, la tasa de desempleo real sube a 10% (comparado a 8-10% antes de la crisis). Los niveles de desigualdad económica y social han aumentado desde los años 1980, alcanzando actualmente su punto más elevado desde hace un siglo. En 2014, el número de ciudadanos americanos que disponían de un bien inmobiliario alcanzó su nivel más bajo desde 1995.”

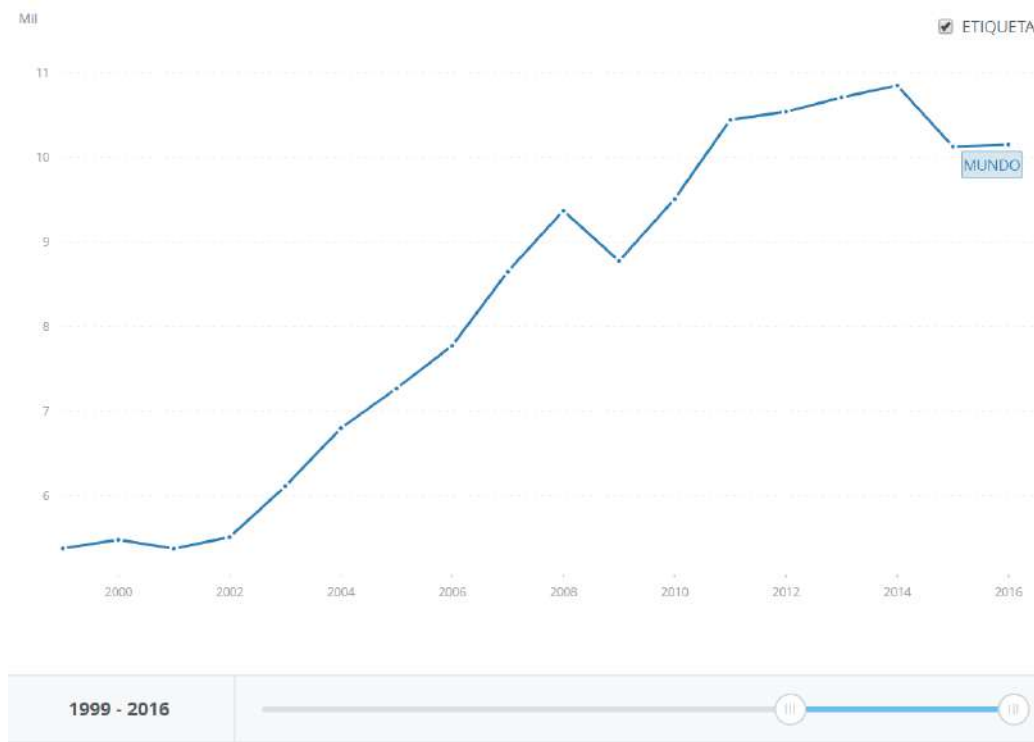


Gráfico 01: PIB per cápita mundial (US\$ a precios actuales) 1999-2016
Fuente: Banco Mundial (2017)

El FMI es optimista en cuanto a que la tendencia de repunte macro-económico del gigante norte americano será de alza a partir del 2017. Indican que “el fortalecimiento de los balances, la ausencia de nuevos aumentos del lastre fiscal y la mejora del mercado inmobiliario apuntalarán la demanda interna. Se espera que estos factores neutralicen el freno a las exportaciones netas ejercido por el fortalecimiento del dólar y el deterioro de la actividad manufacturera”.

En el 2015, China invirtió US\$145 mil millones en el extranjero (por primera vez en su historia). Por el contrario, los inversores extranjeros invirtieron solo US\$135 mil millones en China. (IMF – World Economic Outlook Database, 2015). A pesar de eso, y de un crecimiento de 6,8% para fines del 2017 (FMI, 2017), se prevé que para el 2018 haya un escenario en donde esta economía se desacelere por una mala capacidad de reacción a los riesgos.

2.2.1. Los mercados internacionales y sus proyecciones de evolución

Con Trump como presidente de EE.UU. y la sensación de crisis financiera que se percibió a finales del 2016 a nivel mundial, el mercado ha entrado en una etapa de inestabilidad generalizada. A pesar de que hay un optimismo general sobre las proyecciones del 2018, la propuesta proteccionista de subir los aranceles a los productos chinos en EE.UU. a partir del 2017 ha hecho que este país sea menos competitivo y que los precios de sus productos tengan una tendencia al alza. El FMI (2017) es claro al respecto cuando habla de los potenciales riesgos a mediano plazo:

“Tras un período de abundante oferta de crédito, un endurecimiento repentino de las condiciones financieras mundiales (y una correspondiente depreciación del dólar de EE.UU.) podrían dejar expuestas las fragilidades financieras de algunos mercados emergentes, generando tensiones en las economías con vínculos cambiarios al dólar, fuerte apalancamiento y descargos en los balances.”

Ante esta situación, diversas empresas originarias de los países con problemas económicos, están migrando o abriendo sucursales en países en vías de desarrollo y con economías emergentes, como el Perú. Cada vez es más común ver inmobiliarias, proveedores, o estudios de arquitectura que son originarios de Europa o EE.UU., algo impensado hace una década.

2.2.2. Ciclo económico Mundial

Con la aparente serenidad que nos da el estudio histórico de la economía mundial, y el entendimiento del ciclo económico, como para poder entender los errores cometidos y no repetirlos, creemos que la situación actual es solo pasajera. Sin embargo, es importante no solo mirar los datos, sino analizarlos para poder trabajar realmente con ellos y no solo no repetir los errores cometidos, sino prevenirlos y poder hacer algo mejor para evitarlos desde ahora.

El FMI (2016b) indicaba que las economías desarrolladas mantendrán la tendencia de ligero repunte post crisis (1.9% en 2016 y 2.0% en 2017), mientras que las emergentes y en desarrollo empezarán a frenarse (4.1% en 2016 y 4.6% 2017). Este panorama se debía a la desaceleración del crecimiento de los países exportadores de petróleo y la disminución de sus precios, la desaceleración económica de China, las recesiones rusa y brasilera, el panorama poco favorable en África en contraposición de la estabilidad con tendencia positiva de la India y la ASEAN-5 (Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam), y del beneficio que México y centro américa tenían con la ligera recuperación de EE.UU. Estas bajas perspectivas estables en las economías exportadoras de materias primas, y la incertidumbre constante en el crecimiento de las economías de los países en vías de desarrollo parecía no tener una recuperación a mediano plazo. Sin embargo, ya en el tramo final del 2017, el mismo FMI (2017) cambia sus proyecciones a una visión más optimista en donde las dificultades en los distintos mercados y economías (tanto avanzadas como emergentes) empezarán a mostrar indicios de mejora a mediano plazo.

Sin perjuicio de lo antes mencionado, siempre hay que estar pendientes a los factores antes mencionados y sus variaciones ya que son potenciales riesgos al cambio de escenario mundial a mediano plazo.

	2016	Proyecciones		Diferencia con la Actualización del informe WEO de enero de 2017 ¹		Diferencia con el informe WEO de octubre de 2017 ¹	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Producto mundial	3,2	3,6	3,7	0,1	0,1	0,1	0,1
Economías avanzadas	1,7	2,2	2,0	0,2	0,1	0,2	0,0
Estados Unidos	1,5	2,2	2,3	0,1	0,2	-0,1	-0,2
Zona del euro	1,8	2,1	1,9	0,2	0,2	0,4	0,3
Alemania	1,9	2,0	1,8	0,2	0,2	0,4	0,3
Francia	1,2	1,6	1,8	0,1	0,1	0,2	0,2
Italia	0,9	1,5	1,1	0,2	0,1	0,7	0,3
España	3,2	3,1	2,5	0,0	0,1	0,5	0,4
Japón ²	1,0	1,5	0,7	0,2	0,1	0,3	0,1
Reino Unido	1,8	1,7	1,5	0,0	0,0	-0,3	0,0
Canadá	1,5	3,0	2,1	0,5	-0,2	1,1	0,1
Otras economías avanzadas ³	2,2	2,6	2,5	0,3	0,1	0,3	0,1
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4,3	4,6	4,9	0,0	0,1	0,1	0,1
África subsahariana	1,4	2,6	3,4	-0,1	-0,1	0,0	-0,1
Nigeria	-1,6	0,8	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Sudáfrica	0,3	0,7	1,1	-0,3	-0,1	-0,1	-0,5
América Latina y el Caribe	-0,9	1,2	1,9	0,2	0,0	0,1	-0,1
Brasil	-3,6	0,7	1,5	-0,4	-0,2	0,5	-0,2
México	2,3	2,1	1,9	0,2	-0,1	0,4	-0,1
Comunidad de Estados Independientes	0,4	2,1	2,1	0,4	0,0	0,4	0,0
Rusia	-0,2	1,8	1,6	0,4	0,2	0,4	0,2
Excluido Rusia	1,9	2,9	3,3	0,4	-0,2	0,4	-0,2
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,4	6,5	6,5	0,0	0,0	0,1	0,1
China	6,7	6,8	6,5	0,1	0,1	0,2	0,3
India ⁴	7,1	6,7	7,4	-0,5	-0,3	-0,5	-0,3
ASEAN-5 ⁵	4,9	5,2	5,2	0,1	0,0	0,2	0,0
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	3,1	4,5	3,5	1,0	0,3	1,5	0,2
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	5,0	2,6	3,5	0,0	0,2	0,0	0,1
Arabia Saudita	1,7	0,1	1,1	0,0	0,0	-0,3	-0,2
<i>Partidas informativas</i>							
Unión Europea	2,0	2,3	2,1	0,2	0,2	0,3	0,3
Países en desarrollo de bajo ingreso	3,6	4,6	5,2	0,0	0,0	-0,1	-0,1
Oriente Medio y Norte de África	5,1	2,2	3,2	0,0	0,2	-0,1	0,0
Crecimiento mundial según tipos de cambio de mercado	2,5	3,0	3,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Volumen del comercio mundial (bienes y servicios)	2,4	4,2	4,0	0,2	0,1	0,4	0,1
Importaciones							
Economías avanzadas	2,7	4,0	3,8	0,0	0,2	0,0	-0,2
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	2,0	4,4	4,9	0,1	0,2	-0,1	0,6
Exportaciones							
Economías avanzadas	2,2	3,8	3,6	-0,1	0,2	0,3	0,4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	2,5	4,8	4,5	1,0	0,0	1,2	0,2
Precios de las materias primas (dólares de EE.UU.)							
Petróleo ⁶	-15,7	17,4	-0,2	-3,8	-0,3	-11,5	0,1
No combustibles (promedio basado en ponderaciones de la exportación mundial de materias primas)	-1,8	7,1	0,5	1,7	1,9	-1,4	1,8
Precios al consumidor							
Economías avanzadas	0,8	1,7	1,7	-0,2	-0,1	-0,3	-0,2
Economías de mercados emergentes y en desarrollo ⁷	4,3	4,2	4,4	-0,3	-0,2	-0,5	0,0
Tasa interbancaria de oferta de Londres (porcentaje)							
Sobre los depósitos en dólares de EE.UU. (seis meses)	1,1	1,4	1,9	-0,2	-0,3	-0,3	-0,9
Sobre los depósitos en euros (tres meses)	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	-0,1	0,0	-0,1
Sobre los depósitos en yenes japoneses (seis meses)	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2

Nota. Se parte del supuesto de que los tipos de cambio efectivos reales se mantienen constantes a los niveles vigentes entre el 20 de julio y el 17 de agosto de 2017. Las economías se enumeran con base en su tamaño. Los datos trimestrales agregados están desestacionalizados.

¹Diferencia basada en cifras redondeadas, tanto en los pronósticos de esta edición como en los de la Actualización del informe WEO de julio de 2017 y la edición de abril de 2017 del informe WEO.

²Las cifras históricas de las cuentas nacionales de Japón reflejan la revisión integral realizada por las autoridades nacionales y publicada en diciembre de 2016. Las principales revisiones son la transición del Sistema de Cuentas Nacionales de 1993 al de 2008 y la actualización del año de referencia de 2005 a 2011.

³Excluidos el G-7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, el Reino Unido) y los países de la zona del euro.

⁴En el caso de India, los datos y pronósticos están basados en el ejercicio fiscal, y el PIB a partir de 2011 está basado en el PIB a precios de mercado tomando como año base el ejercicio 2011/12.

Gráfico 02: Proyecciones Perspectivas de la economía mundial – informe WEO

Fuente: FMI (2017)

2.2.3. Impacto en economía local

Como hemos mencionado anteriormente, la elección de Trump como presidente de EE.UU. ha causado un impacto tremendo en la situación económica mundial y, por lo tanto, en las distintas bolsas de valores del mundo. Ante la volatilidad de este líder mundial, se corren riesgos permanentes de problemas migratorios y de xenofobia extrema (sin contar el latente peligro de guerra) que podrían hacer que varios compatriotas regresen al país y generen un mercado potencial no considerado en su totalidad. Esto pone en peligro la viabilidad del Tratado Transpacífico que, a pesar de que se reafirmó la intención de los mandatarios de los países implicados en el APEC celebrado en nuestro país en Noviembre del 2016, puede no concretarse en caso Trump ponga trabas. De darse esta situación, también se podrían afectados los Tratados de Libre Comercio de Perú con los demás países de América del Norte.

A pesar de su desaceleración económica y posible impacto negativo, China mantiene buenas relaciones con Perú y su presidente Xi Jinping firmó con el presidente Kuczynski un “plan de acción conjunto 2016-2021” que busca fortalecer las relaciones comerciales entre ambos países. Estos 18 acuerdos y *Minute of Understanding* (MOUs) consideran temas relacionados al comercio, la cultura, la cooperación técnica, la confianza recíproca y la inversión en general. Entre otros temas, resalta el interés del gigante asiático por participar en la realización del tren bioceánico, lo cual ayudaría a la reactivación económica que busca el gobierno central con sus carteras de proyectos de inversión.

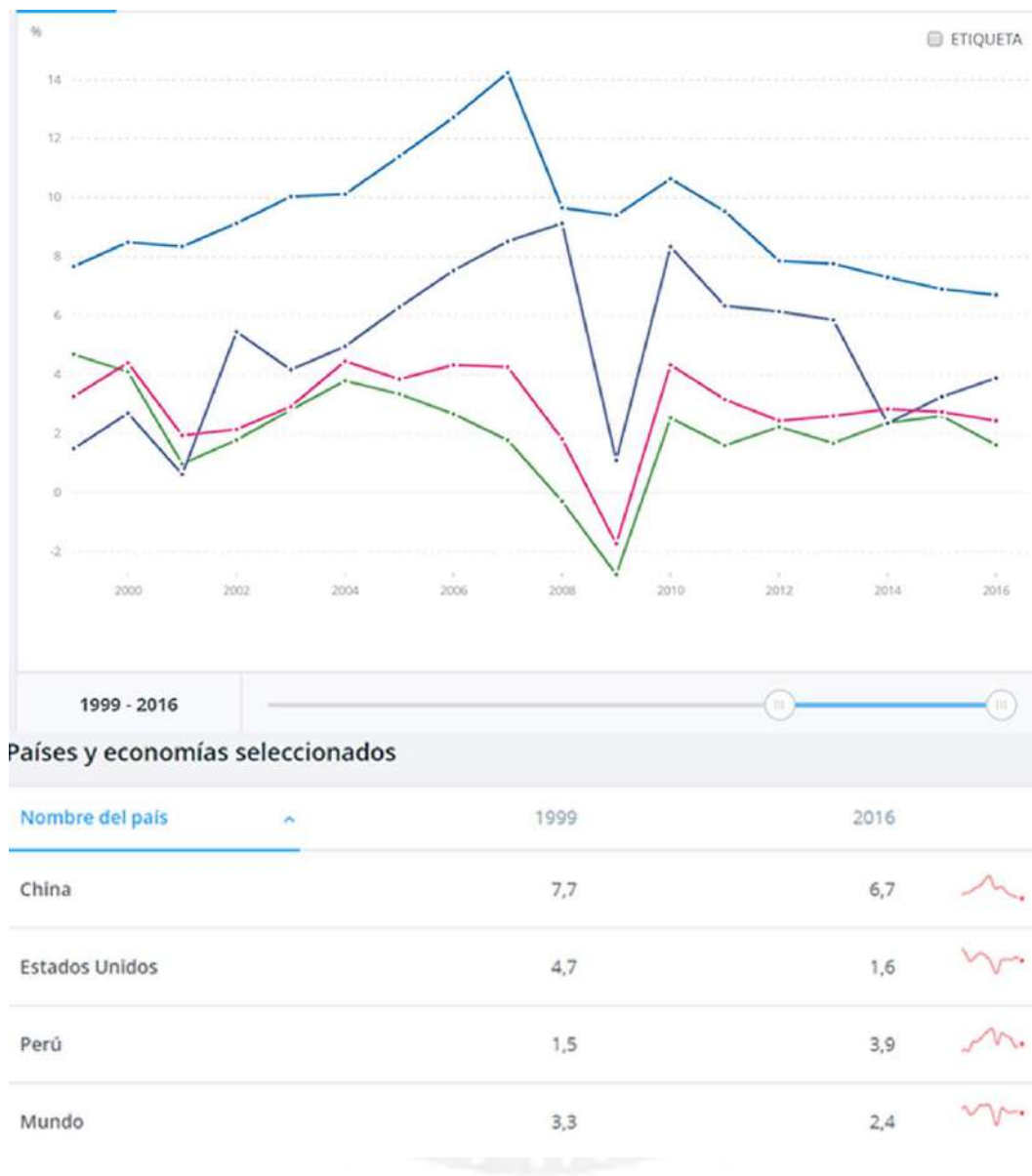


Gráfico 03: Crecimiento PBI (% anual) 1999-2016
 Fuente: Banco Mundial (2017)

2.2.4. Influencia en el sector inmobiliario local

La economía mundial y la volatilidad de los precios en las materias primas y materiales de construcción, hace que los costos de construcción se vean impactados cada vez que hay una situación de inestabilidad en el mundo. La fluctuación del tipo de cambio de moneda debido a los problemas económicos de cada país, así como su crecimiento o no en PBI, también afectan el sector ya que suelen ir de la mano en su comportamiento.

Según cifras del Banco Mundial (2017), el 60% de habitantes del planeta vivirá en ciudades para el 2030. Esta tendencia de migración hacia las ciudades y su densificación hacia algo más compacto es una sumatoria de dos factores: la escasez de suelo y la permanente búsqueda de eficiencia en los desplazamientos de un punto de interés a otro de la ciudad. Por esto, se está viendo a nivel mundial que los espacios son cada vez más pequeños, buscando una proporción equitativa entre la ubicación del inmueble, el alto valor de suelo, los costos de construcción y el producto ofrecido.

Este modelo aún no termina de encajar en Lima, en donde se sigue teniendo una ciudad de múltiples centralidades y desplazamientos urbanos en vías totalmente colapsadas. Esta constante pérdida de tiempo en movilidad urbana, que se trata de resolver con soluciones orientadas al automóvil, no termina de encontrar una respuesta sostenible a largo plazo y el sector inmobiliario local no está teniendo totalmente en consideración estos factores a la hora de realizar sus estudios y propuestas ya que solo se enfoca en resultados a corto plazo y sin relación con el entorno urbano.

2.3. Entorno Cultural y Tecnológico Mundial

Es innegable que los tiempos están cambiando. Actualmente, estamos en plena revolución de las telecomunicaciones, en donde la conectividad a internet y la globalización ha cambiado totalmente la forma de vida de las personas y las dinámicas sociales. La capacidad de poder estar conectados con personas en distintas partes del mundo en tiempo real, y la gestión de información a través de la nube, ha hecho que se generen nuevos formatos de trabajo (descentralización de oficinas, tele-trabajo, free lancers, out-sourcing, etc.) y, tanto las empresas como las personas, se puedan orientar hacia la búsqueda de tener más eficiencia laboral y una mejor calidad de vida.

En paralelo, la robótica está creciendo y se estima que próximamente los seres humanos dejarán de realizar la mitad de los trabajos que hasta hace unos años eran considerados como la principal fuente de trabajo de las personas (Frey, 2013).

Así, aparecen nuevos formatos laborales, ocupaciones y trabajos nuevos que necesitan ser hechos por seres humanos (community managers, soporte de IT, etc.) y que hasta hace unos 5 años no existían. La consecuencia a largo plazo de esto será que los espacios de trabajo, como las oficinas en el formato tradicional, se vuelvan espacios más fluidos, de trabajo colectivo, sociabilización y soporte. Un lugar donde encontrar herramientas para realizar trabajos específicos y donde tener servidores, data centers, u otros similares; incluso mezclándose con los espacios tradicionales de vivienda. Como ya mencionaba Vázquez en el 2003:

“Las consecuencias del trabajo a distancia han afectado ya al espacio de oficinas, con formatos que van desde despachos compartidos a las oficinas donde el empleado informa con antelación de su deseo de acudir y reserva el puesto desde el que trabajará. La separación entre la esfera privada y la del trabajo, entre la casa y la oficina, es cada vez más difusa. Culliford señala que el working from home puede combinarse con el homing from work.”

Estos cambios se ven reforzados por los cambios en la fuerza laboral. Actualmente, hay una gran diversidad generacional en las organizaciones, pudiendo tener hasta 4 grupos distintos dentro de ellas. Las generaciones más jóvenes, las generaciones Y y Z, están ingresando con mayor influencia a la PEA mundial debido a su manejo casi innato de las tecnologías actuales, haciendo que generaciones anteriores tengan que actualizarse o quedarse relegadas. El impacto en las organizaciones es que el cambio de liderazgo y autoridad a través del dominio de las tecnologías y el conocimiento se ha repartido, favoreciendo la horizontalidad e igualdad en el trato.

En este sentido, las nuevas tecnologías afectan con sus dinámicas a lo que sucede en el mundo a nivel social, cultural y económico; teniendo un gran impacto en el cómo se repensarán los espacios a futuro.

2.4. Entorno Político Nacional

El primer año de gobierno del presidente Kuczynski ha sido complicado. La bancada mayoritaria del Congreso, la del partido Fuerza Popular, está poniendo una oposición fuerte a los planes del ejecutivo. Tal es así que ya ha habido cambios de ministros (Cultura e interior), consejos ministeriales completos, y ha casos emblemáticos de persecución política, como la polémica censura al Ministro de Educación, Jaime Saavedra, y el alejamiento de vicepresidente y ex ministro de transportes y comunicaciones, Martín Vizcarra, al designarlo como embajador y enviarlo al exterior del país. En este contexto, y debido a su edad, la imagen inicial de liderazgo y esperanza que proyectaba PPK se ha ido debilitando.

A esto podemos sumarle escándalos de corrupción y tráfico de influencias, espionaje, numerosos casos de malversación de fondos y compras irresponsables en el poder legislativo, oportunismos y peleas internas en los incipientes y poco estructurados partidos políticos, así como la incertidumbre en

el impacto que pueda generar el posible indulto al ex presidente Alberto Fujimori y las intenciones de la izquierda radical por realizar cambios extremistas en el *status quo*, en donde se viene conversando la posibilidad de solicitar la vacancia del presidente para convocar nuevas elecciones.

Los problemas de gestión y planificación del ejecutivo, legislativo, y las autoridades municipales, no están contribuyendo. El potencial y latente problema que significa la mala planificación general como, por ejemplo, en la organización de los juegos panamericanos del 2019, así como proyectos aislados que no se articulan a nivel de ciudad y/o país, no transmiten el mensaje de claridad que el sector empresarial quisiera tener para recuperar la confianza en la clase política y reactivar el ritmo de inversiones que se tenía hace unos años.

Esta falta de seguridad en los inversionistas se acrecienta aún más debido al caso Odebrecht, que ha llegado a incriminar a los principales directores de las empresas constructoras más importantes del país y ha generado una crisis en estas, cambiando el panorama del sector en las últimas semanas.

2.5. Entorno Económico Nacional

Luego de pasar cinco años casi en piloto automático, y a que como consecuencia el país retroceda parte de lo avanzado a inicios de la última década, el presidente Kuczynski ha enviado algunas señales que dan la impresión de que se tomarán medidas para recuperar el paso perdido a principios del 2018.

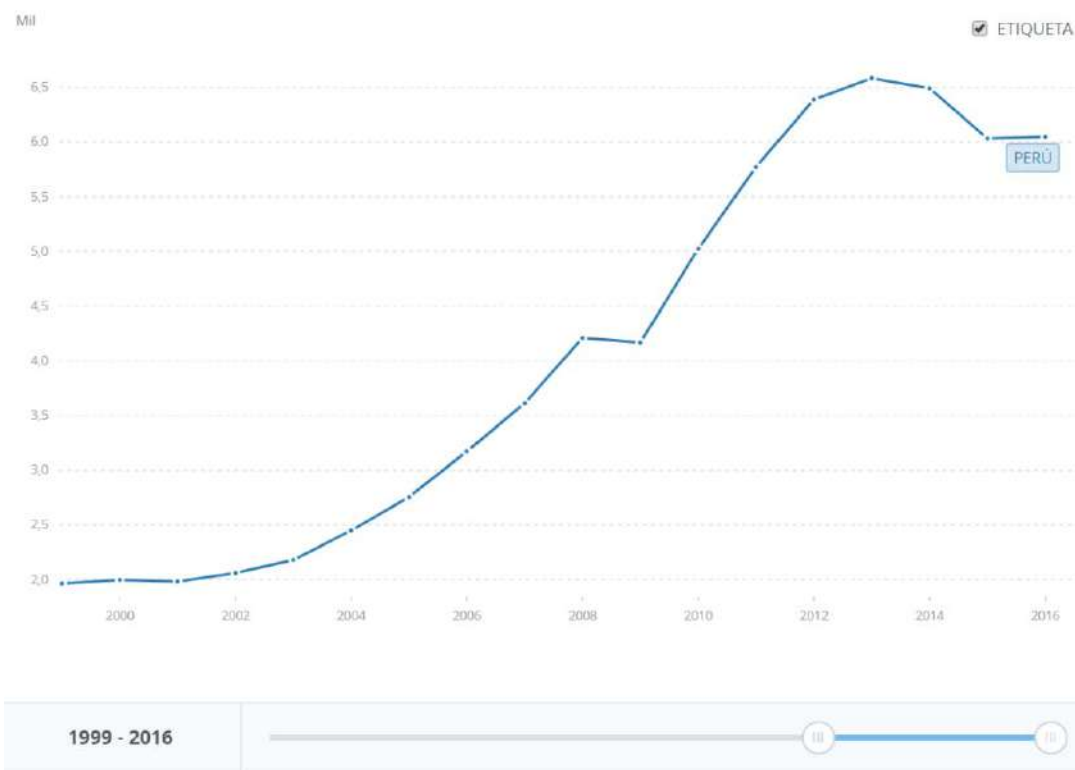


Gráfico 04: PBI per cápita (US\$ a precios actuales) 1999-2016
Fuente: Banco Mundial (2017)

A pesar de la desconfianza, el retroceso económico y la disminución del PBI per cápita consecuencia del gobierno de Humala (ver gráfico 04), la inflación se ha mantenido baja pero el índice de deflación del PBI ha sido irregular, lo que ha resultado en constantes variaciones en los precios y diferencias con los salarios (ver gráfico 05) y hace ver una curva de crecimiento con tendencia al alza.

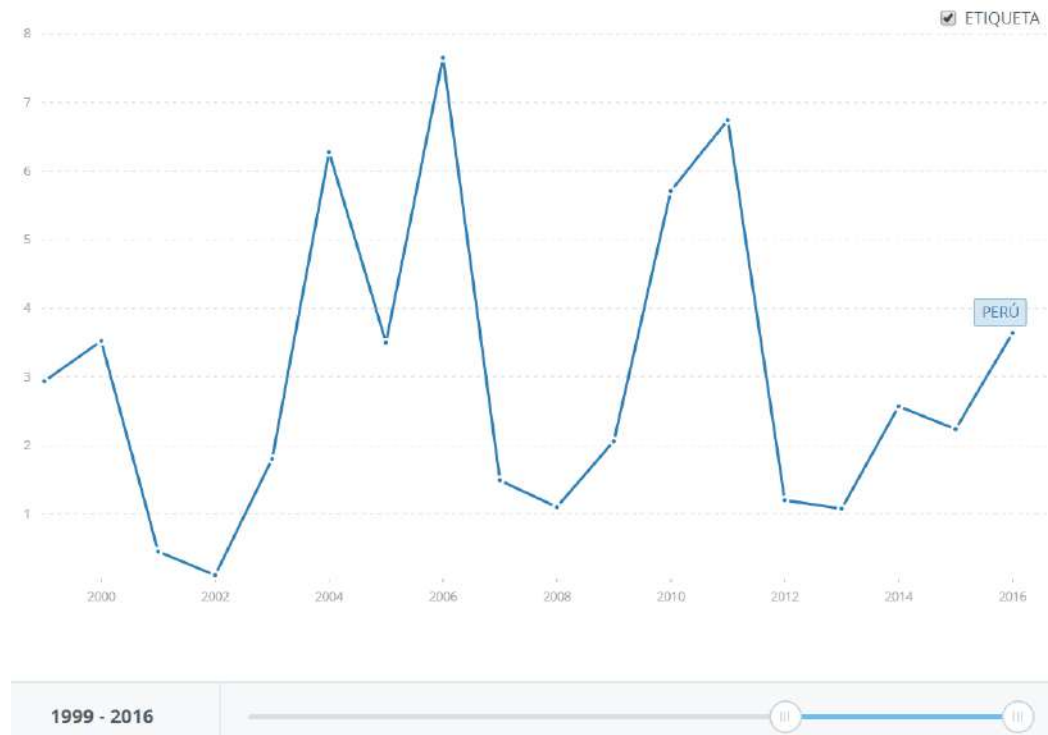


Gráfico 05: Índice de deflación del PBI (% anual) 1999-2016
Fuente: Banco Mundial (2017)

Al mismo tiempo, según el Diario Gestión (2017a):

“A junio de este año la deuda pública total habría alcanzado los US\$ 52,359 millones, representando un incremento del 4% respecto a mayo que ascendió a US\$ 50,359 millones. “

Esto correspondería aproximadamente a S/165,000 millones (27.9% del PBI). Un aproximado del 44% de la deuda externa.

En esta coyuntura, el sector construcción, al igual que el inmobiliario, se ha visto frenado en relación a años anteriores. Esto es debido a que muchos proyectos de inversión e infraestructura en general están detenidos o presentan trabas burocráticas que se están reactivando muy lento. Como consecuencia, las inversiones en general no han tenido un buen 2016 y este repunte debido a la reconstrucción de infraestructura en varias ciudades del país que se esperaba

como respuesta del presidente Kuczynski a los desastres ocasionados por las inundaciones consecuencia del fenómeno del Niño a inicios del 2017, no se está sintiendo de la manera esperada en la economía local al cierre de ese año. Así, los bancos están siendo cada vez más restrictivos en cuanto a los préstamos y habrían más de 50 mil casos de embargos y ejecución de hipotecas en el poder judicial. El INEI (2017) describe la situación de la siguiente forma:

“El incremento de la construcción en obras privadas se explica por la mayor ejecución de viviendas multifamiliares y condominios, edificaciones para oficinas, centros comerciales, hoteles, centros universitarios, así como, obras de ingeniería civil desarrolladas por las empresas mineras, entre otras. Al tercer trimestre de 2017, la actividad construcción acumuló un decrecimiento de -0,9%, y en los últimos cuatro trimestres un decrecimiento anualizado de -3,3%”.

Actividad Económica	Ponderación 2007 (%)
Producto Bruto Interno	100,0
Derechos de Importación	0,9
Impuestos a los Productos	7,4
Valor Agregado Bruto	91,7
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6,0
Pesca y Acuicultura	0,7
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y Servicios Conexos	14,4
Manufactura	16,5
Electricidad, Gas y Agua	1,7
Construcción	5,1
Comercio, Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	10,2
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	5,0
Alojamiento y Restaurantes	2,9
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,7
Servicios Financieros, Seguros y Pensiones	3,2
Servicios Prestados a Empresas	4,2
Administración Pública y Defensa	4,3
Otros Servicios	14,9

Gráfico 06: Estructura porcentual del PBI por actividades económicas

Fuente: INEI (2017)

Es importante recalcar que, a pesar que siempre se ha considerado que el Perú es un país que vive principalmente del turismo, el comercio, la manufactura y la actividad minera (30% de su PBI), en estos últimos años, especialmente con los problemas el sector minero; otras actividades, como los servicios de información y telecomunicaciones, y la agricultura y similares; han tomado mayor relevancia en la composición del PBI.

“El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 2,5% fue el resultado del desempeño favorable de las actividades: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura en 5,5%, Extracción de petróleo, gas y minerales 4,2%, Electricidad, gas y agua 1,7%, Construcción 5,6%, Comercio 1,4%, Transporte, almacenamiento, correo y mensajería 1,5%, Alojamientos y restaurantes 1,3%, Telecomunicaciones y otros servicios de información 8,5%, Servicios financieros, seguros y pensiones 1,8%, Servicios prestados a empresas 1,2%, Administración pública y defensa 3,9%, Otros servicios 3,3%. En cambio, se contrajo la actividad Pesca y acuicultura en -42,8% y la manufactura en -3,0%. Los derechos de importación y los otros impuestos a los productos se incrementaron en conjunto 5,4% en el tercer trimestre de 2017”. (INEI, 2017)

Otro factor muy importante a considerar es que hay una gran cantidad de población económicamente activa informal que en el país. Ellos hacen que sea difícil tener una imagen clara de la situación real ya que, al ser un gran grupo con alto poder de consumo, mueven la economía, pero no aparecen de manera definida en los estudios macro económicos.

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}
Economía Total (PBI)	4,5	4,0	4,4	4,3	4,4	2,2	2,4	2,5	2,4	2,6
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,6	1,8	2,2	2,1	2,3	-0,3	0,1	5,5	1,6	2,0
Pesca y acuicultura	1,8	-56,0	71,5	-23,7	-10,1	37,9	128,8	-42,8	42,4	38,7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11,7	19,7	12,8	14,7	14,5	4,1	1,8	4,2	3,4	4,3
Manufactura	-1,3	-5,5	2,4	-1,5	-0,8	1,9	3,9	-3,0	0,9	1,2
Electricidad, gas y agua	10,7	7,5	6,8	8,3	8,3	1,1	1,7	1,7	1,5	2,6
Construcción	2,9	1,8	-3,5	0,3	-0,2	-5,3	-3,0	5,6	-0,9	-3,3
Comercio	3,9	3,4	2,4	3,2	3,2	0,1	0,9	1,4	0,9	1,1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,3	3,5	3,7	3,8	3,9	2,5	2,4	1,5	2,1	2,5
Alojamiento y restaurantes	3,1	2,8	2,9	2,9	2,9	0,8	1,3	1,3	1,2	1,5
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,4	11,4	7,6	9,1	9,5	8,8	6,6	8,5	8,0	8,0
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,6	6,6	5,0	8,7	7,5	-0,5	0,4	1,8	0,6	0,7
Servicios prestados a las empresas	3,3	2,4	2,5	2,7	3,0	0,6	0,0	1,2	0,6	0,9
Administración pública y defensa	4,4	4,4	4,3	4,4	4,5	4,0	4,2	3,9	4,0	4,0
Otros servicios	4,3	4,4	4,1	4,3	4,3	3,5	3,6	3,3	3,4	3,6
Total Industrias (VAB)	4,6	4,1	4,4	4,4	4,5	2,0	2,4	2,3	2,2	2,4
Otros impuestos a los productos y DM	3,3	3,0	3,9	3,4	3,0	4,2	2,5	5,4	4,0	4,1

1/ Últimos 4 trimestres respecto al mismo periodo del año anterior. ejemplo: IV trim 2016 al III trim 2017/ IV trim 2015 al III trim 2016.

Nota: - Cifras bimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

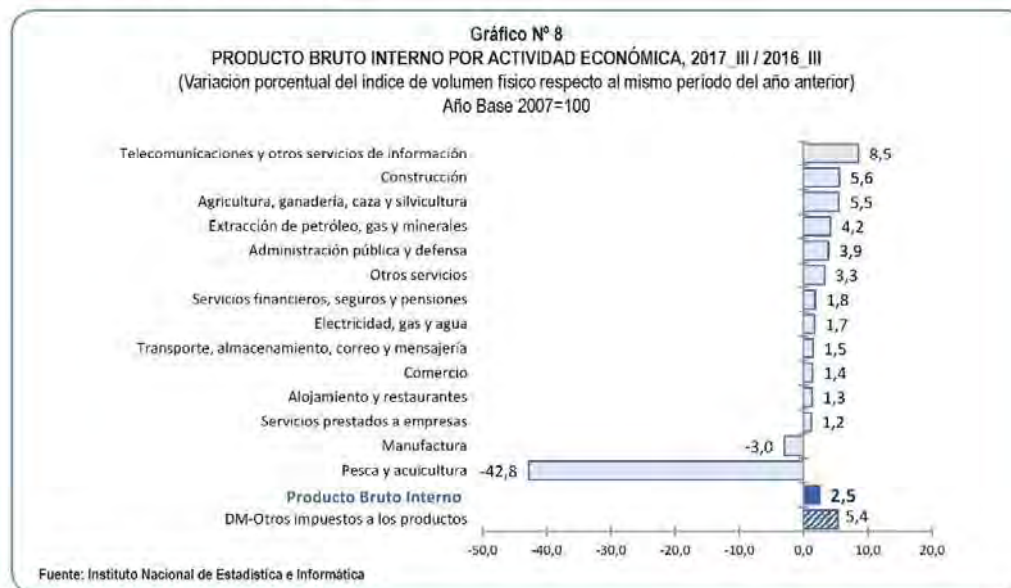


Gráfico 07: Perú: Producto Bruto Interno

Gráfico 08: Producto Bruto Interno por actividad económica

Fuente: INEI (2017)

2.5.1. El mercado y la situación empresarial nacional

La situación no es muy alentadora en la actualidad. InGroup, la que fuera la empresa inmobiliaria y de construcción más grande del país en los últimos años (Inconstructora, Inmobiliari, Ingerencia) está a la venta debido a la irresponsabilidad con la que se manejó y a sus altas deudas con el banco. (Benza. 2016). Varios de sus activos han sido vendidos a otros grupos empresariales del sector y han evidenciado una gran distorsión en la elaboración de proyectos al sentirse respaldados por el boom inmobiliario de inicios de la década y el desconocimiento tanto de la industria como del en ese entonces incipiente mercado.

En los últimos meses, el escándalo de corrupción de Odebrecht ha ido arrastrando consigo a expresidentes y grandes empresarios (y empresas) en el país. Prueba de esto es el cambio de la plana directiva de GyM, quienes cotizan en la bolsa de Nueva York y, por verse relacionados a estos problemas y de acuerdo a la normativa de EE.UU., han sido denunciados por sus accionistas, viéndose obligado a tomar medidas como las ya mencionadas.

La falta de políticas de estado claras y con procesos que favorezcan la inversión no fomentan el interés del sector privado. Los proyectos detenidos o atorados solo acrecientan esta sensación de incertidumbre.

El valor del suelo se ha estabilizado a diferencia de años anteriores y ha empezado a disminuir en algunas zonas que antes tenían valores exorbitantes y fuera de mercado. Esto podría permitir que haya un repunte del sector al permitir la estabilización de los precios de venta de las unidades inmobiliarias.

En cuanto al sector de consumo y servicios, ha habido un repunte que ha coincidido con la euforia de la clasificación de la selección peruana de fútbol a un mundial de ese deporte después de más de 35 años. El estado debe aprovechar este momento para saber cómo capitalizar esta situación y traducirla en crecimiento económico.

2.5.2. Ciclo económico Nacional

En la actualidad, y a pesar de los escándalos políticos y de corrupción, así como los desastres ocasionados por la naturaleza, las proyecciones de crecimiento del ciclo económico se mantienen. Según el FMI (Diario Gestión, 2017c), estos serán de 2.7% para finales del 2017 y 3.8% para el 2018, concordando con lo proyectado por Moody's, que colocaba el crecimiento en un 3.7%.

Por ello, podríamos hablar de una pequeña tendencia al alza, sin que esto signifique que deba haber optimismo y confianza extrema en una mejora muy significativa o un crecimiento sobresaliente como el de hace 10 años.

Es importante tener en consideración que el ciclo económico en el Perú suele ser muy inestable, lo que ha hecho que siempre haya una resiliencia frente a la crisis. Incluso podría decirse que el Perú es un país acostumbrado a vivir en crisis. Esto se ha dejado de tener mucho en cuenta en estos últimos años, en donde los resultados macro-económicos han sido positivos luego de décadas de indicadores negativos.

Esto concuerda con lo indicado por el BBVA Research (Diario El Comercio, 2017a), que menciona que estos ciclos son más suaves desde finales de la década de 1990. Esto se debería básicamente a una mayor capacidad de regulación de gasto familiar (gracias al desarrollo del sistema financiero), y a las mejoras de las políticas macro-económicas a corto plazo.

2.6. Entorno Cultural y Tecnológico Nacional

Los cambios a nivel mundial están teniendo efectos directos en nuestro país debido a la globalización y las nuevas tecnologías. Hoy, incluso como parte de las políticas de estado, se está fomentando la conexión a internet en distintos

ámbitos como el educativo y administrativo, buscando lograr una mejor compenetración y conectividad con zonas alejadas de las grandes ciudades y que han permanecido olvidadas y excluidas hasta años recientes.

Como consecuencia de esto, de la búsqueda de competitividad y la llegada al Perú de grandes empresas transnacionales, también se están empezando a adoptar formas y estilos de vida que antes no se veían en nuestro país.

La sociedad peruana es históricamente muy tradicional y con costumbres familiares y de pertenencia muy arraigadas. Hasta hace no muchos años atrás, podía verse a familias completas, en varias generaciones, viviendo en la misma casa, sobre todo en lugares de NSE bajo. Hay una idea muy interiorizada en el sub-consciente colectivo sobre el “tener una casa propia” o “tener un terreno”. Como si el peruano sintiese la necesidad imperativa de sentirse dueño de un pedazo del territorio nacional. Esto ha hecho que la venta de departamentos se mantenga constante, pero tenga como alternativa la opción de compra/venta de lotes y/o casas, sobre todo en zonas periféricas a las zonas céntricas de la ciudad.

A pesar de esto, los millennials, o Generación Y, ha empezado a buscar mayor independencia y cercanía a los centros de la ciudad, adoptando formatos como el de alquiler de departamentos con *room mates*, o el mudarse con sus parejas sin tener un vínculo legal de por medio. Estos nuevos estilos de vida y costumbres se suman a, por ejemplo, el creciente uso de la bicicleta como medio de transporte y una consecuente demanda por ciclovías a utilizar como alternativa frente al caos vehicular y la ineficiencia de la ciudad en su funcionamiento.

Este tipo de cambios culturales en nuestra sociedad, ha llevado a las grandes empresas a buscar cómo adaptarse y están empezando a aparecer casos como los del Banco BCP, que no solo está adaptando su sistema laboral al uso de la nube y al teletrabajo, sino que también, en búsqueda de la eficiencia y mejora en la calidad de vida de sus colaboradores, está descentralizando sus

oficinas y dando oportunidad a que estas personas puedan, por ejemplo, un día trabajar en la sede central de la Molina y, al día siguiente, en la oficina corporativa de San Isidro sin ningún problema.

2.7. Señales de alarma de indicadores

Se pueden tomar en consideración las siguientes señales de alarma:

- La tensión permanente entre los poderes Ejecutivo y Legislativo debido a diferencias entre los partidos políticos dominantes de cada uno y la siempre peligrosa presencia del Fujimorismo.
- A pesar de su leve repunte, la desaceleración general de la economía mundial y posible alza de precios de materiales y materias primas que impacten e incidan en el mercado interno.
- La Incertidumbre en las políticas a tomar por el gobierno de EE.UU. y su impacto económico a nivel mundial.
- Los escándalos de corrupción que están afectando a las grandes empresas del sector construcción.
- Las restricciones bancarias debido a errores cometidos por empresas del sector a nivel nacional.

2.8. Conclusiones respecto al Macro Entorno y su influencia sobre el caso de estudio

La situación económica mundial general y la disminución de los espacios para buscar un equilibrio entre costo y beneficio, fomenta la aparición de nuevos formatos que ayuden a dar flexibilidad y soluciones a los nuevos problemas que están apareciendo y que pueden venir como consecuencia de los rápidos cambios mundiales.

Hay que leer los ciclos económicos de forma que nos permite actuar con anticipación a los cambios. En ese sentido, si ahora estamos en un momento a la baja, con pequeños indicios de mejoría, hay que proyectarnos a lo que podríamos hacer cuando el ciclo esté en su nivel más alto y podamos sacarle el mejor provecho a la situación.

Esto también aplica a los cambios sociales que ocurren a nivel mundial y nacional. Así, se vuelve aún más necesario el poder leer, entender y prever las nuevas dinámicas laborales, la globalización y la tecnología; y los cambios que estas tendrán en el futuro cercano.

La disminución de las distancias gracias al internet y la casi desaparición de las fronteras físicas (a excepción de lo que pueda pasar con EE.UU.) está creando nuevas formas de vida y trabajo, cuyos límites mutuos son cada vez más difusos.

En ese contexto, es necesario adelantarse a la situación y ofrecer productos que quizás el público no sea aún consciente de necesitar, pero que sean lo que necesitan en los próximos años.

A nivel macro económico, hay que considerar el escenario de las proyecciones a mediano plazo, en donde hay que tener algunas contingencias sobre las posibles variaciones monetarias y de mercado.

Asimismo, hay que esperar al primer trimestre del 2018 para ver las decisiones políticas que pueda tomar el ejecutivo para mejorar sus relaciones con el legislativo y buscar que el país salga adelante.

La desaceleración económica y la coyuntura política no son las más favorables actualmente. Los malos e irresponsables manejos de empresas que en su momento fueron las más grandes del rubro en el país, están haciendo que los bancos tomen mayores precauciones para dar préstamos y la situación en el sector se vea afectada seriamente.

Estos malos manejos, sumados a los recientemente descubiertos escándalos de corrupción, hacen que las otrora empresas de renombre estén perdiendo credibilidad y esto abre el mercado a las nuevas generaciones y empresas, quienes buscarán aprovechar la oportunidad.

Asimismo, los problemas burocráticos que han evitado las inversiones en infraestructura, o las han ralentizado, no dan mucha luz en cuanto a un rápido repunte.

Ante una situación así, en donde hay un mercado aparentemente saturado y con poca expectativa, hay que buscar soluciones que permitan abrir campo para nuevos mercados y ofrecer algo que se deslinde de todo el sector, que se ve como algo corrupto. Proponer algo distinto a lo que ya se ha hecho. Buscar un “océano azul” (Chan Kim, W., 2005).

3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

3.1. Situación / Contexto

El Perú sufre de centralismo desde hace décadas. Al ser Lima su capital, todos los poderes del estado se ubican ahí. Eso ha ayudado a fortalecer el hecho de que sea la ciudad más importante del país y que en ella se concentre la mayor densidad de gente de todo el país en donde viven, según datos del INEI, aproximadamente unos 11 millones de personas de los 31 millones de habitantes que hay en todo el Perú. La ciudad de Lima Metropolitana tiene una extensión de 200km de norte a Sur y distintas longitudes de Este a Oeste que hacen que tenga unos 281,926km² de superficie. De toda esa extensión, la mayoría de la superficie no está regularizada a nivel urbano. No tiene un plan de desarrollo y expansión claro y su crecimiento ha sido horizontal. El centro histórico es patrimonio cultural de la humanidad según la UNESCO y sus edificaciones están protegidas como valor monumental. Partiendo de ahí, la expansión urbana fue siguiendo el trazado típico del urbanismo del campamento romano (Augustin Burneo, 2017), aquel de manzanas cuadradas (cuadras) que posteriormente tendrían lotes de frente corto y fondo largo, que coincidían con los usos de las casas de aquella época y su tipología de casa patio.

Con el paso de los años, alrededor de 1750, si se sigue la lectura de los planos de Lima compilados por Juan Gunther (1983), se fueron desarrollando nuevos polos de atracción fuera de la ciudad. Magdalena, Miraflores, Barranco y Chorrillos, preminentemente, fueron adquiriendo el carácter de ranchos y balnearios hacia el oeste y hacia mediados del siglo XIX, con el cambio de caballos y carretas por el ferrocarril (Augustin Burneo, 2017), empezaron a desarrollarse como pequeñas ciudades con casas tipo rancho, sin cambiar mucho la forma del lote y el esbozado del tejido urbano clásico ya mencionado. Cuando a partir de la construcción de la Av. Leguía (actual Av. Arequipa) en 1921 se busca conectar el centro con la creciente Miraflores, se articulan estos distritos alejados al centro antiguo y se empieza a lograr la consolidación urbana de

Pueblo Libre, Lince y La Victoria. Así, hacia 1940, de las antiguas haciendas surgen San Isidro, Surquillo y Surco, y se trata de adaptar la parcelación agrícola al formato romano para que se adhiera naturalmente al tejido de la ciudad, teniendo como resultado una mayoría de ciudad con lotes siempre alargados y de formatos pequeños.

En la década de 1950, debido al desarrollo de infraestructura y a la gran centralización económica, política y social, se inicia el gran proceso de migración del campo a la ciudad en el cual Lima crecería de 835,000, en 1951, a 2,541,300 pobladores en 1969 (amigos de villa. s/f). Esto fue cambiando exponencialmente la conformación urbana, étnica y cultural de la ciudad.

A mediados de 1980, con el surgimiento del terrorismo, este proceso termina de consolidarse. Mucha gente que veía amenazada su vida, viaja a Lima, la gran ciudad del país, a buscar un futuro mejor para su familia. Así, la ciudad seguía extendiéndose horizontalmente mientras, en paralelo, empiezan a aparecer centralidades comerciales que empezarían a densificar distintos puntos de la ciudad. Uno de ellos en Miraflores. En este proceso, las avenidas Diagonal, Larco y Pardo adquirieron un carácter comercial importante debido a su cercanía al parque Kennedy, uno de los espacios públicos más representativos de la ciudad entera. La densificación de estos espacios hizo que esta zona de Miraflores se empezara a considerar como el nuevo centro urbano de Lima. Lo que actualmente conocemos como la “Lima moderna”.

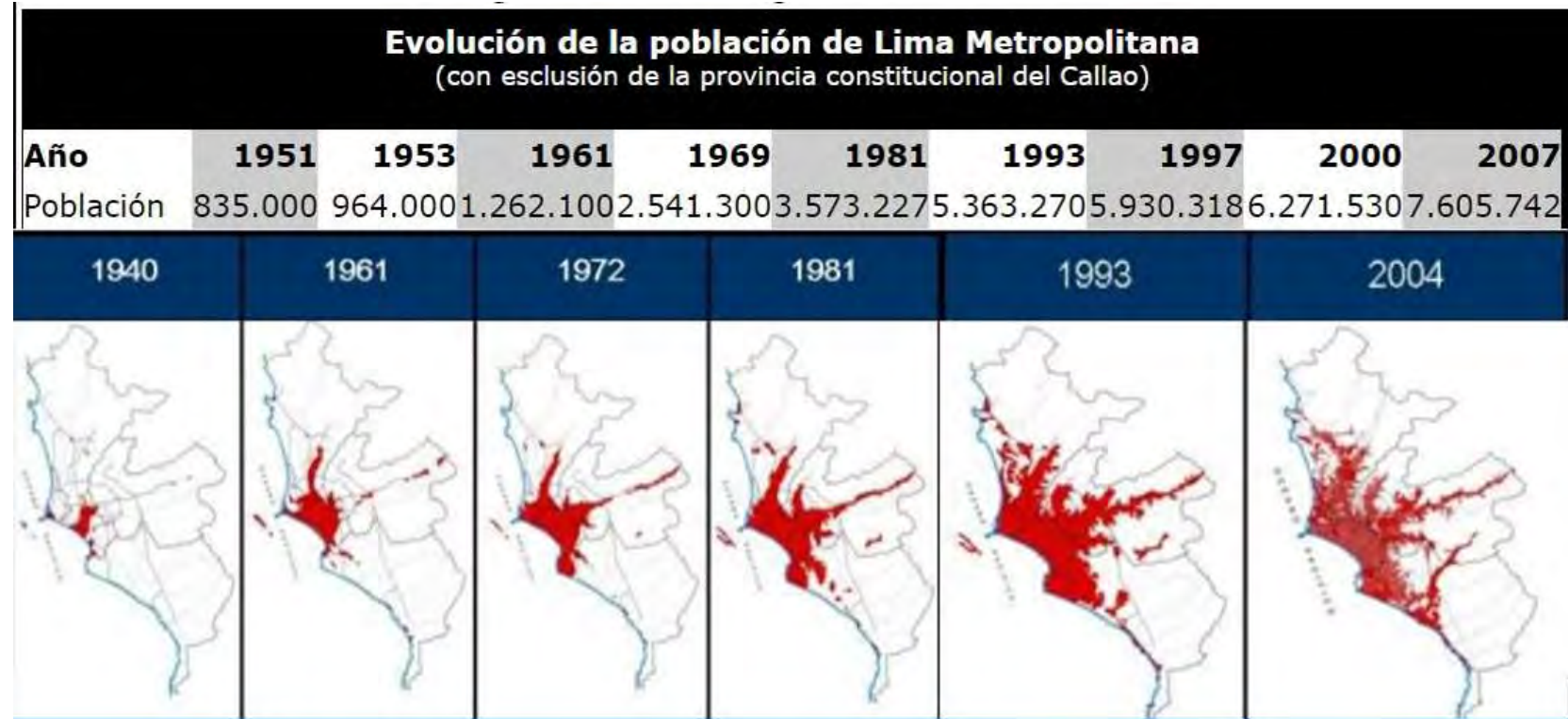


Gráfico 09: Evolución de la población de Lima Metropolitana: 1940 a 2007

Fuente: Amigos de Villa (s/f)

Debido al constante temor a los atentados terroristas y a los movimientos sísmicos (que siempre han generado cierta resistencia al crecimiento vertical) se empezó a producir una migración interna del centro moderno a otros polos que se habían venido desarrollando en paralelo, como en San Isidro. Esto, sumado a la saturación de espacios para oficinas en el centro histórico, produjo que las empresas empezaran a considerar como atractiva a esta zona de la ciudad, que empezaba a tener algunos desarrollos de oficinas interesantes en Camino Real y Corpac (actualmente las zonas de San Isidro Empresarial y San Isidro Financiero, respectivamente), en donde la re-ubicación del aeropuerto Limatambo, en Corpac, al actual Jorge Chávez, en el Callao, permitió que a partir de 1965 se dé un cambio en la zonificación que autorizase construir edificaciones más altos.

El proceso de migración se terminó de consolidar en la década de 1990. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la aparición del Internet, los requerimientos de las grandes oficinas corporativas, con importantes conexiones internacionales y conglomeración de empresarios con poder de decisión, empezaban a ser más exigentes. Así, migraron de Miraflores y el Centro Histórico, en donde los edificios no se encontraban preparados para ese tipo de equipamiento, hacia San Isidro, en donde podían construirse edificios nuevos con el soporte requerido. La consecuencia de este proceso fue que se fue dejándole solo actividades comerciales y de servicios a estos otrora sectores de relevancia para los grandes empresarios (Avellaneda, 2008).

Este proceso migratorio sería el inicio de la tendencia urbanística que daría forma a la nueva conformación del mercado de oficinas en la ciudad.

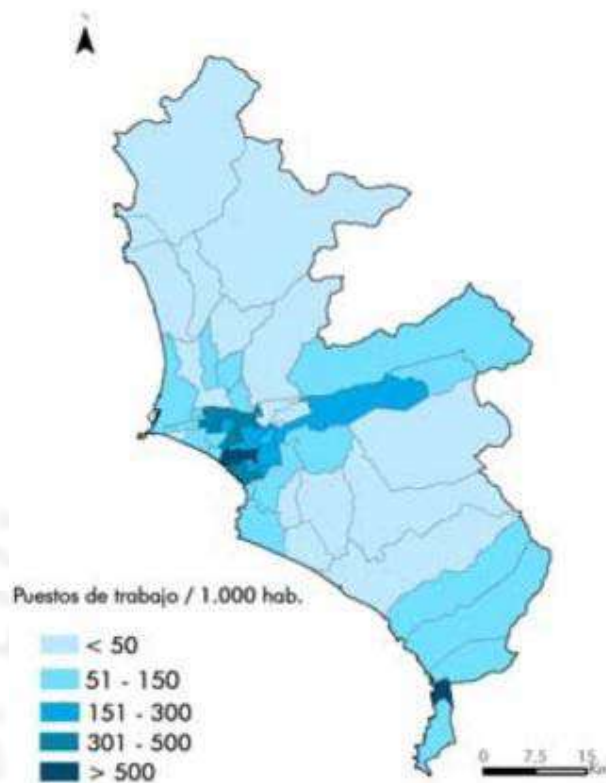


Gráfico 10: Lima: Distribución puestos de trabajo (%) 1993
Fuente: Avellaneda, P. (2008)

Lo que en un primer momento parecía ser un avance hacia la densificación de los centros urbanos, y el desarrollo de Lima como una ciudad compacta y eficiente, fue disipándose debido a la crisis económica de los 90, en donde el mercado inmobiliario, a excepción de casos específicos de grandes compañías y proyectos específicos (sobre todo de edificios de oficinas o vivienda para el NSE A), casi desapareció.

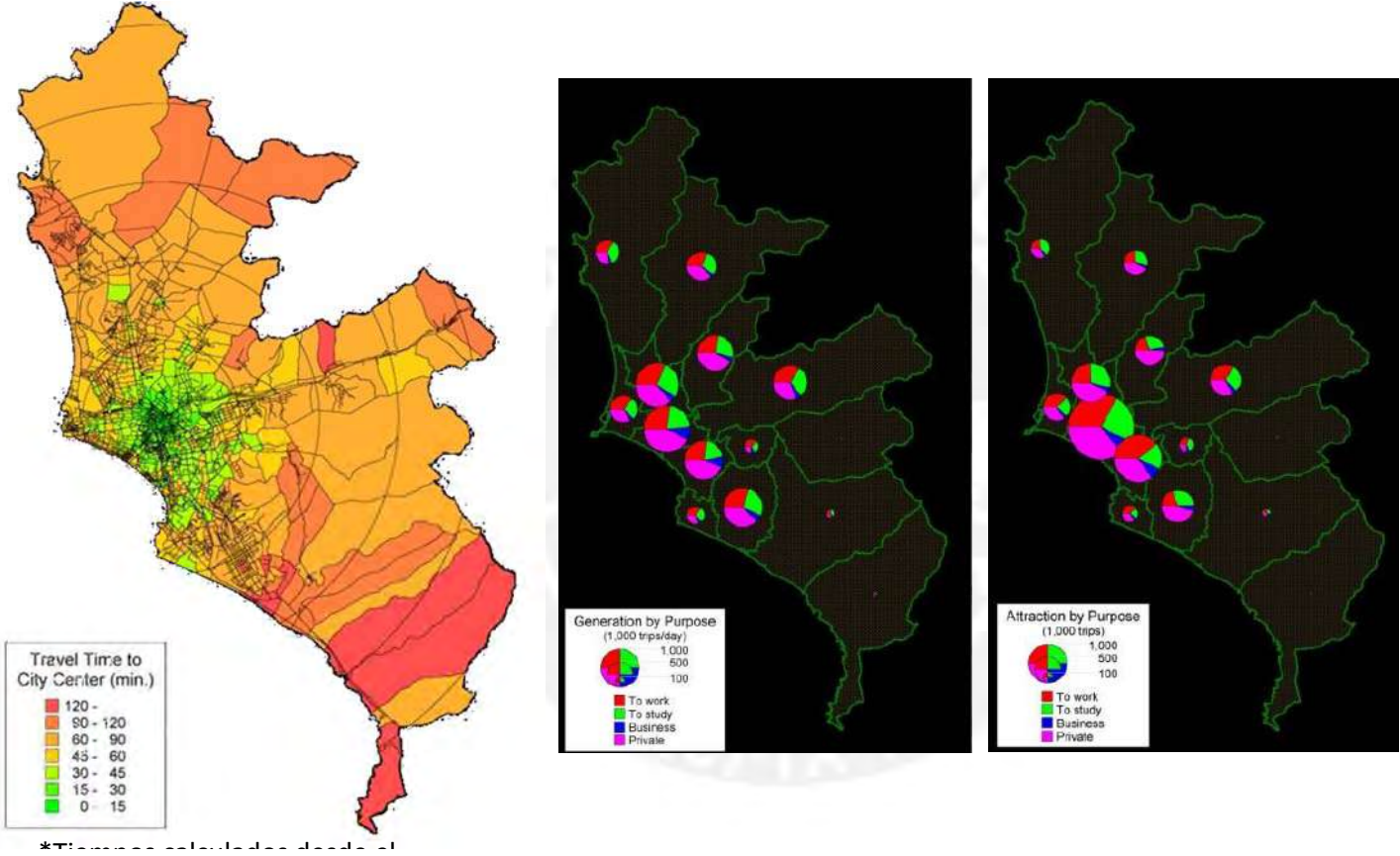


Gráfico 11: Lima: Tiempos estimados de Desplazamiento
Fuente: Yachiyo (2005)

Para inicios de la década del 2000, luego de una serie de reformas económicas, la ciudad ya contaba con alrededor de 6,271,530 habitantes y su extensión casi la actual, creciendo su población a 7.605,742 habitantes para el 2007 (amigos de villa, s/f).

Esta densificación horizontal de Lima empezó a traer problemas en cuanto a la calidad de vida de las personas. Al seguir manteniendo su estructura centralista, aquellas personas que vivían en los extremos y periferias de la ciudad se volvieron las más perjudicadas en poder realizar sus labores ya que los lugares de trabajo se concentraban en distritos y zonas ya consolidadas como Miraflores y San Isidro.

“Así, puesto que los habitantes de la ciudad desarrollan su vida cotidiana más allá de sus espacios de residencia, para abordar los procesos de integración y segregación es necesario incorporar al análisis la variable de movilidad en tanto que esta permite una mejor aproximación a este fenómeno”. (Avellaneda, 2008)

Con esto en consideración, encontramos información cruzada entre el INEI, la SUNAT, Waze y Google; que nos indica que un limeño puede demorarse más de dos horas en llegar de un distrito de Lima hasta el centro histórico (ver gráfico 11) y que, *“6 de cada 10 limeños tarda entre 30 y 60 minutos para llegar a su centro de trabajo”* (Diario El Comercio, 2017). De acuerdo a este cruce de datos, nos encontramos con que, para el limeño promedio, los tiempos de desplazamiento ideales son de 30 minutos, los desplazamientos promedios de alrededor de 1 hora, y los desplazamientos excesivos de una hora a más (ver gráfico 12). Estas cifras son preocupantes si es que consideramos que esta información es solo si nos referimos al 58,5% de la PEA de Lima y Callao, y que hay una alta variación respecto a estos tiempos si es que se consideran las horas pico y recorridos no formalizados o considerados en el estudio.

El problema al que nos enfrentamos en este aspecto es muy claro: Si el gran volumen de empresas y/o lugares de trabajo se ubica concentrado en San Isidro, Miraflores y el centro histórico, encontramos que la vida en la ciudad de Lima, tal cual la conocemos, es ineficiente e insostenible en el tiempo. En ese

sentido, Pablo Vega-Centeno (2017) menciona respecto a la tercera cumbre Mundial del Hábitat:

“El principal resultado del evento fue la aprobación de una agenda urbana mundial, en la se considera la promoción de ciudades compactas, inclusivas, seguras y sostenibles; lo cual implica organizar sistemas de transporte público integrados que faciliten el acceso a diferentes servicios básicos, al abastecimiento o a oportunidades laborales. Para la ONU es urgente dejar de organizar las ciudades en torno a los automóviles. En lugar de ello, busca priorizar el transporte público, el uso de bicicletas o, simplemente, recomienda organizar ciudades amables para caminar.

Mientras el mundo responde al llamado de la ONU y se preocupa por promocionar ciudades pensadas para sus habitantes, la gestión de Lima parece interesarse exactamente por lo contrario: en lugar de crear espacios públicos o promover centralidades que faciliten el acceso a los servicios y trabajo para los pobladores, sigue construyendo viaductos y bypasses para recibir más automóviles. Para agravar la situación, esto viene ocurriendo en contextos de muy poca transparencia y dejando de lado la planificación de largo plazo.”

Con eso en consideración, y teniendo la misma línea de pensamiento y acción, se considera que es imperativa la necesidad de volver a Lima una ciudad más eficiente y que, con ese objetivo, se debería revisar si es pertinente que haya una re-migración hacia distritos que forman parte de las distintas centralidades de la urbe, con proyectos que permitan que la ciudad se compacte para aumentar la calidad de vida de estas personas que viven en las periferias y que se están viendo perjudicadas. Para volver a Lima una ciudad realmente sostenible.

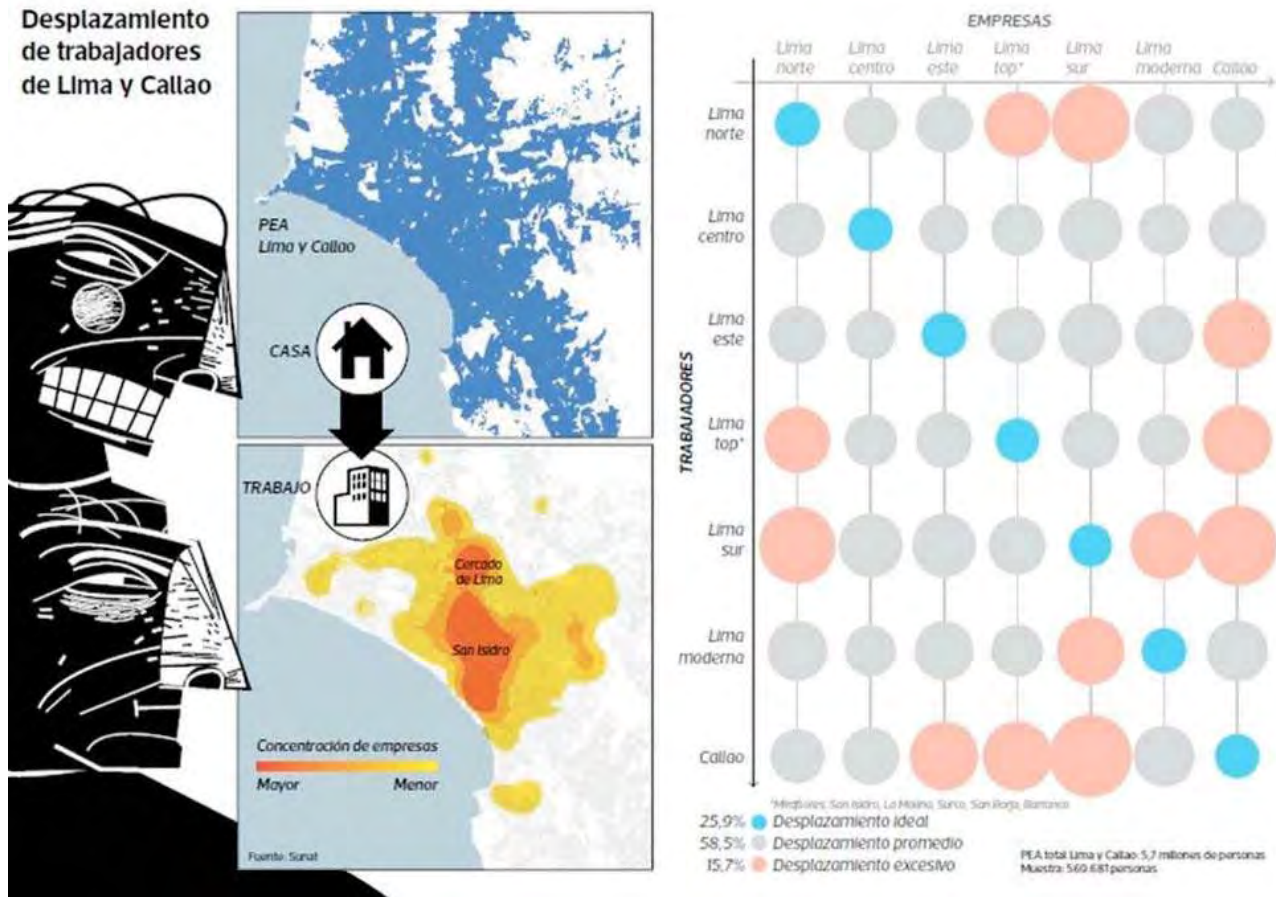


Gráfico 12: Lima: Tiempos de Desplazamiento al trabajo

Fuente: Diario El Comercio (2017b)

3.2. La zona de estudio: Miraflores

Ante una situación como la explicada, la ciudad de Lima encuentra una de sus mayores centralidades en el distrito de Miraflores.

Este distrito, cuyo nombre original es San Miguel de Miraflores, tiene una extensión de 9.62km² y 81,932 habitantes, se encuentra a 8.5Km de la Plaza de Armas de Lima y a 79m sobre el nivel de mar (Municipalidad de Miraflores, 2016). Como tal, empezó su desarrollo como parte de la actual Magdalena en el año 1800, en lo que era un potrero de la orden religiosa mercedaria, lo que se conocería luego como el fundo Marsano y sus alrededores inmediatos.

Luego de su fundación administrativa el 2 de Enero de 1857, casi 100 años después, para 1898, su expansión conformaría los alrededores del actual óvalo de Miraflores y parques Kennedy y central, en donde se establecería el palacio municipal y la iglesia principal del distrito. Esta plaza del lugar estaría articulados al centro histórico por lo que actualmente es la vía expresa, al sur por el Reducto N°2 y hacia el Este por la Av. 28 de Julio. En los 10 años siguientes, estos ejes se empezaron a conectar entre ellos, se empezó a ocupar la actual bajada Balta y la actual Av. Arequipa empezó a tomar protagonismo con un eje importante en esa zona de Lima. Para 1944, el distrito ya se extendía hasta el actual San Isidro y estaba totalmente interconectado hasta la Vía Expresa, por donde pasaba el tranvía a Barranco. Hacia 1968, y con casas de gente más acomodada, ya estarían consolidados los barrios residenciales de la periferia Miraflores, como San Antonio al Este y Santa Cruz al Nor-Oeste. Esta dinámica se replicaría para finales de la década de 1980 al ocuparse lo que actualmente es La Aurora y, con la inauguración de la Costa Verde, el inicio de las construcciones de edificios en altura en lo que es el Malecón.

Siguiendo la evolución urbana del distrito podemos entender de manera clara el porqué de la ocupación y usos de suelo actual. El centro del entonces balneario albergaría las instituciones gubernamentales y religiosas y todo el

comercio giraría en torno a ellos. Se desarrollarían los principales espacios públicos a manera de plaza y posteriormente parque y, conforme se expandía la trama urbana a través de los ranchos y posteriores casas y quintas, los usos (sobre todo alrededor de su centro histórico) evolucionarían para poder satisfacer la creciente demanda de servicios. Con la conexión al centro histórico de Lima y otros barrios con el tranvía, el distrito adquiriría un carácter más metropolitano, que terminaría de consolidarse al hacerse la vía expresa y el circuito de playas de la Costa Verde.

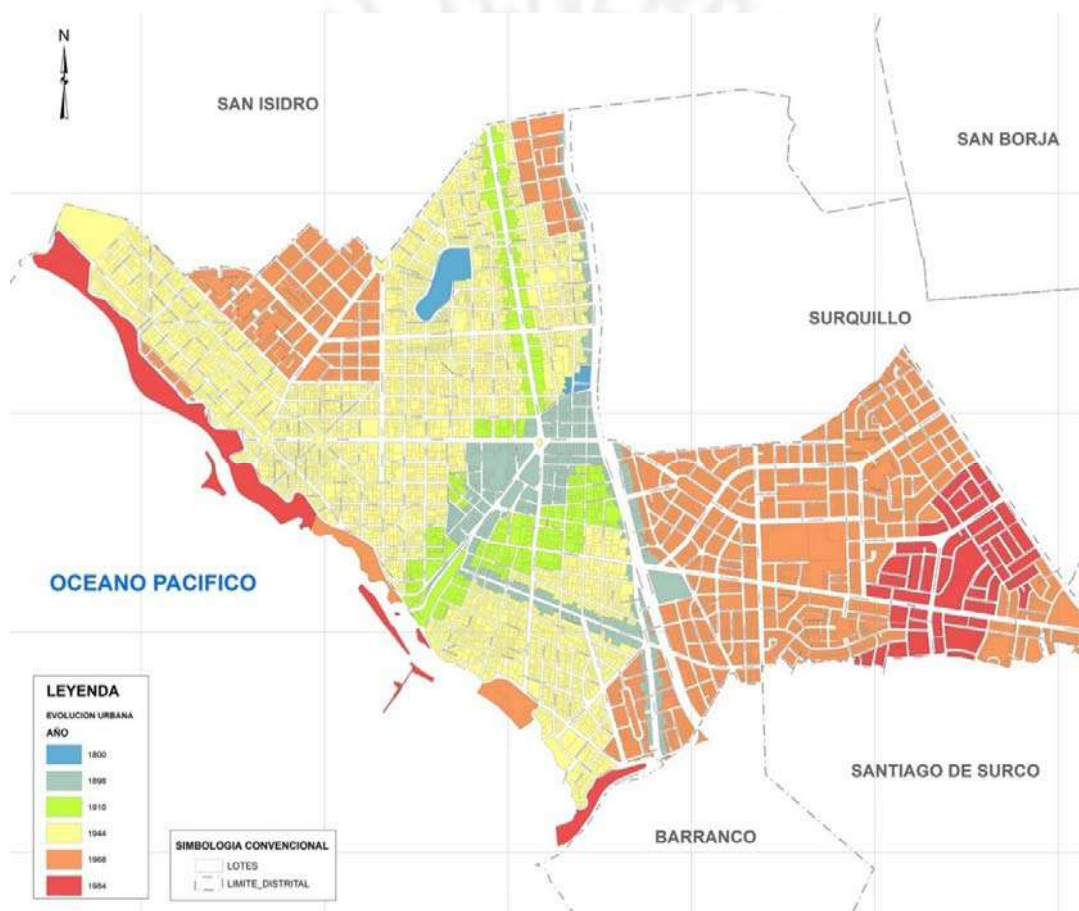


Gráfico 13: Miraflores: Evolución Urbana
Fuente: Municipalidad de Miraflores (2016)

Así, alrededor del actual Parque Kennedy, se irían consolidando cada vez más los ejes de las avenidas Larco, Pardo, Ricardo Palma y Arequipa, que

posteriormente se expandirían con el crecimiento de la ciudad y se conectarían comercialmente con el centro histórico a través de la misma Av. Arequipa, la Av. Petit Thouars y la Vía Expresa, las zonas de Santa Cruz a través de la avenida del mismo nombre y la Av. Comandante Espinar; con San Antonio, La Aurora y Surco a través de las avenidas 28 de Julio, Benavides; y San Isidro y Magdalena a través de las Av. Del Ejercito y La Mar.

Estos ejes son los que en la actualidad concentran la mayoría de movimiento del distrito y en los que se han ido estableciendo también los edificios de oficinas, servicios y equipamiento urbano en general.

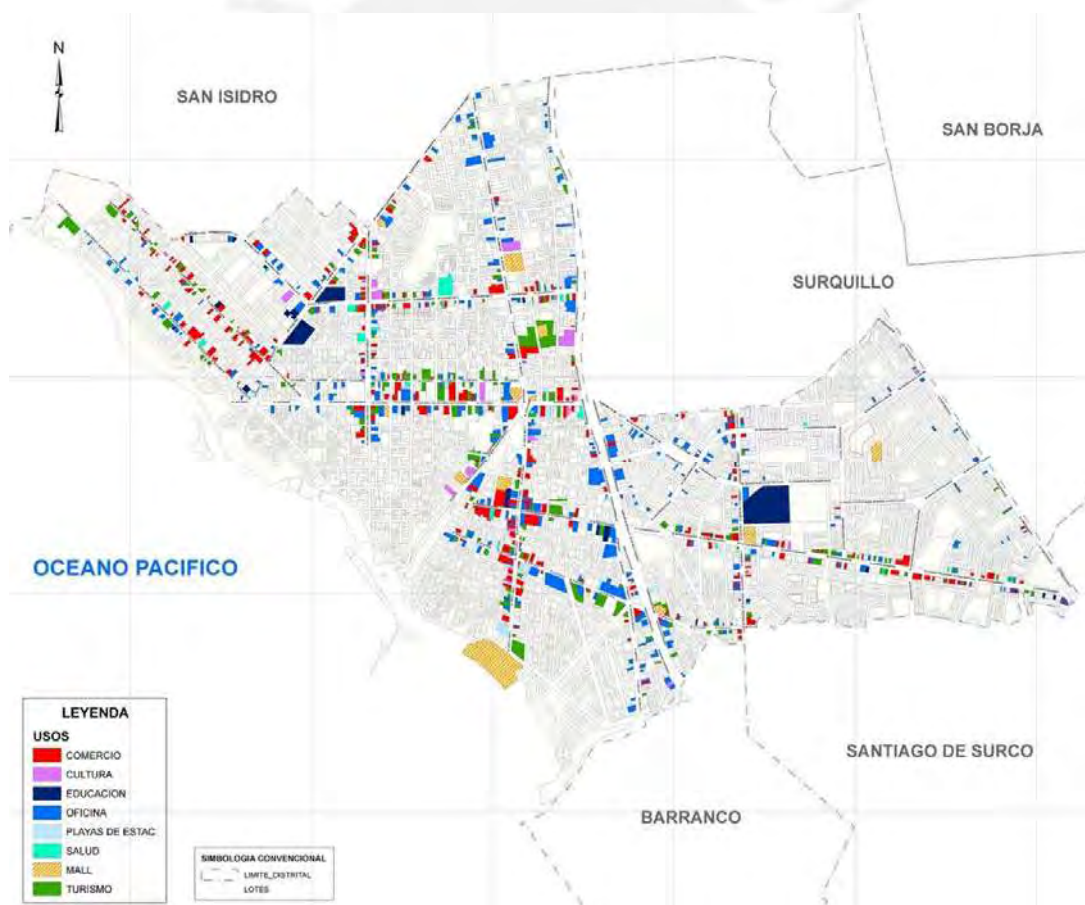


Gráfico 14: Miraflores: Evolución Urbana
Fuente: Municipalidad de Miraflores (2016)

Esta sub-división del distrito en varios sub-sectores con características propias y usos de suelos permisibles específicos, se regulariza y controla a nivel administrativo municipal de forma similar. Según el Plan de Desarrollo Urbano de Miraflores 2016-2026 (Municipalidad de Miraflores, 2016), estos son:

- Sub-Sector A1: La Aurora, San Jorge, La Palma y Fundo Venegas.
- Sub-Sector A2: San Antonio y Prolongación Benavides
- Sub-Sector A3: Residencial Santa Cruz
- Sub-Sector B1: Centro Histórico, Progreso, Leuro, Ocharán, Reducto y Armendariz.
- Sub-Sector B2: La zona de la hacienda Marsano: Urb. Municipal
- Sub-Sector B3: Huaca Pucllana, América, El Alamo y Surquillo
- Sub-Sector B4: Santa Cruz, El Rosario y Surquillo (Balta)
- Sub-Sector C: Santa Cruz

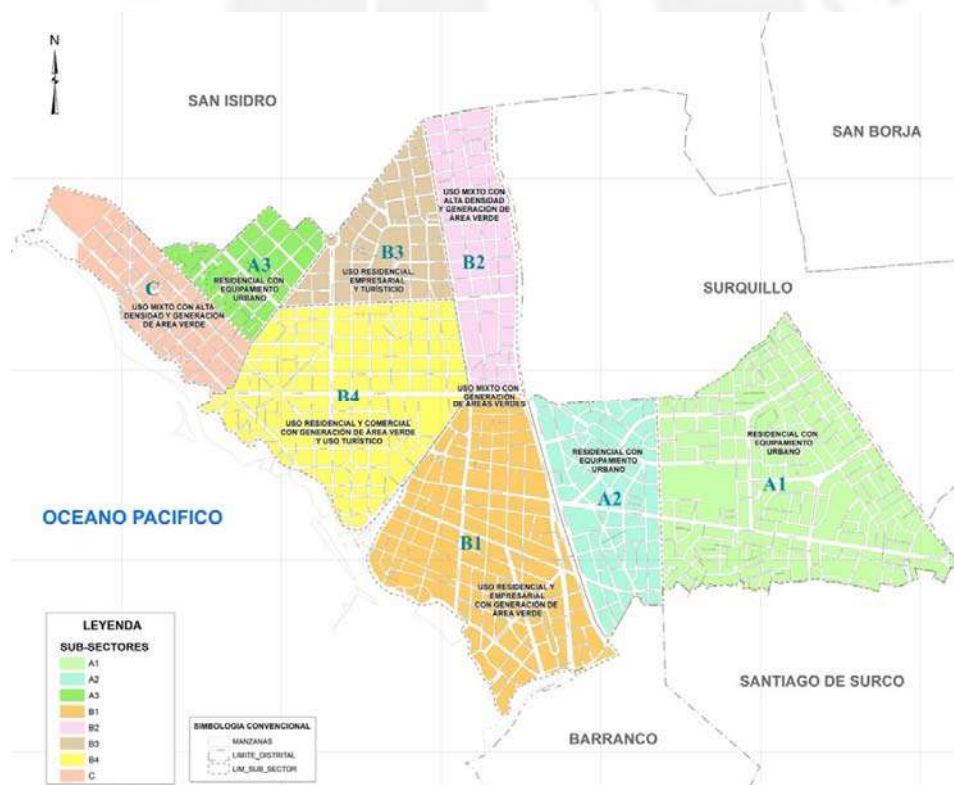


Gráfico 15: Miraflores: Sub-Sectores
Fuente: Municipalidad de Miraflores (2016)

Es importante el también considerar la densidad por m² del distrito. Como se explicó al momento de hablar de su organización territorial, los principales ejes y zonas del distrito son las que concentran la mayor cantidad de densidad poblacional en el distrito. Esto es debido no solo a que en esos ejes hay edificios residenciales que albergan gran cantidad de gente, sino que también son zonas comerciales y de edificios de oficinas con carácter mixto que, sumado a su gran conectividad a nivel metropolitano, vuelven más compacta y eficiente la ciudad, ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas y dándole un atractivo único a nivel urbano e inmobiliario. Así, los edificios de mayor densidad se encontrarán entre los 2500 y 4750 hab/km², y algunas zonas hasta en 8,500hab/km².



Gráfico 16: Miraflores: Densidad Poblacional
Fuente: Municipalidad de Miraflores (2016)

3.3. Definiciones conceptuales

Cuando empezaba mi experiencia profesional, muchos de mis colegas/compañeros de trabajo y yo teníamos una discusión permanente sobre la importancia del trabajo en nuestras vidas. Estas conversaciones giraban en torno al alcance de nuestras responsabilidades, a los sacrificios que uno hacía por cumplir con su trabajo y en si uno debía “vivir para trabajar” o “trabajar para vivir.”

En un mundo tan competitivo como el actual, la mayoría de los adultos busca ser productivo y competente, por lo que pasa más tiempo en su lugar de trabajo que en su casa. Así, los espacios de trabajo se van volviendo cada vez más en algo parecido a una segunda vivienda de las personas. Este tipo de formato híbridos es considerado como una tipología mixta. El termino: “mixto”, cuando no se refiera a la tipología, sino al negocio, será porque considera dos modelos de negocios al mismo tiempo (como venta y alquiler). Así, tendremos dos escalas o aplicaciones del término.

En este contexto, aquellos que ofrecen oficinas al mercado inmobiliario deben considerar que hay que brindar la mejor calidad de productos, servicios y *ammenities* si es que quieren ser competitivos y captivar a su público. Sin ello, los potenciales clientes migrarán permanentemente en búsqueda de edificios con mejores características, que ofrezcan mejores opciones para el desarrollo de sus vidas y su crecimiento personal y profesional.

Y es que “*La vida es oficina, pero la oficina no es vida*” (Fernández-Galiano, 2003).

3.3.1. Oficinas Prime y A+

Este tipo de oficinas son aquellas están consideradas como las de más alto valor en el mercado. Estas buscan concentrar grupos grandes de personas en oficinas que cuenten con servicios que ayuden a tener un mejor desenvolvimiento laboral.

En principio, estos serían *“(...) definidos para el mercado local como edificios con facilidad de estacionamientos, áreas comunes de primera que incluyan salas de reuniones para directorios y hasta auditorios debidamente equipados, sistemas de seguridad centralizados, entre otras características.”* (Diario Oficial El Peruano, 2015)

Los edificios de oficinas Prime no solo deben tener una ubicación privilegiada, sino que aquellos promotores que salgan a ofrecer este producto deben ser muy cuidadosos en cuanto a su diseño de espacios, decisión de colocación de *amenities* y áreas comunes para ofrecer, así como en el equipamiento e instalaciones mecánicas con el que contará.

“Carlos Bebin, gerente general de Cúbico, explicó que para que un proyecto sea considerado como edificio prime debe contar con áreas de pagos de proveedores, sala de usos múltiples. Además de tener pisos con pocas divisiones.

Los pisos deben tener una altura de más de 3 metros, con más de 500 m² de área promedio de planta y aire acondicionado centralizado. A lo que se suma el que debe estar ubicado en zonas importantes de la ciudad” (Diario Gestión, 2017)

Para Binswanger (2017), Un edificio Prime debe contar con infraestructura y áreas comunes de alta calidad, ofrecer pisos completos o con pocas divisiones, ubicarse en una zona importante de la ciudad que maximiza su exposición, ser mayormente demandando por empresas que requieren de una ubicación que favorezca su imagen, y tener el potencial de generar rentas por encima del

promedio global del mercado. Asimismo, cumplir con las características técnicas mostradas en el gráfico 17.

Características técnicas de un edificio prime	
Altura de piso a techo	Más de 3 metros
Área promedio de planta	Más de 500 m ²
Área mínima de oficina	200 m ²
Exteriores	Muro cortina
Aire acondicionado	Centralizado
Grupo electrógeno	Cobertura mínima del 100% de áreas comunes
Estacionamientos	Mínimo 1 cada 40 m ² de área útil de oficinas
Control de accesos	Peatonal y vehicular
Otros requerimientos	Área de pago a proveedores
	Sala de usos múltiples
	Comedor o cafetería

Gráfico 17: Características técnicas de un edificio Prime
Fuente: Binswanger (2017)

La firma CBRE Perú tiene un enfoque distinto al respecto en el sentido de que no aplica el uso del término “Prime” para catalogar a estas oficinas. Ellos mencionan que, debido a la distorsión que se está generando alrededor de esta categorización, prefieren sub-dividir las categorías según calificación y se refieren a lo “Prime” como el A+. Así, tienen una escala que permite tener una mejor apreciación del abanico de oferta de los productos en el mercado y si realmente el inmueble cuenta con las características denominadas Prime.

Para este caso aplicado, consideraremos como Oficina Prime o A+ una apreciación similar a la de CBRE Perú, en donde las características del A+ sean las que manden.

	CLASE DE EDIFICIOS DE OFICINAS		
	A+	A	B
UBICACIÓN	Nivel de acceso y de servicios urbanos óptimo.	Nivel de acceso y de servicios urbanos óptimo	Buen nivel de acceso, vías principales y secundarias.
ALTURA	Altura de losa a losa igual o mayor a 3.20 m	Altura de losa a losa igual o menor de 3.00 m a 3.20 m	Altura de losa a losa igual o menor a 2.50 m
ÁREAS COMUNES	Lobby, sala de usos múltiples, salas de reuniones, hall de ingreso, cafetería, área de pago a proveedores, gimnasio, lounge bar.	Lobby, sala de usos múltiples, salas de reuniones, cafetería, área de pago a proveedores.	Lobby y cafetería.
TRAMA ESTRUCTURAL	Planta libre módulo estructural hasta 8.5 m x 8.5 m.	Planta libre módulo estructural hasta 6.5 m x 6.5 m.	Planta libre módulo estructural hasta 4.5 m x 4.5 m.
FACHADA	Vidrio insulated.	Vidrio insulated con lámina de control solar.	Sistema económico.
SISTEMA CONSTRUCTIVO	Sistema aporticado concreto armado	Sistema aporticado concreto armado	Sistema aporticado concreto armado. Muros portantes.
INSTALACIONES ELÉCTRICAS	Integrado a sistema automatizado y control de energía.	Integrado a sistema automatizado.	Sistema económico.
SISTEMA DE RESPLADO DE ENERGÍA	Grupo electrógeno: 100% en áreas comunes, 30% oficinas. Tablero de transferencia automático.	Grupo electrógeno: 100% en áreas comunes, 30% oficinas. Tablero de transferencia automático.	Grupo electrógeno: 100% sólo en áreas comunes. Tablero de transferencia manual.
INSTALACIONES SANITARIAS	Control de consumo / Válvula flash	Sin control de consumo ni válvula flash	Sin control de consumo ni válvula flash
SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO	Centralizado (Chiller)	Centralizado (Chiller)	Unidades independientes
SISTEMA DE DETECCIÓN DE INCENDIOS	Exigible en la totalidad del edificio / Sistema dimensionado para incorporar áreas rentadas.	Exigible en la totalidad del edificio / Sistema dimensionado para incorporar áreas rentadas.	En áreas comunes y estacionamientos. Posibilidad de incorporar áreas rentadas.
EQUIPOS PORTÁTILES DE EXTINCIÓN	Si	Si	Si
ESCALERAS DE EVACUACIÓN PRESURIZADAS	Si	Si	Si
ASCENSORES	24 pasajeros. Ascensores inteligentes, alta capacidad, velocidad y acabados.	18 pasajeros. Alta capacidad, velocidad y acabados.	Capacidad de hasta 8 pasajeros.

Gráfico 18: Clase de edificios de oficinas

Fuente: CBRE Perú (2017)

3.3.2. Small Office / Home Office (SOHO)

Con el crecimiento de las ciudades y el cambio en el ritmo de vida de las personas, las soluciones espaciales se están teniendo que adaptar para poder ser de utilidad. Las grandes empresas necesitan más espacio no para maximizar los metros cuadrados, sino para poder tener espacios de trabajo más variados, que fomenten el trabajo colaborativo y las nuevas dinámicas que se dan en el cambiante ámbito laboral. Con los límites entre el trabajo y el ocio cada vez más difusos, en los países desarrollados, la dicotomía entre la relación casa y oficina es un tema que se ha venido discutiendo hace varios años y en donde ya han surgido algunas alternativas:

“Esta manera de hacer edificios de arquitectura colectiva como si fueran oficinas se está convirtiendo en el nuevo Leitbild, en la nueva imagen conductora. La consecuencia es que las tipologías de viviendas y oficinas cada vez son más parecidas. Las casas pueden ser oficinas. Esto también tiene que ver con el hecho de que el trabajo, en el futuro, se realizará desde casa con el consiguiente efecto positivo sobre el medio ambiente”. (Mozas & Fernández, 2004)

Así, emergen formatos de vivienda/oficina que buscan satisfacer las necesidades del ciudadano de las metrópolis. Estas *Live / working units* han formado parte de la historia de la humanidad desde hace siglos, en donde el comerciante o herrero tenía su taller y tienda en el frente exterior de su casa. Con el urbanismo tradicional y su zonificación por uso de suelos específicos, en la década de 1950, las normativas y restricciones a este formato hicieron que se vuelva ilegal, haciendo que este formato fue desapareciendo. (Khoury, 2014)

A mediados de la década de 1980, con el inicio de la revolución de las telecomunicaciones y la informática cambia la forma de trabajar:

“Las tareas individuales de recibir, procesar y distribuir información pueden hacerse desde cualquier lugar. El pertrecho del oficinista queda reducido

a un artificio de unos pocos gramos; en la naciente e-topía pronosticada por Mitchell, la oficina está en todas partes.” (Vázquez, 2003)

En este contexto, nace en EE.UU. el formato del Small Office Home Office (SOHO). Estas buscaban descentralizar las ciudades y ofrecer alternativas de espacio a las pequeñas empresas y trabajadores independientes que empezaron a ser contratados por grandes corporaciones para servicios específicos. En ese sentido:

“La cultura del diseño de oficinas es ahora tan volátil que apunta en una nueva dirección con el cambio de siglo. Las empresas de Internet están cambiando las reglas. Emplean diseñadores con formación artística que favorecen un estilo de vida urbano y prefieren el loft al universo enmoquetado del parque empresarial”. (Russell, 2003)

Con la aparición de nuevas formas de trabajo posibles gracias al internet, como el *Virtual working* el *nomad worker*, el *hot desking*, o el *remote working*; el formato original del SOHO ha pasado de centrarse en empresas pequeñas de servicios a empresas competitivas globalmente que buscan mantener su comodidad, independencia, bienestar, salud, tener más tiempo de ocio y evitar el estrés, la desconcentración y los desplazamientos urbanos. (Ward, 2016). Eso ha producido cambios de fondo en las dinámicas sociales, haciendo que los promotores inmobiliarios se queden atrás de la carrera si no evolucionan con la misma velocidad con la que cambia el mundo. Tomemos en consideración que:

“El capitalismo virtual ya no nos ofrecerá más una aburrida mesa en la oficina. Nos dará acceso a las sedes del ‘club’. Debemos estar atentos al reglamento de los socios”. (Vázquez, 2003)

Con el mundo en este constante movimiento, estas nuevas reglas de la ciudad y sus pobladores están haciendo que los formatos híbridos en los desarrollos urbanos tomen fuerza como aquellos proyectos innovadores y mixtos que fomentarán la eficiencia y calidad de vida en la urbe.

“Los híbridos se caracterizan por la mezcla de usos dentro de un mismo proyecto; integran diferentes programas, que a su vez tienen diferentes promotores, diferentes gestiones y, por supuesto, diferentes usuarios. Es decir, un híbrido puede ser tan diverso como una ciudad, en usuarios, en tiempos de uso y en programa”. (Moza & Fernández, 2014)

Así, el concepto de SOHO que consideraremos buscará prever la situación de desfase en cuanto a la innovación de los productos inmobiliarios. Tomarán de base el concepto de estos *live / working units* como espacio flexible y dinámico para proponer un formato inmobiliario que pueda servir de oficina y vivienda como parte de desarrollos híbridos mixtos que puedan ser aplicables en la ciudad y sean focos urbanos que generen calidad de vida y sostenibilidad.

3.4. El mercado de oficinas en Lima

Según los estudios de las consultoras inmobiliarias CBRE Perú, Colliers y Binswanger, el inventario de edificios de Lima está distribuido en Sub Mercados o ejes corporativos (denominados en forma diferente por cada una de las inmobiliarias), basados en la ubicación de oficinas clase A y A+.

De acuerdo a ello, se contemplan los siguientes sub mercados:

- Centro Histórico de Lima
- San Isidro Financiero
- San Isidro Empresarial
- Miraflores
- Santiago de Surco
- Magdalena
- Otros



Gráfico 19: Sub-mercados de Oficinas en Lima
Fuente: CBRE Perú (2017)

3.4.1. Situación de los Sub-mercados

3.4.1.1. Centro Histórico de Lima

Este sub mercado, como su nombre lo dice, se ubica en el Centro Histórico de la ciudad. Entre el Río Rímac y el inicio de la vía expresa en la estación central (A la altura del eje que conforman las avenidas Grau y Paseo Colón).

A pesar de no contar con edificios clase A y A+ propiamente dichos, hay grupos empresariales e instituciones gubernamentales que, desde aproximadamente el año 2008, han apostado por la remodelación e implementación de edificios antiguos para que sus instalaciones puedan albergar usos relacionados a las dinámicas laborales contemporáneas y sus

necesidades. Estos usos van desde oficinas tradicionales con equipamiento de redes y tecnología de la información, hasta *call centers* y galerías comerciales.

Sin embargo, la gran desventaja competitiva de este sub-mercado sigue siendo la no tan buena calidad de infraestructura general, la alta congestión y flujo vehicular (que dificulta desplazamientos rápidos y genera pérdidas de tiempo), la imposibilidad de remodelaciones totales por tener un gran porcentaje de edificios considerados patrimonio histórico de humanidad, y el déficit de estacionamientos inmediatamente cercanos a los espacios de trabajo.

3.4.1.2. San Isidro Financiero / Sanhattan

Al ser San Isidro el centro corporativo y de negocios de la capital peruana, debido a la cantidad de inventario de oficinas que posee y a sus características urbanísticas, se sub-divide esta zona en dos sub-mercados. El primero, que es el que se menciona en este acápite, es el que se ubica en la zona Este del distrito a partir de la Av. Arequipa y que llamaremos San Isidro Financiero (CBRE Perú. 2017) o Sanhattan (Colliers. 2017). Las zonas que albergan las mayores concentraciones de edificios de oficinas en este sub mercado son las que consideran las Av. Paseo de la República, Av. Javier Prado, Av. República de Panamá, Av. Canaval y Moreyra, Av. Juan de Arona, así como también la calle Las Begonias, la Av. Rivera Navarrete, y la zona del parque combate de Abtao (Ca. Orquideas, Ca. Andrés Reyes, Ca. Dean Valdivia, Ca. Amador Merino Reyna y Ca. Las Camelias).

Este sub-mercado es en el que se encuentran los edificios más altos de Lima, y en donde el mayor porcentaje de ocupación lo tienen las principales entidades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones e inversión, constructoras e inmobiliarias, y empresas de telecomunicaciones que operan en el país; encontrándose algunas de sus oficinas centrales y/o principales subsidiarias.

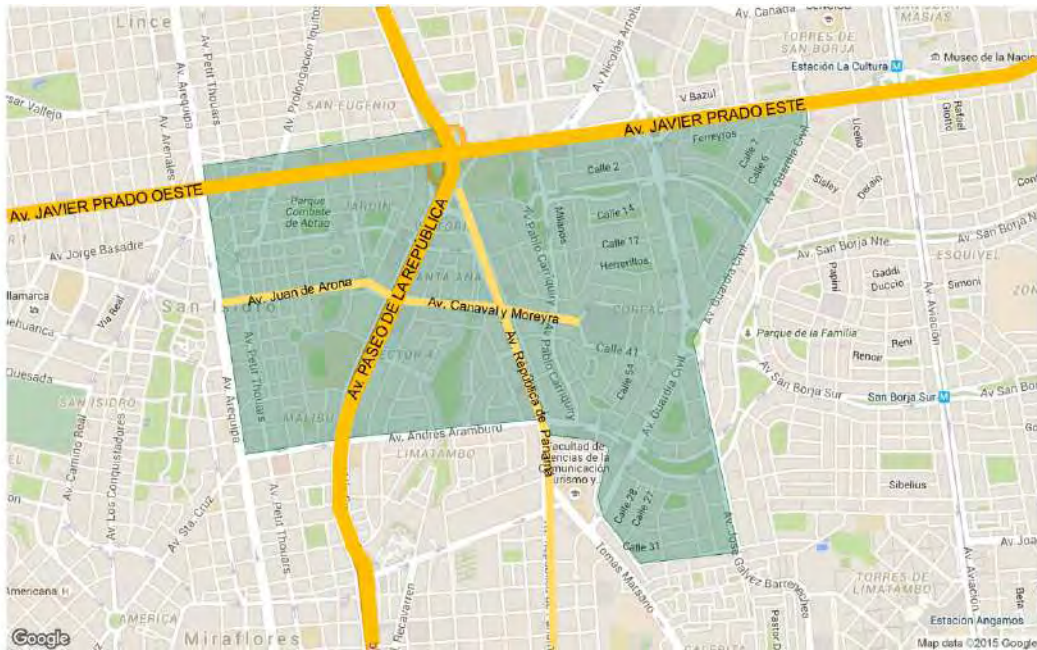


Gráfico 20: Sub-mercado de San Isidro Financiero
Fuente: CBRE Perú (2017)



Imagen 01: Vista del centro de Sanhattan
Fuente: Archivo personal (2015)

3.4.1.3. San Isidro Empresarial / San Isidro Golf

Teniendo en consideración la diferenciación mencionada al hacer la descripción de San Isidro Financiero, denominaremos la zona Oeste de San Isidro a partir de la Av. Arequipa como San Isidro Empresarial (CBRE Perú. 2017) o San Isidro Golf (Colliers. 2017). La mayor concentración de oficinas en esta zona es la que ocurre en los alrededores del Centro Comercial Camino Real (en la avenida del mismo nombre), las Av. Basadre, Av. Dasso, Av. Dos de Mayo, y algunas cuadras de las Av. Conquistadores, Av. Santa Cruz, Av. Cavenecia, Av. Angamos Oeste, Av. Javier Prado, Av. Salaverry y Av. Alberto del Campo; ayudando, estas últimas dos avenidas, a la articulación de esta zona con el sub-mercado de Magdalena.

Este sub-mercado de San Isidro se caracteriza por contar con edificios de menor altura, con un mix de ocupación que comprende diversos rubros de negocios, no tan especializados, y que permite que Sanhattan se consolide como el centro financiero de Lima. Esta diferencia se hace notoria al ver que hay una predominancia de locales comerciales en la zona que, combinada con edificios residenciales, han dado lugar a una serie de servicios adicionales complementarios como gran variedad de restaurantes, cines, teatros, salas de exposiciones, etc.

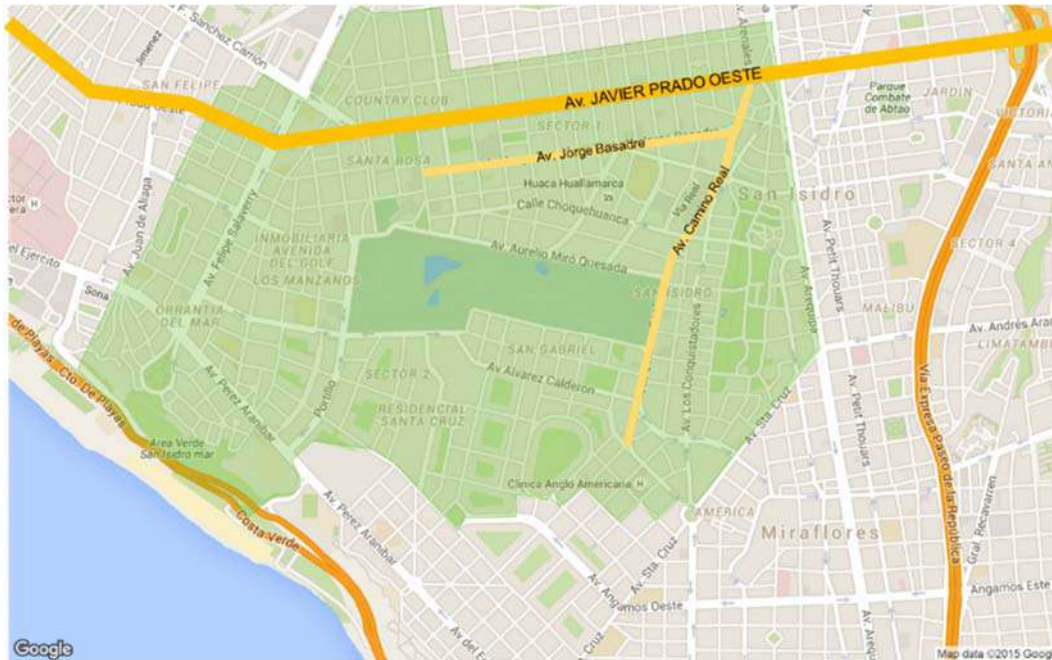


Gráfico 21: Sub-mercado de San Isidro Empresarial
Fuente: CBRE Perú (2017)



Imagen 02: Vista de San Isidro Empresarial
Fuente: Archivo personal (2017)

3.4.1.4. Miraflores

La zona del sub-mercado de Miraflores se ubica en el sur-oeste de Lima, teniendo sus mayores concentraciones de edificios de oficinas en las Av. Pardo, Av. Larco, Av. Arequipa, Av. Benavides, Av. Diagonal, Av. Comandante Espinar, Av. Jorge Chávez, y algunas cuadras de las Av. La Mar, Av. Del Ejercito, Av. 28 de Julio, Av. Angamos, Av. República de Panamá, Ca. Enrique Palacios, Av. Ricardo Palma y las calles en los alrededores del parque Kennedy.

Su naturaleza es la de albergar una gran variedad de uso de suelos que permita la convivencia del comercio, la vivienda, las oficinas y servicios en general; que ayuden a que su economía, enfocada principalmente al turismo, se desarrolle lo más dinámicamente posible.

Así, encontramos mini-centralidades de movimiento comercial y de servicios que hacen que su valor de suelo sea elevado. Si a esta escasez de suelos le sumamos que sus edificios de oficinas más grandes son de los más antiguos de la ciudad, podemos justificar la escasez de inventario de edificios clase A y la proliferación de los de clase B en los alrededores de las centralidades mencionadas, ubicadas básicamente en los alrededores del Parque Kennedy y las Av. Larco, Diagonal, Pardo, Ricardo Palma y Arequipa; el eje gastronómico de la Av. La Mar, y el eje mixto de las Av. Benavides y 28 de Julio.

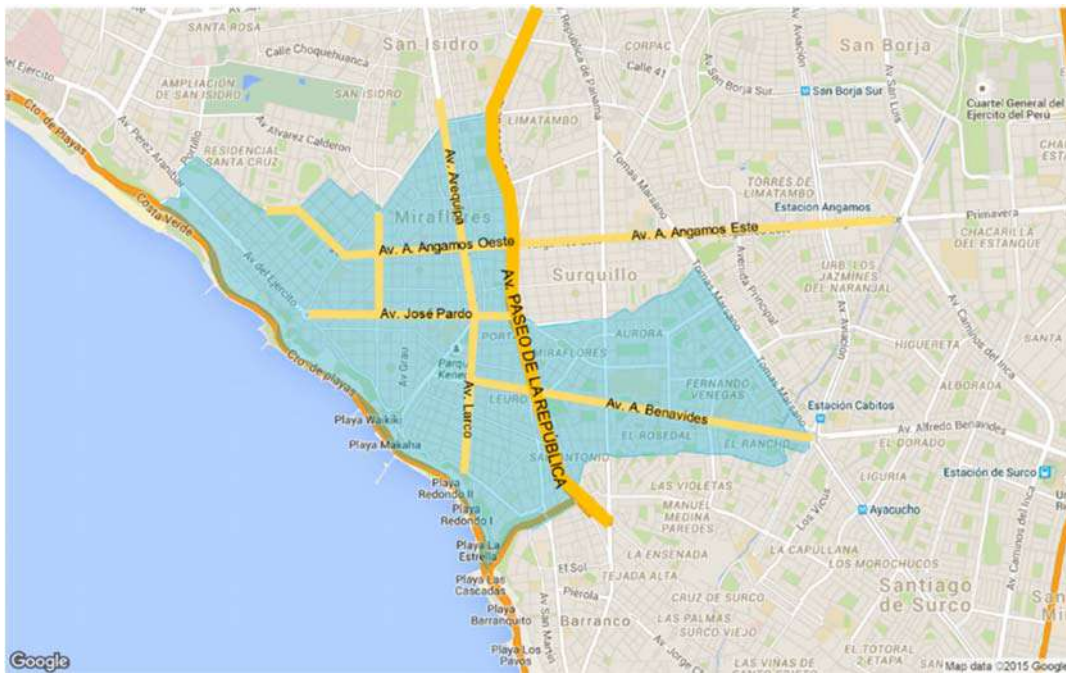


Gráfico 22: Sub-mercado de Miraflores
Fuente: CBRE Perú (2017)



Imagen 03: Vista del centro de Miraflores
Fuente: Archivo personal (2017)

3.4.1.5. Santiago de Surco

Este sub-mercado, ubicado en la zona Este de la ciudad, tuvo un gran crecimiento entre los años 2010 y 2015 ya que buscó aprovechar la existencia de terrenos con dimensiones grandes y ventajas reglamentarias para establecerse como un nuevo polo que ayudase a descentralizar la concentración de oficinas en San Isidro. Sin embargo, lo que comenzó como una iniciativa que ofrecía ventajas ya que, por ejemplo, no había congestión vehicular en horas punta; terminó perdiendo atractivo teniendo como consecuencia que el inventario perdiera valor en los últimos años. Esto se debió principalmente a las siguientes razones:

- Problemas de accesibilidad como consecuencia de su densificación no planificada y la no incorporación de buenas vías y transporte público masivo complementario.
- Lejanía a zonas más consolidadas de la ciudad (está rodeada de cerros y vías rápidas de escala nacional, como la vía de evitamiento o la carretera Panamericana Sur).
- Colapso de servicios de agua y desagüe por falta de planificación urbana.
- Reducción de los permisos y licencias, así como mayores exigencias para la elaboración de proyectos.

Este sub-mercado tiene dos sub-zonas: la de Chacarilla (en los alrededores de la Av. Primavera y el Centro Comercial Caminos del Inca, orientado más a la clase B) y la que considera las zonas de la Av. La Encalada (clase B), Camacho y la Av. Manuel Olgún (orientado más a la clase A y A+). Para Colliers (2017), Surco está considerado dentro del denominado “nuevo Este”, que también incluye La Molina.

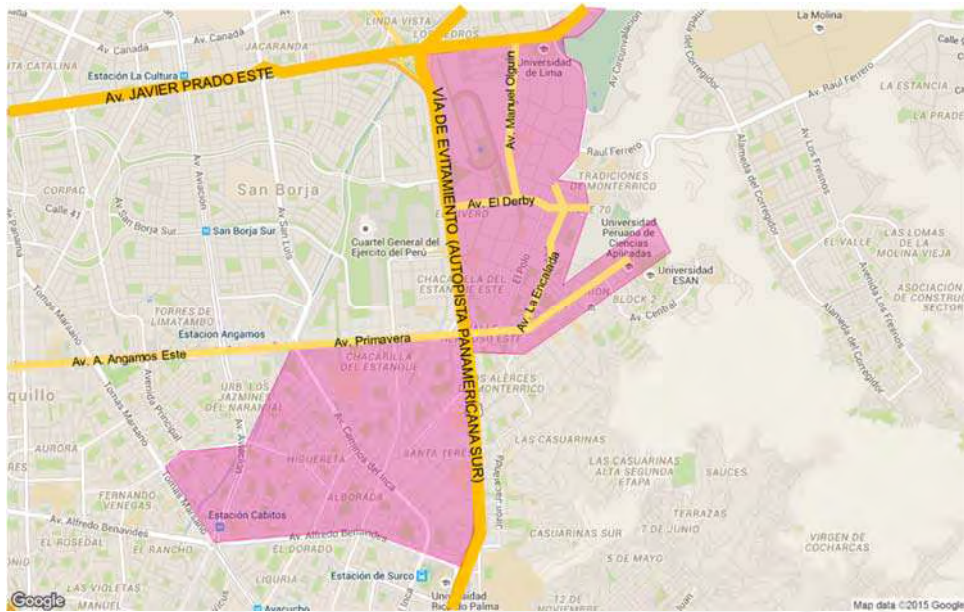


Gráfico 23: Sub-mercado de Surco
Fuente: CBRE Perú (2017)

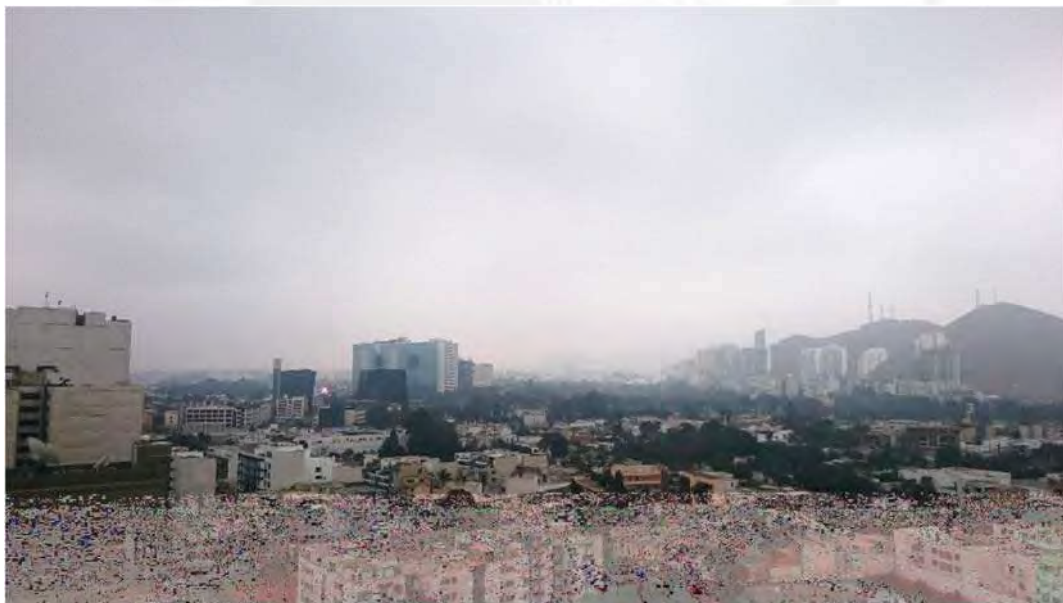


Imagen 04: Vista de la zona de Camacho desde un edificio de oficinas en la Av. Manuel Olgüín. Surco
Fuente: Archivo personal (2017)

3.4.1.6. Magdalena del Mar

En la zona Oeste de la ciudad, y con casi 100,000m² de oficinas construidas, este sub-mercado ha tenido un auge importante y se ha vuelto atractivo en los últimos años. Esto ha sido consecuencia de su cercanía con San Isidro Empresarial, su buena accesibilidad, los accesibles precios del suelo y sus ventajas reglamentarias, así como el mix con locales y soporte comercial y de servicios que hay en esa zona. Sus mayores concentraciones de oficinas se encuentran en las Av. Juan de Aliaga, Av. Javier Prado Oeste y Av. Sánchez Carrión.

3.4.1.7. Otros

Este sub-mercado contempla las zonas emergentes como Surquillo, San Borja y La Victoria, con algunos desarrollos aislados o nuevos intentos de desarrollo de centralidades como complemento a centros comerciales, y con la intención de aprovechar los límites de estos distritos con algunas de las zonas de estos otros sub-mercados para replicar lo que fue en un inicio el desarrollo de Surco y el actual auge de Magdalena.

3.4.2. Situación del inventario

Si tomamos en consideración lo indicado por CBRE Perú (2017), hay una tendencia a la disminución de la vacancia a nivel general. La sobre-oferta de stock de oficinas en el sector de Surco que hacía parecer que el mercado estaba saturado a finales del 2016, se ha reducido considerablemente hacia finales del 2017. Esto se ha debido a la estabilización general del ciclo natural del mercado y a los precios de renta y venta.



Gráfico 24: Nueva Oferta / Vacancia y variación del PBI en Lima (3T2017)

Fuente: CBRE Perú (2017)

Podemos apreciar que, en el 2017, la nueva oferta es más baja que en el 2016, donde hubo una gran acumulación de nuevos proyectos, y que la tendencia sigue siendo a la estabilización del inventario mientras, en paralelo, según el Banco Mundial (2017) el PBI estaría recuperándose al alza para el 2018.

En el 3T2017, se absorbieron 34,380m² de los 76,682m² del acumulado anual (aproximadamente un 25% del total hasta esa fecha). Este valor es 13.5% superior al promedio de los últimos 10 años, pero 42.9% menor a lo que pasaba en el mismo trimestre del 2016.

El 95% de esta absorción fue en San Isidro Financiero, en donde se han entregado algunos edificios que venían siendo construidos desde hace un par de años. A estos últimos 29,368m² nuevos en Lima, se le sumarían los 39,350m² por entregar a finales del 2017 y unos 142,398m² adicionales en el 2018.

Los precios han tenido una estabilidad promedio en cuanto a la venta y pequeñas irregularidades en cuanto a la renta. Esto va de la mano de la actualización del inventario y lo que ofrecen estos nuevos edificios versus la oferta de los edificios que van quedando relegados en cuanto a comodidad y características en distritos como Miraflores o Magdalena, en donde los precios de renta han disminuido un par de puntos porcentuales de un trimestre a otro.

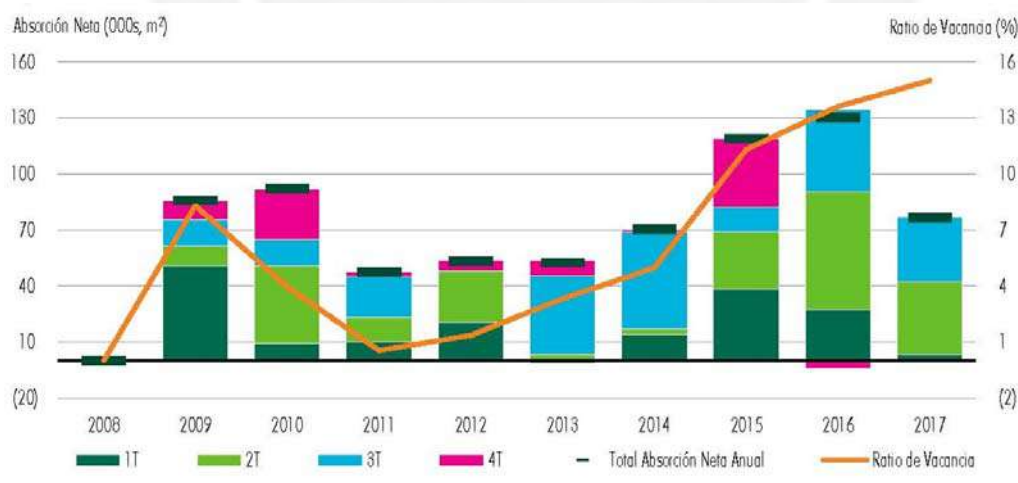


Gráfico 25: Absorción vs Vacancia anual de Oficinas en Lima (3T2017)

Fuente: CBRE Perú (2017)

Si apreciamos el comparativo de la absorción neta versus el ratio de vacancia (ver gráfico 25), a pesar de parecer que hay una alto ratio de vacancia, podemos estimar que esta va de la mano con la absorción neta y el crecimiento del inventario de m² disponibles en la ciudad, por lo que más que ser una variable que indica la existencia de una sobre-oferta excesiva, es una que nos muestra como la absorción ha ido creciendo progresivamente con la vacancia y los m² disponibles como inventario.

En ese sentido, y teniendo como referencia la información previa, es importante tener en consideración lo mencionado por Yi (2015):

“(…) el mercado de oficinas tiende a ser cíclico. Lo lógico es que al entrar mucha oferta de m², la tasa de vacancia suba. Ésta es la tendencia del mercado de oficinas en casi todo el mundo. En el caso de Perú, podría decirse que la sobreoferta durará entre dos a tres años”

Solo tomando en cuenta las oficinas de tipo A y A+, el inventario estaría distribuido por sub-mercados de la siguiente manera:

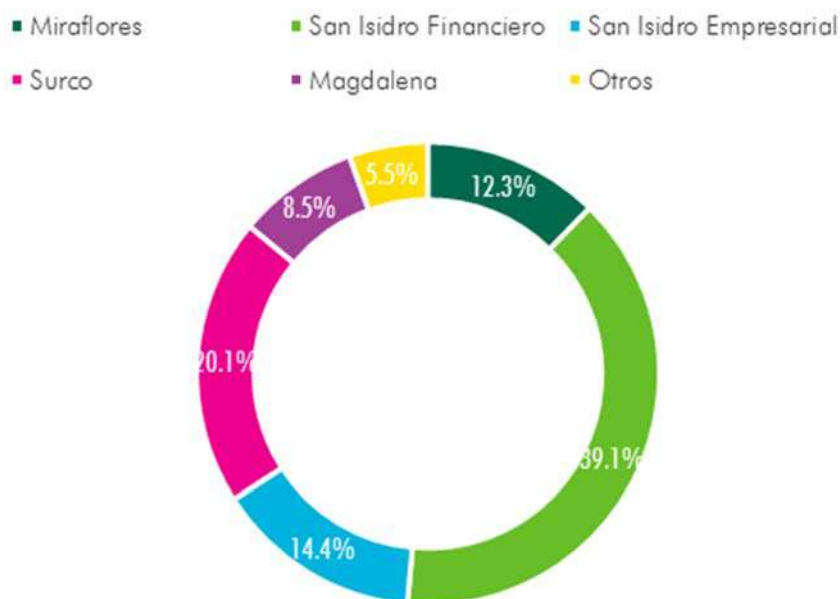


Gráfico 26: Distribución inventario de oficinas clase A/A+ por Sub-mercados
Fuente: CBRE Perú (2017)

Vemos pues que Miraflores solo tiene el 12.3% del inventario total de la ciudad, incluyendo los metros cuadrados de oficinas ocupadas y disponibles para comercialización.

Entonces, tomando como referencia los datos anteriores, podemos concluir que es importante considerar la opción de competencia con el alquiler no solo de edificios (relativamente) nuevos, sino también de aquellos que son más antiguos y ofrecen áreas más pequeñas y precios más accesibles al potencial target, sobre todo pensando en un proyecto que empezaría a comercializarse de acá a un par de años.

El resultado de este análisis nos hace pensar que, a pesar que los indicadores de las cifras nos podrían hacer concluir que hay una sobre-oferta, los productos que están considerados en los estudios suelen estar combinados.

En el caso de las oficinas A+, podría haber una distorsión ya que el termino Prime se ha venido utilizando indiscriminadamente para edificios que no llegan a contar con las características del sector como tal.

Así, se pueden detectar algunas zonas de la ciudad, como Miraflores, que tienen un mercado potencial no satisfecho.

3.5. Análisis de la oferta

3.5.1. Metodología

3.5.1.1. Fuentes secundarias

Se propone hacer un estudio de las tipologías existentes y los intereses del mercado. Para ello, se recurrirá a estudios de empresas dedicadas y especializadas a ello como CBRE Perú, Colliers, TINSA, Info Inmobiliaria, CAPECO, entre otras; además de diversos estudios que puedan ser de utilidad.

3.5.1.2. Fuentes primarias

Se realizará un levantamiento con información de campo sobre los productos que el mercado ofrece en la actualidad.

Sin embargo, es importante no solo tener en consideración la oferta, sino también la demanda. Por ello, en la etapa de desarrollo del proyecto arquitectónico, se podrían corroborar ciertos datos al utilizar una página *teaser* en Facebook y LinkedIn que permita hacer encuestas en tiempo real y reacciones a través de *likes* y comentarios. Con esto, se obtendrá el *feedback* directo de los interesados, así como también el poder tener información específica de sus intereses y poder utilizar los deseos como parte de la estrategia no solo de marketing y comercialización, sino de la propuesta del producto en general.

Al proponerse un formato no tan arraigado en la realidad peruana, el objetivo sería buscar características y cualidades que ayuden a generar una necesidad, más que suplir alguna de las ya existentes.

3.6. Estudio de mercado y análisis de la competencia

3.6.1. Competidores directos

3.6.1.1. Oficinas para venta

El distrito de Miraflores no se caracteriza por ser un distrito con carácter netamente de oficinas. Sin embargo, hay algunas pequeñas centralidades que están tendiendo a tener estas características, absorbiendo un poco del carácter comercial natural de la zona, y ofreciendo productos mixtos que hacen que se generen desarrollos interesantes.

Por su cercanía a San Isidro, tiene el potencial de no solo ofrecer oficinas de menor escala, que sirvan de complemento a las grandes torres Prime del sector financiero y empresarial, sino a complementarla y ofrecer nuevos productos que se acerquen a lo que se viene dando actualmente en los alrededores y en distritos aledaños como Barranco, en donde se juntan grupos de profesionales a alquilar casas antiguas para darle uso de oficinas.

El precio promedio del m² de venta es de aproximadamente US\$2,376, teniendo un stock aún disponible de oficinas de formatos chicos y medianos, de entre 60m² y 360m². Las velocidades de venta no son las ideales para lo pequeño de los proyectos a la venta (de entre 7 y 10 pisos). Estas oscilan entre 1 unidad cada 1.1 mes y 2.5 unidades al mes. Sin embargo, este ratio puede ser engañoso si tomamos en consideración los tiempos de venta de los proyectos, siendo un caso crítico el del centro empresarial Abril, cuya venta inició en el año 2013 y tuvo que cambiar de estrategia hacia mediados del 2016, incluyendo la renta de unidades dentro de su oferta, para poder colocar todas sus unidades.

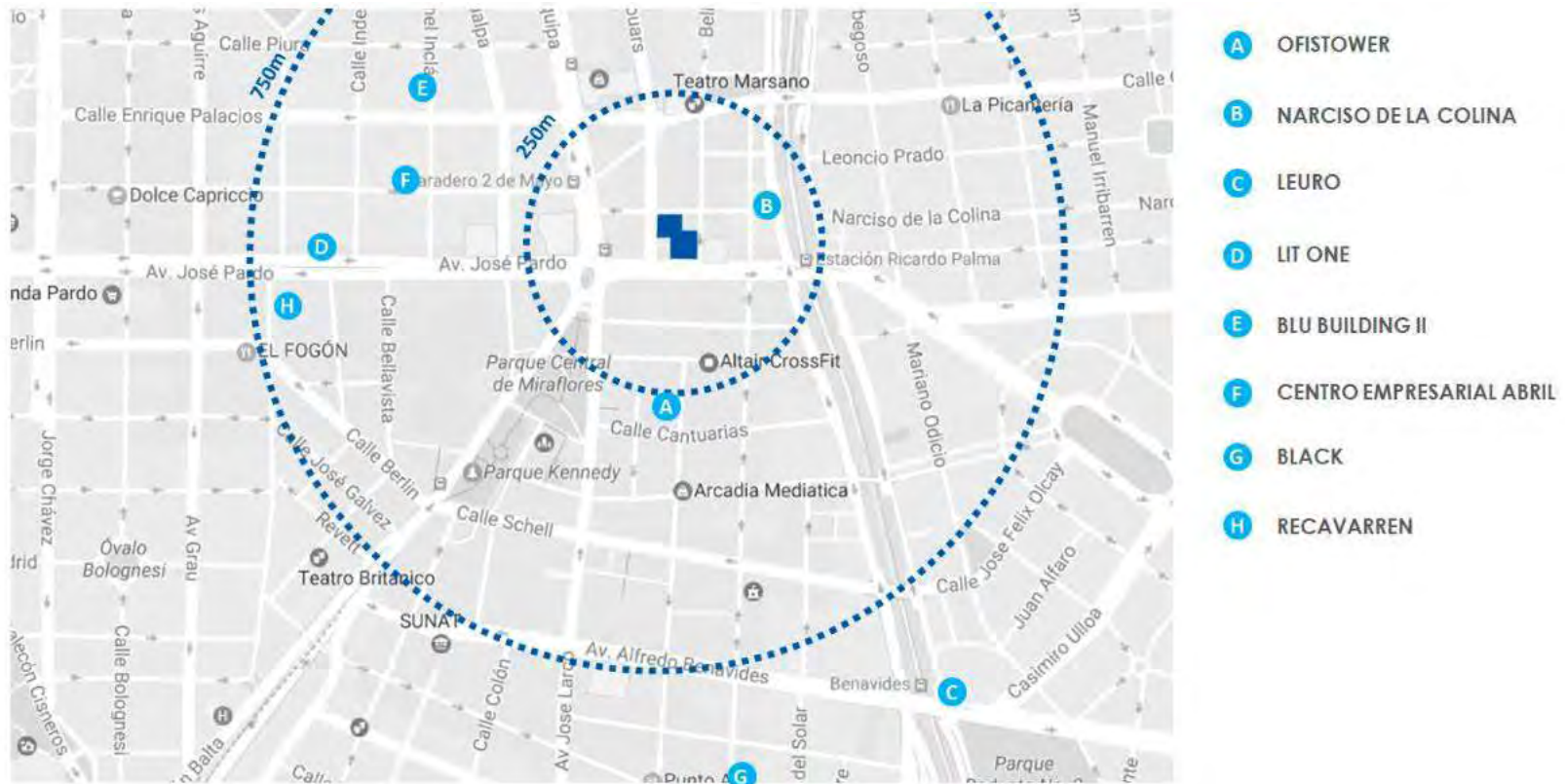


Gráfico 27: Zona de estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 28: Resumen de edificios de estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "A" OFIS TOWER Ca. Alcanfores N°140 Miraflores			
PRECIOS DE VENTA		FISIO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)
			81.00	\$2,250.00	\$182,250.00
			137.00	\$2,200.00	\$301,400.00
			138.00	\$2,200.00	\$303,600.00
			142.00	\$2,150.00	\$305,300.00
	FROMEDIO		124.50	\$2,200.00	\$273,137.50
	OBSERVACIONES	Incluye IGV			
	SEPARACIÓN (USD)				
	PRECIO POR COCHERA	Simple	S/ 73,100.00	ó	\$22,831.58
		Tandem	S/ 100,300.00	ó	\$31,052.83
DEPÓSITOS	5m2		ó	\$0.00	
	10m2		ó	\$0.00	
PRECIOS RENTA		FISIO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)
	FROMEDIO		124.50	\$18.00	\$2,241.00
	OBSERVACIONES	US\$24/m2 si se entregan IMPLEMENTADAS			
COCHERA	Simple			\$212.40	
CARACTERÍSTICAS	N° PISOS	8			
	N° SÓTANOS	7			
	N° UNIDADES	40 (cantas flexibles)			
	m2 VENDIBLES	5,630.00			
	m2 ARRENDABLES				
	ESTACIONAMIENTOS	126			
	CLASIFICACIÓN (NSE)	B			
	ASCENSORES	1			
	CCTV	SI			
	BAÑOS x UND	2			
	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS	SI			
	CAFETERÍA	KITCHENETTE en cada oficina			
	ACABADOS				
	RESPALDO ENERGÍA				
AIRE ACONDICIONADO	CENTRALIZADO TIPO CHILLER				
SISTEMA DE EXTRACCIÓN					
OTROS	RECEPCIÓN separada de MESA DE PARTES SALA DE ATENCIÓN A PROVEEDORES oficinas DUPLEX CON TERRAZA LOCAL COMERCIAL en primer piso				
OCUPACIÓN	VELOCIDAD VENTA	130m2 / mes - 1u / 1.1 meses			
	PORCENTAJE VENDIDO	85%			
	PORCENTAJE RENTADO	20%			
	OCUPACIÓN ACTUAL	85%			
	ANTIGÜEDAD APROX	menos de 1 año			
	FECHA DE ENTREGA	Inmediata			
	ATENCIÓN CASITA (A,B,C, No)	NO			
	FINANCIACION BANCARIA	Banco GNB			
	INMOBILIARIA	EF GRUPO INMOBILIARIO S.A.C. RUDA INVERSIONES S.A.C			
	CONSTRUCTORA				
PUBLICIDAD	COMERCIALIZA	EF GRUPO INMOBILIARIO S.A.C.			
	TELEFONOS DE CONTACTO	987 521 830			
	PAGINA WEB	http://www.efgrupoinmobiliario.com			
	EJECUTIVO DE VENTAS	Patricia Chavarrí			
	MAIL	ventas03@efgrupoinmobiliario.com			
	PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)	Banner en edificio			



Gráfico 29: Oficinas Venta / Renta Caso "A": Ofis Tower
 Fuente: Elaboración propia


DETALLES		CASO "B" NARCISO DE LA COLINA Ca. Narciso de la Colina N°421 esq. Paseo de la República Miraflores						
PRECIOS DE VENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)				
	9	61.18	\$2,370.06	\$146,000.00				
	5 y 6	118.28	\$2,000.00	\$232,560.00				
	9	142.77	\$2,000.00	\$285,540.00				
	PROMEDIO	106.74	\$2,123.35	\$221,033.33				
	OBSERVACIONES							
	SEPARACIÓN (USD)							
	PRECIO POR COCHERA	Simple	S/. 54,910.00	ó	\$17,000.00			
		Tandem		ó	\$0.00			
	DEPÓSITOS	5m2		ó	\$0.00			
	10m2		ó	\$0.00				
PRECIOS RENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)				
	PROMEDIO	106.74	\$18.00	\$1,921.38				
CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES					OCUPACIÓN		
	COCHERA							
	N° PISOS				17		VELOCIDAD VENTA	120m2 / mes - 1u / 1.3 meses
	N° SÓTANOS				6		PORCENTAJE VENDIDO	90%
	N° UNIDADES					PROCENTAJE RENTADO		
	m2 VENDIBLES				4,800.00	OCUPACIÓN ACTUAL	90%	
	m2 ARRENDABLES					ANTIGÜEDAD APROX	1 año	
	ESTACIONAMIENTOS				86	FECHA DE ENTREGA	Inmediata	
	CLASIFICACIÓN (NSE)				A	ATENCION CASETA (A,B,C, No)	NO	
	ASCENSORES				3	FINANCIACION BANCARIA	Scotiabank	
	CCTV				SI	INMOBILIARIA	Becamm Inversiones S.A.C.	
	BAÑOS x UND				2 a 3	CONSTRUCTORA	Becamm Inversiones S.A.C.	
	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS				SI	COMERCIALIZA	Becamm Inversiones S.A.C.	
	CAFETERIA				En piso 1	TELEFONOS DE CONTACTO		
	ACABADOS					PAGINA WEB	http://www.becamm.com/narcisodc_desc.htm	
	RESPALDO ENERGÍA				SI	EJECUTIVO DE VENTAS		
	AIRE ACONDICIONADO				Preparado para conexiones independientes	MAIL		
SISTEMA DE EXTRACCIÓN				SI	PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)	Banner en edificio		
OTROS				Altura: 3.1m Ventanas con AISLAMIENTO SONORO Y TÉRMICO				

Gráfico 30: Oficinas Venta / Renta Caso "B": Narciso de la Colina
 Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "C" LEURO				
		Av. Benavides N°801-881 esq. Paseo de la República Miraflores				
PRECIOS DE VENTA		PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)	
		5	214.00	\$0.00		
		5	254.80	\$0.00		
		6 a 9	514.50	\$0.00		
		7 a 9	493.40	\$0.00		
		2, 10 y 11	878.40	\$0.00		
		10 y 11	1,078.80	\$0.00		
		15 a 17	1,243.40	\$0.00		
		7 y 8	1,451.20	\$0.00		
		12 a 14	1,994.90	\$0.00		
		4 y 5	1,957.20	\$0.00		
		3	2,484.17	\$0.00		
		PROMEDIO		1,142.25	\$0.00	#DIV/0!
		OBSERVACIONES				
		SEPARACIÓN (USD)				
	PRECIO POR COCHERA					
	DEPÓSITOS					
PRECIOS RENTA		PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)	
			1142.25	\$21.00	\$23,907.29	
		OBSERVACIONES	Precios sin IOV			
	COCHERA	Simple			\$190.00	
CARACTERÍSTICAS	N° PISOS	17				
	N° SÓTANOS	8				
	N° UNIDADES	38				
	m2 VENDIBLES					
	m2 ARRENDABLES	30,000.00				
	ESTACIONAMIENTOS					
	CLASIFICACIÓN (NSE)	PRIME				
	ASCENSORES	12				
	CCTV	SI				
	BAÑOS x UND	Mínimo 2				
	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS					
	CAFETERÍA	En piso 2. Con concesión				
	ACABADOS					
	RESPALDO ENERGÍA	SI				
	AIRE ACONDICIONADO	3 chillers de alta eficiencia de 460 Ton para oficinas + 1 chiller independiente de 120 Ton para área comercial y SUM				
SISTEMA DE EXTRACCIÓN	SI					
OTROS	Certificación LEED Platinum LOCALES COMERCIALES en piso 1 SUM en piso 2 Área de PAGO A PROVEEDORES.					
EDIFICIO	OCUPACIÓN	VELOCIDAD VENTA				
		PORCENTAJE VENDIDO	100%			
		PROCENTAJE RENTADO	85%			
		OCUPACIÓN ACTUAL	85%			
		ANTIGUEDAD APROX	3 años			
		FECHA DE ENTREGA	Inmediata			
		ATENCIÓN CASETA (A,B,C, No)	COMERCIALIZADO POR EMPRESAS ESPECIALIZADAS (BINSWANGER / CBRE)			
		FINANCIACIÓN BANCARIA				
		INMOBILIARIA	Inversiones Benavides			
		CONSTRUCTORA	GyM			
EDIFICIO	PUBLICIDAD	COMERCIALIZA	BINSWANGER PERÚ			
		TELÉFONOS DE CONTACTO				
		PAGINA WEB	NO TIENE			
		EJECUTIVO DE VENTAS	Arturo León (CBRE)			
		MAIL	Arturo.Leon@cbre.com.pe			
		PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)				



Gráfico 31: Oficinas Venta / Renta Caso "C": Leuro
 Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "D" LIT ONE Av. Parde N°434 - 48D Miraflores							
EDIFICIO	PRECIOS DE VENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO OPTO (US\$)		OCUPACIÓN	VELOCIDAD VENTA	
			129.00	\$2,890.83	\$370,000.00			PORCENTAJE VENDIDO	
			164.00	\$2,317.07	\$380,000.00			PROCENTAJE RENTADO	
			173.00	\$2,138.73	\$370,000.00			OCUPACIÓN ACTUAL	85%
			292.00	\$2,397.26	\$700,000.00			ANTIGÜEDAD APROX	1 año
			465.00	\$2,473.12	\$1,160,000.00			FECHA DE ENTREGA	Inmediata
			664.00	\$2,488.43	\$2,150,000.00			ATENCION CASETA (A,B,C, No)	
		PROMEDIO	347.67	\$2,450.87	\$853,333.33			FINANCIACION BANCARIA	LíMT
		OBSERVACIONES	Precios no incluyen IGV					INMOBILIARIA	LíMT
		SEPARACIÓN (USD)						CONSTRUCTORA	LíMT
PRECIO POR COCHERA	Simple		ó	\$15,800.00	COMERCIALIZA	LíMT			
	Tandem		ó		TELEFONOS DE CONTACTO				
DEPÓSITOS					PAGINA WEB	http://www.grupalovit.com/proyecto/lit-one/			
EDIFICIO	PRECIOS RENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO OPTO (US\$)	PUBLICIDAD	EXECUTIVO DE VENTAS		
		PROMEDIO							
		OBSERVACIONES					MAL		
		COCHERA					PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)	Banner en edificio	
		N° PISOS			17				
		N° SÓTANOS			8				
		N° UNIDADES			59				
		m2 VENDIBLES							
		m2 ARRENDABLES							
ESTACIONAMIENTOS			254 + 8						
CLASIFICACIÓN (NSE)			A						
ASCENSORES			6						
CCTV			SI						
BAÑOS x UND			2 a 3						
SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS			Hay 2. En azotea						
CAFETERÍA			Hay en azotea Ademas, hay KITCHENNETE x Oficina.						
ACABADOS									
RESPALDO ENERGÍA			SI						
AIRE ACONDICIONADO			CENTRALIZADO						
SISTEMA DE EXTRACCIÓN			SI						
OTROS			Certificación LEED Silver DISIPADORES SISMICOS LOCAL COMERCIAL DUPLEX en piso 1 TERRAZAS / PLAZA / "STRIP GARDEN" SKY BAR HAY OFICINAS DUPLEX						

Gráfico 32: Oficinas Venta / Renta Caso "D": LIT One
 Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "E" BLU BUILDING II Ca. Coronel Inclán 237 Miraflores					
PRECIOS DE VENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
		29.00	\$3,068.97	\$89,000.00			
		35.24	\$2,922.81	\$103,000.00			
		54.75	\$2,666.67	\$146,000.00			
		65.69	\$2,587.91	\$170,000.00			
		72.10	\$2,704.58	\$195,000.00			
		85.96	\$2,443.00	\$210,000.00			
		91.84	\$2,439.02	\$224,000.00			
		145.97	\$2,637.53	\$385,000.00			
		150.39	\$2,360.53	\$355,000.00			
		303.02	\$2,504.79	\$759,000.00			
	PROMEDIO	103.40	\$2,633.58	\$263,600.00			
	OBSERVACIONES						
	SEPARACION (USD)						
	PRECIO POR COCHERA						
DEPOSITOS							
PRECIOS RENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
	PROMEDIO						
	OBSERVACIONES						
COCHERA							
EDIFICIO	N° PISOS		7		OCUPACIÓN	VELOCIDAD VENTA	2.5u / mes
	N° SÓTANOS		5			PORCENTAJE VENDIDO	-27%
	N° UNIDADES		87			PROCENTAJE RENTADO	
	m2 VENDIBLES					OCUPACIÓN ACTUAL	En construcción
	m2 ARRENDABLES					ANTIGÜEDAD APROX	En construcción
	ESTACIONAMIENTOS					FECHA DE ENTREGA	2018
	CLASIFICACIÓN (NSE)		B		PUBLICIDAD	ATENCIÓN CASETA (A,B,C, No)	
	ASCENSORES		4			FINANCIACIÓN BANCARIA	BBVA Continental
	CCTV		SI			INMOBILIARIA	PRO City
	BAÑOS x UND					CONSTRUCTORA	PRO City
	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS		2			COMERCIALIZA	PRO City
	CAFETERÍA		Comedor con Terraza			TELEFONOS DE CONTACTO	
	ACABADOS					PAGINA WEB	http://www.procity.com.pe/proyectos/oficinas/blu-building-ii?q=centro-empresarial
	RESPALDO ENERGÍA					EJECUTIVO DE VENTAS	
	AIRE ACONDICIONADO					MAIL	
SISTEMA DE EXTRACCIÓN				PUBLICIDAD (Folleto A,B,C, No)		Banner en edificio	
OTROS		SALA DE CONFERENCIAS estacionamiento BICICLETAS					



Gráfico 33: Oficinas Venta / Renta Caso "E": BLU Building II
 Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "F" CENTRO EMPRESARIAL ABRIL Ca. Enrique Palacios n°350 Miraflores				
PRECIOS DE VENTA		PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)	
		3 a 7	90.83	\$2,450.01	\$222,534.00	
		3 a 7	98.83	\$2,650.01	\$261,370.00	
		1	113.19	\$2,703.00	\$305,953.00	
		2	118.85	\$2,353.00	\$279,854.00	
		3 a 7	119.05	\$2,353.00	\$280,125.00	
		2 a 7	120.78	\$2,305.00	\$278,398.00	
		3 a 7	140.69	\$2,375.00	\$334,139.00	
		1	165.61	\$2,625.00	\$434,726.00	
		PROMEDIO	120.95	\$2,476.75	\$299,612.38	
		OBSERVACIONES	Precios sin IGV			
		SEPARACIÓN (USD)				
		PRECIO POR COCHERA	Simple	0	\$21,000.00	
			Simple	0	\$31,000.00	
		DEPÓSITOS	Simple	0	\$6,900.00	
PRECIOS RENTA		PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)	
		PROMEDIO	120.95	\$20.00	\$2,419.08	
		OBSERVACIONES				
		COCHERA	Simple		\$190.00	
EDIFICIO	CARACTERÍSTICAS	N° PISOS	7			
		N° SÓTANOS	4			
		N° UNIDADES	83			
		m2 VENDIBLES				
		m2 ARRENDABLES				
		ESTACIONAMIENTOS	200			
		CLASIFICACIÓN (NSE)	B			
	ASCENSORES	4				
	CCTV	SI				
	BAÑOS x UND	2				
	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS	SI				
	CAFETERÍA	Comedor con Terraza				
	ACABADOS					
RESPALDO ENERGÍA	SI					
AIRE ACONDICIONADO	CENTRALIZADO					
SISTEMA DE EXTRACCIÓN						
OTROS	3 LOCALES COMERCIALES EN PISO 1 (121.3m2, 206.29m2, 234.9m2)					
OCUPACIÓN	VELOCIDAD VENTA	1u / 1.2 meses				
	PORCENTAJE VENDIDO	-10%				
	PROCENTAJE RENTADO	2/3 de los locales comerciales 30% de oficinas				
	OCUPACIÓN ACTUAL	95%				
	ANTIGUEDAD APROX	5 años				
	FECHA DE ENTREGA	Inmediata				
	ATENCION CASETA (A,B,C, No)					
	FINANCIACION BANCARIA					
	INMOBILIARIA	ABRIL Grupo Inmobiliario				
	CONSTRUCTORA	Constructora ABRIL				
COMERCIALIZA	ABRIL Grupo Inmobiliario					
TELEFONOS DE CONTACTO						
PAGINA WEB	http://abril.pe/proyectos/centro-empresarial-abril/					
EJECUTIVO DE VENTAS						
MAIL						
PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)	Banner en edificio					



Gráfico 34: Oficinas Venta / Renta Caso "F": Centro Empresarial Abril

Fuente: Elaboración propia

DETALLES		CASO "G" BLACK Av. 28 de Julio esq. Av. La Paz Miraflores					
PRECIOS DE VENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
		163.90	\$0.00				
		218.53	\$0.00				
		327.80	\$0.00				
		655.60	\$0.00				
		685.00	\$0.00				
	PROMEDIO	410.17	\$0.00	#DIV/0!			
	OBSERVACIONES						
	SEPARACIÓN (USD)						
	PRECIO POR COCHERA						
DEPÓSITOS	5m2		0	\$0.00			
	10m2		6	\$0.00			
PRECIOS RENTA	PISO	AREA (m2)	PRECIO / m2 (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
	PROMEDIO	410.17	\$21.00	\$8,613.50			
	OBSERVACIONES						
	COCHERA	Simple			\$200.00		
EDIFICIO	CARACTERÍSTICAS	N° PISOS	10			OCUPACIÓN	
		N° SÓTANOS					
		N° UNIDADES					
		m2 VENDIBLES	5,978.40				
		m2 ARRENDABLES					
	ESTACIONAMIENTOS						
	CLASIFICACIÓN (NSE)	B					
	ASCENSORES	4					
	CCTV						
	BAÑOS x UND	2					
PRECIOS DE VENTA	PRECIOS DE VENTA	SALAS DE REUNIONES / DIRECTORIOS	2 en Azotea			PUBLICIDAD	
		CAFETERÍA					
		ACABADOS					
		RESPALDO ENERGÍA					
		AIRE ACONDICIONADO					
		SISTEMA DE EXTRACCIÓN					
		OTROS	3 LOCALES COMERCIALES EN PISO 1				
		VELOCIDAD VENTA					
		PORCENTAJE VENDIDO					
		PROCENTAJE RENTADO					
OCUPACION ACTUAL	En construcción						
ANTIGUEDAD APROX	En construcción						
FECHA DE ENTREGA	2018						
ATENCIÓN CASETA (A,B,C, No)							
FINANCIACION BANCARIA							
INMOBILIARIA							
CONSTRUCTORA							
COMERCIALIZA	DML						
TELEFONOS DE CONTACTO							
PAGINA WEB	http://edficioblack.pe/						
EJECUTIVO DE VENTAS							
MAIL							
PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)							

Gráfico 35: Oficinas Venta / Renta Caso "G": Black
 Fuente: Elaboración propia


DETALLES		CASO "H" EDIFICIO RECAVARREN Ca. Recavarren N°111 Miraflores					
PRECIOS DE VENTA	PISO	ÁREA (m ²)	PRECIO /m ² (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
		103.19	\$0.00				
		135.14	\$0.00				
		141.83	\$0.00				
		144.00	\$0.00				
		618.00	\$0.00				
	PROMEDIO	234.43	\$0.00	#DIV/0!			
PRECIOS RENTA	OPCIÓN DE COMPRA DIRECTA CON PROPIETARIO						
SEPARACIÓN (USD)							
PRECIO POR COCHERA							
DEPÓSITOS							
PRECIOS RENTA	PISO	ÁREA (m ²)	PRECIO /m ² (US\$)	PRECIO DPTO (US\$)			
	PROMEDIO	234.43	\$21.00	\$4,923.07			
	COCHERA	Simple	Precio sin IGV EQUIPADA		\$180.00		
CARACTERÍSTICAS	N° PISOS	11				OCUPACIÓN	
	N° SÓTANOS	7					VELOCIDAD VENTA
	N° UNIDADES						PORCENTAJE VENDIDO
	m ² VENDIBLES						100%
	m ² ARRENDABLES						PORCENTAJE RENTADO
	ESTACIONAMIENTOS					90%	
	CLASIFICACIÓN (INSE)	B				OCCUPACIÓN ACTUAL	
	ASCENSORES	3				90%	
	GCTY	SI				ANTIGÜEDAD APROX	
	BAÑOS x UNID	2 a más				3 años	
	SALAS DE REUNIONES/ DIRECTORIOS	SI				FECHA DE ENTREGA	
	CAFETERIA	SI				IMEDIATA	
	ACABADOS					ATENCIÓN CASITA (A, B, C, No)	
	RESERVA ENERGÍA					FINANCIACIÓN BANCARIA	
	AIRE ACONDICIONADO	CENTRALIZADO				INMOBILIARIA	
SISTEMA DE EXTRACCIÓN	SI				Inmobiliaria COSAS S.A.		
OTROS	SALA DE ATENCIÓN A PROVEEDORES				CONSTRUCTORA		
					COMERCIALIZA		
					TELÉFONOS DE CONTACTO		
					PAGINA WEB		
					ELECTIVIDAD DE VENTAS		
					MAIL		
					PUBLICIDAD (Folletos A,B,C, No)		

Gráfico 36: Oficinas Venta / Renta Caso "H": Edificio Recavarren

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado el estudio de mercado, podemos afirmar que el precio por m² promedio oscila entre los US\$2,100 (en edificios con áreas pequeñas que buscan liquidar sus últimas unidades) y US\$2,600 (en edificios que se terminarán de construir en el 2018 y buscan diferenciarse de alguna forma del resto)

Si vemos el comparativo histórico de precios de venta, podremos ver que el último año este se ha mantenido estable, sobre todo si lo comparamos con los precios de renta, que si han sufrido variaciones considerables en los últimos 12 meses.

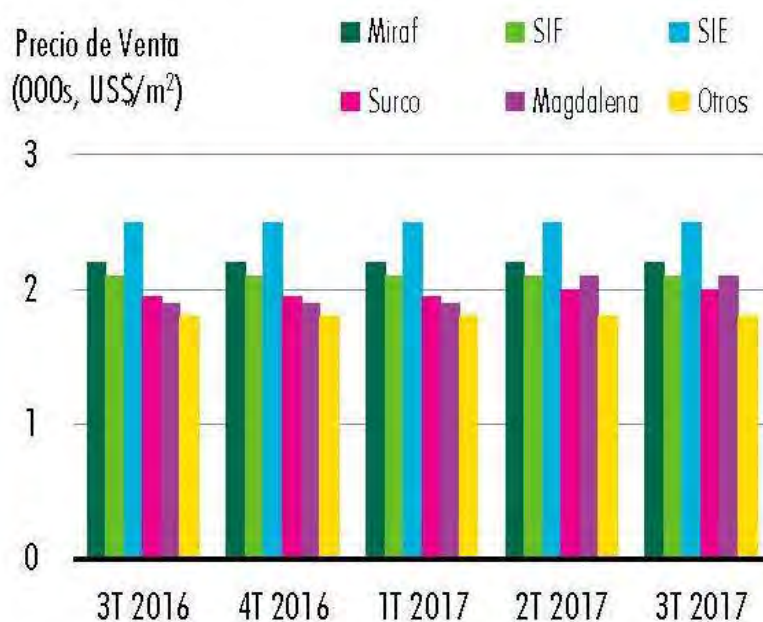


Gráfico 37: Comportamiento precios de venta de oficinas de Lima – 3T2017

Fuente: CBRE Perú (2017)

Si tenemos en consideración la cantidad de m² próximos a salir al mercado de venta en el sub-sector A / A+ que nos indican CBRE Perú (2017) y Colliers (2017), vemos que en el último trimestre este es nulo en el distrito de Miraflores.

Proyectos Prime y Subprime en Venta - 3 ^{er} Trimestre 2017 Precios de Lista en edificios en fase de construcción			
Zona	CLASE A+ US\$ Venta	CLASE A US\$ Venta	CLASE B+ US\$ Venta
Sanhattan	2,183	-	2,182
San Isidro Golf	-	-	2,300
Miraflores	-	-	2,156
San Borja	-	-	2,200
Chacarilla	-	-	2,054
Magdalena	-	1,975	2,112
Lince	-	-	1,500
Nuevo Este	2,090	2,201	-
San Miguel	-	-	-
La Victoria	-	-	-
Promedio	2,113	2,067	2,112

Gráfico 38: Proyectos Prime y Sub-Prime en venta: 3T2017
Fuente: Colliers (2017)

Tomando como referencia el caso del Centro Empresarial Abril, podríamos decir que el diseño de los espacios ha influenciado en el poco éxito del producto ofrecido hasta la fecha. El tener muchas unidades pequeñas, con poca o nula luz natural y áreas alargadas, hace que estas oficinas sean incómodas de ocupar. Además, el tener muchos tipos de oficina interiores y/o sin formato flexible que le den la posibilidad de combinar en distintas unidades diferentes, es decir, cambiar el mix, le quita posibilidades de venta.

Esta situación, sumada a la creciente oferta de espacios de Co-working, hace que sea pertinente el estudio de lo que viene sucediendo no solo en el entorno inmediato, a nivel de torres de oficinas, sino también a los productos sustitutos que puedan ir apareciendo en el camino



Centro Empresarial Abril. Planta 1



Centro Empresarial Abril. Planta típica

Gráfico 39: Centro Empresarial Abril. Plantas típicas
Fuente: Grupo Inmobiliario Abril

3.6.1.2. Oficinas para alquilar

3.6.1.2.1. Oficinas para alquilar (por mes)

El mercado de renta de oficinas ha tenido un comportamiento distinto al de venta. Según Colliers (2017), en Miraflores hay un inventario sin ocupar de 6,738m² en el Sector A+. Esto corresponde al 12% del total de metraje disponible entre los 3 edificios Prime del sub-mercado. En el sector A la situación empieza a cambiar un poco: de los 87,889m² de inventario, está disponible el 32.1% (28,242m²) repartido en 8 edificios. Los precios de renta han disminuido a un promedio de US\$18.42/m² en el A+ y US\$19.14/m² en el A hacia finales de año. Esto es debido a que lo ofrecido como infraestructura por los edificios antiguos no cumplía con los mismos estándares que el de los nuevos, generando una leve distorsión en los precios promedio por m². Aun así, estos precios son más altos que los que había al cierre del año 2016, lo cual indica que las rentas recuperarán su valor conforme se terminen de estabilizar el mercado y la economía.

Vemos pues que siendo Miraflores el tercer distrito con mayor inventario total en este sector (seguido muy de cerca por Magdalena), a pesar de su gran volumen de m², es uno de los que menos disponibilidad de m² tiene, el segundo de mejor absorción neta, y el segundo más caro a nivel metropolitano por encima de Sanhattan y por debajo de San Isidro Golf, lo cual muestra su valor para el público.

En el caso mercado Sub-Prime, la descomposición es de 245,198m² de inventario en 56 edificios. En este nivel, a pesar del volumen, hay un 20.3% de disponibilidad en los 163,817m² totales y un precio de US\$16.43/m² en los 33 edificios que conforman el B+ (Colliers. 2017). Esto es casi 3 veces más de lo que existía al cierre del 2016, que eran unos 61,106m² en 12 edificios (Colliers, 2016). Mientras tanto, en el B, hay un stock de 81,381m² en 23 edificios (5,3% de disponibilidad) con un precio de US\$15.59/m² promedio. (Colliers. 2017)

Mercado de Oficinas Prime de Lima - 3 ^{er} Trimestre 2017 / Edificios existentes															
Zona	Inventario (m ²)			N° Edificios		Disponibilidad (%)			Disponibilidad (m ²)			Absorción Neta (m ²)	Precio de Renta (US\$ / m ² / mes)		
	A+	A	Total	A+	A	A+	A	Total	A+	A	Total	Total	A+	A	Total
Sanhattan	211,510	205,398	416,908	12	16	45.5%	17.3%	31.6%	96,190	35,593	131,783	8,367	18.50	17.65	18.29
San Isidro Golf	45,286	80,642	125,929	3	15	0.4%	15.6%	10.2%	197	12,586	12,783	1,258	21.00	20.86	20.86
Miraflores	47,364	87,889	135,253	3	8	14.2%	32.1%	25.9%	6,738	28,242	34,981	8,463	18.42	19.14	18.98
San Borja	41,445	19,059	60,505	2	3	0.8%	2.2%	1.3%	339	420	760	4,931	17.00	17.00	17.00
Magdalena	-	132,046	132,046	-	8	-	60.1%	60.1%	-	79,359	79,359	2,701	-	15.21	15.21
Nuevo Este	150,611	108,446	259,057	6	10	38.6%	10.3%	26.8%	58,173	11,181	69,354	16,719	15.29	15.02	15.24
Surquillo	-	19,051	19,051	-	1	-	58.4%	58.4%	-	11,133	11,133	-	-	14.47	14.47
Subtotal	496,216	652,531		26	61	32.6%	27.4%		161,368	178,514	340,153		17.41	16.87	17.14
Total	1,148,747			87		29.6%			340,153			42,440		17.14	

Los precios son de lista en oficinas disponibles existentes para renta. Los precios están referidos a oficinas sin implementación y sin mobiliario. Los precios de renta no incluyen estacionamiento. Los valores indican el precio promedio en cada zona. Debe agregarse el impuesto respectivo.

Gráfico 40: Mercado de oficinas Prime de Lima – 3T2017

Fuente: Colliers (2017)

Mercado de Oficinas Subprime de Lima - 3º Trimestre 2017 / Edificios existentes											
Zona	Inventario (m²)			N° Edificios		Disponibilidad (%)			Precio de Renta (USD / m² / mes)		
	B+	B	Total	B+	B	B+	B	Total	B+	B	Total
Sanhattan	172,962	125,020	297,982	26	35	15.1%	8.4%	12.3%	16.37	16.23	16.34
San Isidro Golf	99,944	57,636	157,580	16	12	17.9%	8.3%	14.4%	16.74	15.99	16.57
Miraflores	163,817	81,381	245,198	33	23	20.3%	5.3%	15.3%	16.43	15.59	16.34
San Borja	32,204	16,764	48,968	9	4	22.8%	0.4%	15.1%	16.01	16.00	16.01
Chacarilla	34,504	73,996	108,500	6	17	24.7%	4.7%	11.1%	16.28	16.10	16.20
Magdalena	17,660	4,500	22,160	2	1	46.2%	24.1%	41.7%	14.50	14.53	14.52
San Miguel	8525	16,227	24,752	1	2	33.9%	3.5%	13.9%	14.00	14.00	14.00
Nuevo Este	90,547	38,990	129,537	11	9	30.4%	7.5%	23.5%	14.95	15.22	14.98
Centro	-	67,144	67,144	-	13	-	0.6%	0.6%	-	7.14	7.14
Lince	17,359	-	17,359	3	-	56.5%	-	56.5%	14.54	-	14.54
La Victoria	18,674	17,544	36,218	3	5	76.7%	15.6%	47.1%	13.75	12.36	13.54
Surquillo	16,688	3,555	20,243	2	1	39.0%	-	32.2%	14.20	-	14.20
Subtotal	672,882	502,657		112	122	24.1%	6.1%		15.74	15.46	
Total	1,175,539			234		16.43%			15.61		

Los precios son de lista en oficinas disponibles existentes para renta. Los precios están referidos a oficinas sin implementación y sin mobiliario. Los precios de renta no incluyen estacionamiento. Los valores indican el precio promedio en cada zona. Debe agregarse el impuesto respectivo.

Gráfico 41: Mercado de oficinas Sub-Prime de Lima – 3T2017

Fuente: Colliers (2017)

En este mercado, Miraflores es el segundo sub-mercado en cuanto a su cantidad de inventario y se vuelve el sexto distrito con mayor índice de disponibilidad a pesar de mantenerse en un rango de precios promedio similar al de Sanhattan.

Vemos pues que, a pesar de que el porcentaje de disponibilidad ha disminuido considerablemente al año 2016, hay una gran cantidad de m² arrendables en el distrito. Hay un porcentaje de áreas en ambos sectores que no está siendo ocupado a pesar de que los precios han bajado en los últimos 9 meses. Esto se puede deber a los productos sustitutos que hay como alternativa y que, a pesar de considerarse como indirectos, ciertamente afectan el mercado.

Por otro lado, los precios en los sub-mercados de oficinas en San Isidro Golf, Sanhattan, y Surco han disminuido. Esto es un síntoma del exceso de stock mencionado anteriormente que buscaba ser absorbido y que tuvo que volverse más competitivo y atractivo para el mercado.

Sin embargo, y a pesar de la disminución de precios en zonas ya consolidadas como empresariales, las grandes empresas con oficinas en San Isidro y Surco, tienen grandes problemas de accesibilidad por lo que están buscando migrar a zonas como Miraflores, céntricas, y cerca de donde viven los gerentes. Esto se ve reflejado en lo competitivo y parejo de los precios entre Miraflores y Sanhattan, que a mediados del 2016 era la zona más cara de Lima. El que solo haya 3 edificios categoría A+ en todo Miraflores, nos hace darnos cuenta que no hay oferta de oficinas en edificios de características Prime en la zona y que hay escasez de edificios con requerimientos exigentes como el de tener una certificación LEED oro como mínimo (caso edificio LEURO).

Esto nos da un indicio de que, a pesar de los indicadores de los estudios de años anteriores, la proyección hacia el 2018 y 2019 será la de aprovechar las oportunidades que los números recién están permitiendo visualizar con claridad.

Ya que mencionamos el edificio LEURO, si analizamos a detenimiento sus características y lo tomamos como referencia, podremos encontrar muchas diferencias con lo visto en el Centro Empresarial Abril.

Para empezar, vemos que su éxito puede deberse a que su diseño es diametralmente opuesto al del otro proyecto. El Edificio LEURO cuenta con unidades de áreas variadas y flexibles, que van desde 3 pisos y/o 1 piso completos a 1/6 de piso; dando aquella variedad al mix de ventas que no ofrecía el otro edificio. Además, todas las unidades inmobiliarias tienen vista o frente a la calle y luz natural, lo que las hace sumamente atractivas. No por nada vemos que hay clientes que han ocupado plantas enteras o tres plantas. Grandes corporaciones internacionales que no encontraron un edificio de calidad y estándares internacionales, con áreas de 1,000m² para arriba, en Miraflores han tomado la decisión de mudarse a este edificio. Y es que, si recordamos las especificaciones de Oficina Prime y/o A+ que dan tanto CBRE Perú (2017) como Binswanger (2017) y que son las que se han venido manejando en este estudio, podemos contrastar claramente que el Edificio LEURO es un A+, mientras el Centro Empresarial Abril solo tomó el nombre “prestado” para volver atractivo su producto al mercado sin que sus características hayan sido realmente las de un edificio de la calidad que ofrecían.

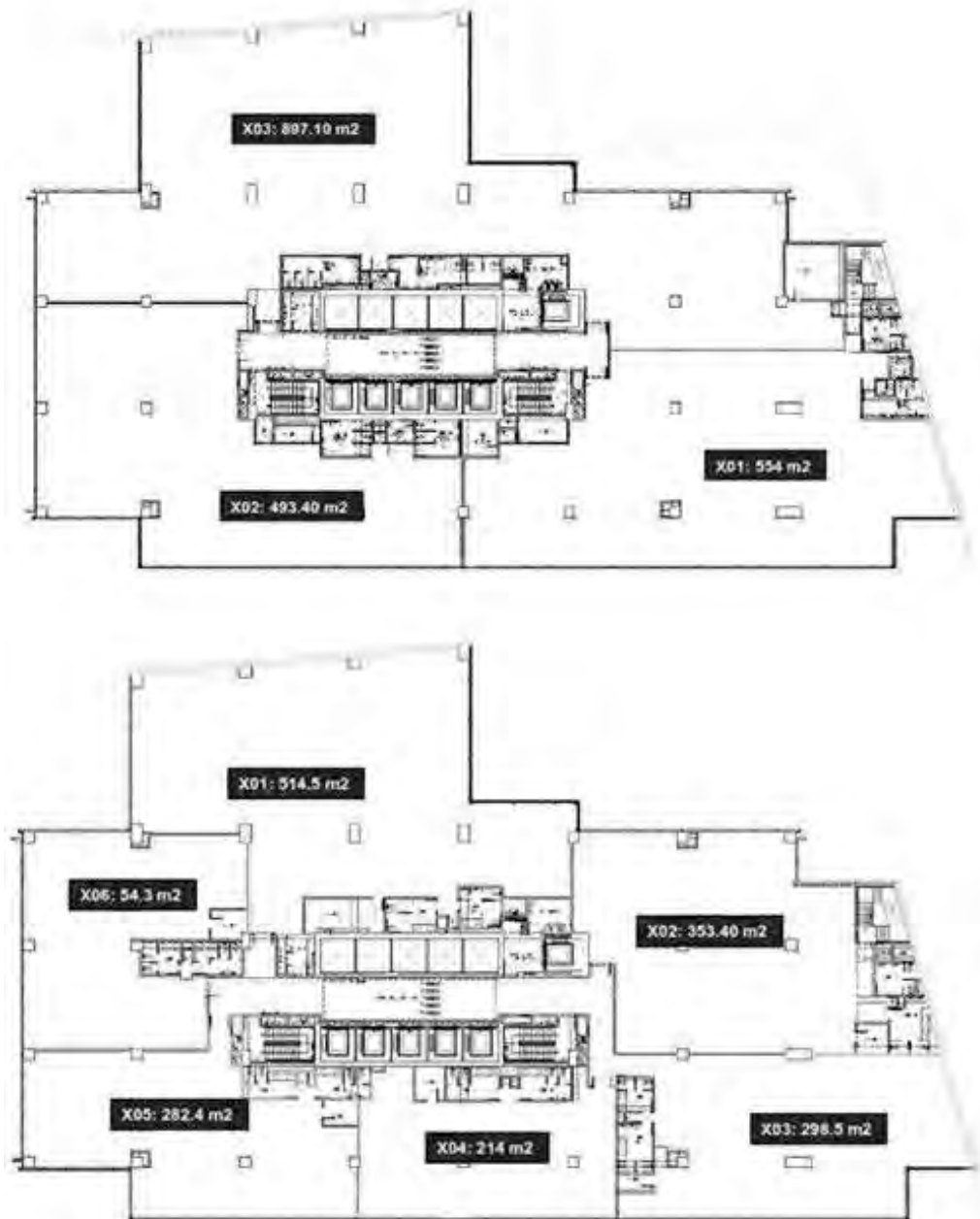
Un dato curioso es que vemos que, fuera de las empresas ya mencionadas, encontramos una empresa que ofrece servicios de co-working y que ha alquilado 878m² para sub-arrendar. Esto nos demuestra que las empresas de co-working están a la búsqueda de edificios con las características Prime ya mencionadas para poder ser más atractivos a sus clientes.

1701	1702				
617.3	626.1				
GROUP M					
1601	1602				
617.3	626.1				
CNPC					
1501	1502				
617.3	626.1				
CNPC					
1401	1402				
1098.2	896.7				
CNPC					
1301	1302				
1098.2	896.7				
COMPARTAMOS FINANCIERA					
1201	1202				
1063.4	865.7				
COMPARTAMOS FINANCIERA					
1101	1102				
1078.8	878.4				
PRAXAIR					
1001	1002				
1078.8	878.4				
MARY KAY					
UMGLOBAL					
901	903	902			
554.1	897.1	493.4			
SEPARADO (GOOGLE)					
801	803	802			
554.1	897.1	493.4			
IBOPE		WSP			
701	703	702			
554.1	897.1	493.4			
TEBA		ADIDAS			
601	602	603	604	605	606
514.5	353.4	298.5	214	282.4	254.3
OFISIS	NOVO NORDISK	TAXI BEAT	ICON CLINICAL RESEARCH	CHINA RAILWAY ENG.	
501	502				
1078.8	878.4				
TRAMARSA					
401	402				
1078.8	878.4				
UNILEVER					
301	302				
1697.2	786.97				
KIMBERLY CLARK					
					201
					828.2
101	102				
1090.1	538.4				

Sección con ocupación y disponibilidad

Gráfico 42: Centro Empresarial LEURO: Ocupación Corte
 Fuente: Elaboración Propia

- Oficina de piso completo
- Oficina de 3 pisos completos
- Oficina Separada
- Oficina / Local comercial Disponible
- Co-working



Formato de distribución de plantas

Gráfico 43: Centro Empresarial LEURO: Ocupación Plantas
Fuente: CBRE Perú (2017)

3.6.1.2.2. Oficinas para alquiler (por hora)

En estos últimos años, y debido a las nuevas formas de trabajo consecuencia de la llamada revolución de las telecomunicaciones, hay una tendencia a que los trabajadores puedan realizar sus labores desde su casa, un café, la playa, o algún otro país del mundo. Esto, sumado a la gran cantidad de Medianas y Pequeñas empresas (PYMEs), han ocasionado el nacimiento de una oferta diferente y nueva en el mercado, un producto que les permite poder ocupar un espacio de trabajo por un periodo limitado de tiempo, ocasionalmente, y que cuenta con sala de reuniones, dirección fiscal y estacionamiento. Este tipo de propuestas hacen que dichas organizaciones y/o personas tengan mayor flexibilidad espacial y costos muy reducidos en cuanto a la infraestructura necesaria para poder contar con una oficina. No estamos hablando solo de un lugar que les permite tener un costo de alquiler de espacio muy bajo, sino que la relación costo/beneficio es muy alta ya que estar en un edificio de oficinas ayuda a mejorar su imagen al público y le da facilidades que no suele tener en otros espacios como cafés o, inclusive, su propia vivienda.

Un formato que ha ganado posicionamiento en la ciudad en estos últimos dos años es el de los llamados espacios de Co-working. Con varios locales en Miraflores, y en varias zonas de Lima, hay empresas que están posicionándose como las pioneras en este mercado, ofreciendo paquetes con uso de salas de reuniones en un rango de entre US\$9/m² y US\$17/m², o menos de US\$1,000/mes, dependiendo si se escoge el formato “half-time” o “full-time”. El esquema que manejan es el de comprar y/o rentar plantas de gran metrado para sub-arrendárselas.

Mucho de su atractivo radica en que las oficinas que ofrecen son totalmente equipadas, incluso con servicios adicionales como secretaria, copias, impresiones, y/o café y cerveza puesta en el *kitchenette*. Asimismo, a pesar de no tener diseño personalizado ni de gran calidad espacial, ofrecen puestos en edificios Prime, con ubicaciones céntricas y en zonas empresariales, lo que

ayuda a fortalecer esa imagen que los empresarios pequeños quieren proyectar. Si vemos los edificios que están ocupando, encontraremos edificios top de Lima como la Torre Begonias, torre Orquídeas, Capital Derby, etc. Hay que tener en consideración que estas empresas buscan plantas de 1,000m² aproximadamente para poder tener holgura en los servicios y productos que ofrecen.



Imagen 05: Oficina ocupada por empresa de contabilidad en Uniglobal San Isidro (Edificio Orquídeas)
Fuente: Archivo personal (2017)

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

DETALLES	CASO "A" COMUNAL						CASO "B" UNIGLOBAL					CASO "C" REGUS				
	UBICACIÓN	PISO	PLANES	PRECIO / m ² (US\$)	PRECIO (US\$/mes)		UBICACIÓN	PISO	PLANES	PRECIO / m ² (US\$)	PRECIO (US\$)	UBICACIÓN	PISO	PLANES	PRECIO / m ² (US\$)	PRECIO (US\$)
PRECIOS DE RENTA	MIRAFLORES 1 Edificio Recavarren Ca. Recavarren 111	7	Oficina Privada 1 a 20 pax	\$15.00	\$450.00		MIRAFLORES Edificio LEURO Av. Benaivdes esq. Paseo de la República	10	Menos de 5 personas		\$838.80	SAN ISIDRO 1 Torre Begonias Av. Las Begonias 445		Co-Working abierto (5 a 10 días)	\$9.10	
		7	Estudios 13 a 100 pax	\$17.00	\$600.00				Hasta 10 personas	\$1,048.50			Co-Working con reserva (24 / 7)	\$9.10		
		7	Co-working 1+ pax	\$13.00	\$300.00		SURCO Capital El Derby Av. El Derby 250	12	Menos de 5 personas		\$838.80	SAN ISIDRO 2 Lima Real Seis Av. Belaunde 147, Via Ppal 140		Co-Working abierto (5 a 10 días)	\$8.50	
	6	Oficina Privada 1 a 20 pax	\$15.00	\$450.00				Hasta 10 personas	\$1,048.50		Co-Working con reserva (24 / 7)		\$8.50			
	MIRAFLORES 2 Edificio Visión Av. Benavides 1180	6	Estudios 13 a 100 pax	\$17.00	\$600.00		SAN ISIDRO Torre Orquideas Av. Javier Prado esq. Ca. Orquideas	21 y 22	Menos de 5 personas		\$699.00	SURCO Edificio Cronos Av. El Derby	7	Co-Working abierto (5 a 10 días)		
		6	Co-working 1+ pax	\$13.00	\$300.00					Hasta 10 personas	\$873.75			Co-Working con reserva (24 / 7)		
		7	Oficina Privada 1 a 20 pax		\$495.00											
	SAN ISIDRO Torre Orquideas Av. Javier Prado esq. Ca. Orquideas	7	Estudios 13 a 100 pax		\$660.00											
		7	Co-working 1+ pax		\$330.00											
		7	Oficina Privada 1 a 20 pax		\$405.00											
	BARRANCO Jr. Colina 107		Estudios 13 a 100 pax		\$540.00											
			Co-working 1+ pax		\$270.00											
	PROMEDIO			\$15.00	\$450.00					#DIV/0!	\$891.23				\$8.80	#DIV/0!
	OBSERVACIONES	Precios sin IGV					Precios varían según vista 20% dscto en San Isidro por apertura									
PRECIO POR COCHERA	Simple			0		Simple			0	\$0.00	Simple			0	\$0.00	
SEPARACIÓN	PAGO DE GARANTÍA Y PRIMER PAGO ADELANTADO					PAGO DE GARANTÍA A PARTIR DE DOS MESES										
FORMA DE PAGO	MENSUAL					MENSUAL					MENSUAL					

Gráfico 44: Estudio de Mercado: Co-working – Precios

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

DETALLES		CASO "A" COMUNAL	CASO "B" UNIGLOBAL	CASO "C" REGUS
SERVICIOS	CAFETERÍA	Cafetería y kitchenette 100% equipados Incluye café , infusiones, agua filtrada y cerveza	Kitchennete interior	Kitchennete interior
	SALA DE REUNIONES	SI. Las clásicas y al aire libre Se pueden alquilar sin necesidad de tener oficina	SI	SI
	DIRECTORIO	SI	SI	SI
	SECRETARIA	OFFICE/MANAGER	SI	
	TELEFONO	Phone booths (Servicio adicional)	SI	
	INTERNET	Fibra óptica de alta velocidad y soporte técnico para temas de conectividad	SI	SI
	RECEPCIÓN	Lunes a Viernes de 8:30am a 5:30pm	SI	
	IMPRESIONES Y COPIAS	SI. Tambien escaner	SI. Tambien escaner	
	AREAS COMUNES / LIBRES	SI	SI	SI
	LIMPIEZA	SI	SI	SI
DISPONIBILIDAD	24 / 7	24 / 7		
OTROS	HORAS DE SALA DE REUNIONES AL MES LOCKER ACCESO ILIMITADO A OTRAS SEDES AUDITORIO SILLAS ERGONOMICAS	DESPACHOS PRIVADOS PLANTAS DE 1000m2 *ACCESO ILIMITADO A OTRA DE LAS SEDES	ACCESO ILIMITADO A OTRA DE LAS 3000 SEDES	
OCUPACIÓN	OCUPACIÓN ACTUAL	95%	95%	
	ANTIGÜEDAD APROX.			
	DISPONIBILIDAD	INMEDIATA	INMEDIATA	INMEDIATA
PUBLICIDAD	REDES SOCIALES	FACEBOOK, INSTAGRAM		FACEBOOK LINKEDIN YOUTUBE APP PROPIA
	PAGINA WEB	http://comunalcoworking.com	http://www.uniglobal.com.pe/	http://www.regus.com.pe
	TELEFONOS DE CONTACTO	<u>945 220 041</u>	054174779 419 55 55 321 28 00 419 55 55	<u>716 56 00</u>
	EJECUTIVO DE VENTAS	Cristina Horrouttiner	Cristian Blondet E. Burga	
	MAIL	info@comunalcoworking.com cristina.horrouttiner@comunalcoworking.com.pe	info@uniglobal.com.pe recepcion1.leuro@uniglobal.com.pe eburga@uniglobal.com.pe	
	PUBLICIDAD (Folleto A,B,C, No)			
	CLIENTES	UBER DIGITAL VIRGO NANKA CORPORACIÓN FORTIN IMAGEN & PUBLICIDAD FINO A SENSE DA LAB EMBEREK		

Gráfico 45: Estudio de Mercado: Co-working – Características

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Competidores indirectos

3.6.2.1. Alquiler de vivienda para uso de oficinas

En las zonas aledañas al inmueble del presente proyecto, y en todo Miraflores, se pueden encontrar una gran cantidad de casonas antiguas, con grandes áreas y espacios cómodos. Estos se han venido utilizando, desde hace más de 20 años, como oficinas para un solo grupo de trabajo o como oficina compartida.

Estos espacios, con un precio de alquiler que oscila entre los US\$10/m² y US\$13/m², pueden aparentar ser rentables en un primer momento, sobre todo debido al costo del alquiler y a que pareciese más sencillo manejar una casa que una oficina y su implementación. Sin embargo, a largo plazo esto puede ser perjudicial. Fuera de que hay una cuestión de imagen que es subjetiva y que va cambiando conforme madura la percepción general de la sociedad, hay asuntos administrativos y logísticos que hacen que sea muy complicado el manejo del inmueble. La seguridad, el orden y limpieza, y los costos de mantenimiento en general no son tan fáciles de controlar ni manejar como en un edificio, en donde suele haber una empresa administradora que se encarga de toda esa parte por un costo de mantenimiento similar al que se incurriría en hacerlo uno mismo (sobre todo si consideramos el costo del tiempo invertido).

Esta situación se repite en algunos departamentos que originalmente fueron pensados para vivienda, pero que se han ido acondicionando para su uso como oficinas. A pesar que el precio oscila en el mismo rango que el de las casas, en este caso si hay una administración centralizada que facilita el mantenimiento y hace más fácil el poder trabajar en un lugar como ese. Sin embargo, estos edificios no cuentan con instalaciones adecuadas para los requerimientos de las empresas de hoy en día, y ese es un gran punto en contra que no justifica el precio actual del alquiler.

3.6.2.2. Oferta en otras zonas de Lima

En cuanto a alquiler de oficinas en edificios corporativos, si tomamos como referencia los estudios realizados en el último trimestre por Colliers (2017) y CBRE Perú (2017), el inventario de oficinas Prime de la ciudad (A+, A) se encuentra mayoritariamente en Sanhattan, Nuevo Este y San Isidro Golf con 36%, 23% y 11% respectivamente. Si consideramos que Sanhattan y San Isidro Golf pertenecen a San Isidro, Miraflores es el tercer distrito con mayor participación de inventario, con un 12%.

En la clasificación del sector tenemos varios edificios importantes fuera de Miraflores como Torre Begonias y Torre Orquídeas en Sanhattan, o Lima Central Tower y el Centro empresarial Panorama en Surco/Nuevo Este; entre otros. Estos proyectos tienen una gran cantidad de metraje que impactan en el inventario a nivel metropolitano según su rendimiento. Por ello, su incidencia en los estudios de mercado de oficinas a nivel Lima es muy alta y siempre se les tiene que tener en consideración de manera diferenciada al tratar de evaluar la situación real de otros distritos.

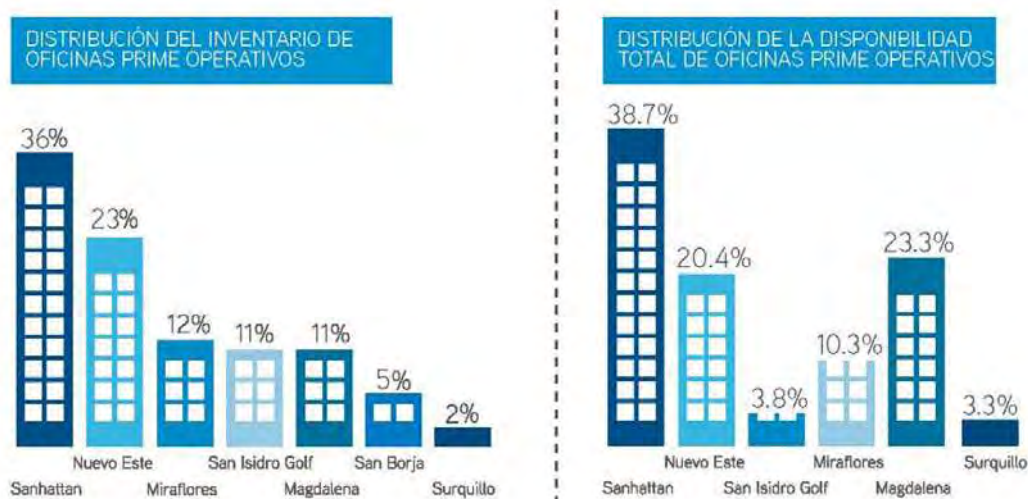


Gráfico 46: Distribución del inventario de Oficinas Prime en Lima – 3T2017

Fuente: Colliers (2017)

En el caso de las oficinas Sub-prime (B+, B), la figura se repite. Al término del 3T2017, el inventario total es de 1'175,539m² repartidos en 234 centros empresariales, cantidad mucho mayor a la del mercado Prime (Colliers, 2017). Dentro de las proyecciones para finales del 2017, se estima que ingresarán 11 edificios empresariales nuevos al stock de la ciudad, aumentando el inventario en aproximadamente 43,000m².

Muchas zonas de la ciudad que parecían consolidadas, como Lima Este, tienen una saturación y sobre oferta por volumen de m² de inventario que hacen que haya mayor vacancia en general y condiciona los precios de forma que tengan que disminuirse para poder mantenerse rentables y atractivos a los clientes, de manera que se reconsideren las opciones de oferta. Como consecuencia, se genera una desviación que da la impresión que la absorción es mucho menor. Esta situación, junto a la aparición de nuevas opciones en el sector sub-prime y algunos productos sustitutos, están produciendo una serie de migraciones y nuevos polos urbanos que muestran los cambios en las dinámicas normales de ocupación de los espacios de oficinas en las distintas zonas de la ciudad.

Dicho esto, el distrito de San Isidro, conformado por Sanhattan y la sub-zona del golf, es el distrito con valor/m² más alto en toda la ciudad. Miraflores ha tomado los segundos lugares hacia finales del 2016, sobrepasando a Chacarilla para el Prime (Lima Este ha disminuido su valor/m² considerablemente en el último año debido a la gran cantidad de inventario) y a Magdalena en el Sub-prime. Los precios en Miraflores se han mantenido en ese puesto durante todo el 2017 ya que ofrece muchas ventajas a nivel urbano que los otros sub-mercados están empezando a padecer.

No hay que perder de vista la nueva oferta ofrecida en Barranco, distrito que no suele aparecer en los estudios de mercado como un sub-mercado independiente y en donde están emergiendo proyectos de oficinas en las Av. Grau, Bolognesi y Pedro de Osma, inclusive con algunos productos sustitutos que se asemejan a las ofertas del formato de alquiler por horas.

Por otro lado, en cuanto al alquiler de otros inmuebles para su uso como oficinas, distritos como Lince, Jesús María, San Borja, Barranco, Surco, y San Isidro; presentan situaciones en donde edificaciones residenciales toman uso de oficina, similar al caso ya descrito en Miraflores.

Sobre los productos sustitutos, proyectos que originalmente se habían concebido como de vivienda a inicios del 2016, han empezado a mutar hacia las tendencias mixtas e híbridas consideradas en este trabajo. Estos proyectos son el proyecto MET (en la zona de Santa Catalina, en la Victoria y sobre la Vía Expresa); el edificio Santa Cruz (en la avenida del mismo nombre en Miraflores) y el proyecto Tribeca en la Av. La Mar (también en Miraflores).

Así, podemos llegar a la conclusión de que hay un mercado potencial que está migrando de los grandes hubs empresariales tradicionales de NSE A+ / A de la ciudad (San Isidro y Surco) hacia nuevos rumbos, potencial que Miraflores tiene por su ubicación céntrica dentro de Lima y que está en capacidad de absorber si ofrece productos acordes a lo que ese mercado requiere.

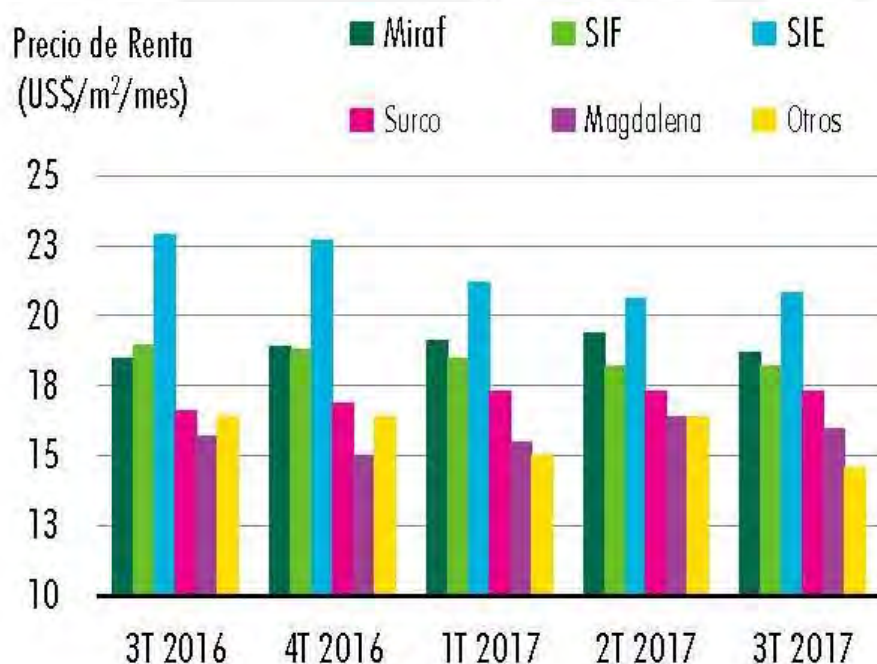


Gráfico 47: Comportamiento renta de oficinas en Lima - 3T2017
Fuente: CBRE Perú (2017)

3.7. Análisis de la demanda

Los cambios sociales que se están dando como consecuencia de la revolución de las telecomunicaciones ha fomentado la aparición de nuevos formatos de oficinas y espacios espontáneos donde laborar (como Cafés o restaurantes).

El mercado de implementación de oficinas ha tenido un repunte en los últimos años, tanto así que, ante la aparente para generalizada, ha sido uno de los más estables en el 2016 y 2017. Esto se ha debido a que las empresas que empiezan a absorber parte del inventario de oficinas, buscan implementarlas de una forma en que sus dinámicas estén acordes a lo que necesita su fuerza laboral. En ese momento es en el que se dan cuenta que el espacio, el equipamiento y las comodidades de los edificios A+ van más acorde a las nuevas necesidades del ser humano para poder desenvolverse de la mejor manera en sus actividades cotidianas y laborales.

En Miraflores, esto se puede apreciar en el volumen de proyectos de implementación ejecutados. Asimismo, se puede ver en las calles del distrito como las nuevas generaciones utilizan estos espacios espontáneos ya mencionados para trabajar o tener reuniones como alternativa a los clásicos espacios de trabajo. De hecho, en los últimos dos años, el 80% de mis reuniones de trabajo se realizaron en cafeterías o restaurantes. Esto quiere decir que, incluso sin ser necesariamente parte del grupo de quienes podrían demandar un nuevo tipo de producto inmobiliario, la influencia de estas tendencias afecta a quienes están fuera del potencial público objetivo.

Asimismo, es pertinente mencionar que, además del empobrecimiento de la calidad de vida como consecuencia del caos urbano de Lima, hay otros factores socio-culturales y psicológicos que influyen en la toma de decisiones de dónde y cómo trabajar de las personas como, por ejemplo, la constante búsqueda de crecimiento aspiracional, aquella necesidad de aparentar ser de un NSE mayor al del cual seamos probablemente, el creciente y exagerado

esnobismo (sobre todo tecnológico y de servicios), y esa necesidad muy Limeña de que todo el mundo sepa lo que se está haciendo y con quien se está que, sumado a las anteriores mencionadas, lo único que nos refleja es la necesidad del ser humano de sentirse parte del grupo. Esa necesidad del limeño de sentirse parte del mundo globalizado al que hasta hace una década no podía pertenecer por la carencia de servicios y poder económico y adquisitivo.

En esa tendencia, Miraflores se posiciona como el distrito donde se concentran la mayoría de turistas extranjeros, por lo que es el lugar ideal para poder salir a aparentar lo ya descrito.

Por otra parte, las nuevas generaciones, aquellas que no tienen necesariamente un lugar fijo donde trabajar, no tienen capacidad de endeudamiento muy alta. Esto hace que, cuando quieran asentarse, o paguen su vivienda o su lugar de trabajo, teniendo que priorizar una de las dos cosas sobre todo si se es independiente o una PYME. Esta toma de decisión no debería de ser de vida o muerte, por lo que se podría ofrecer un producto que pueda satisfacer esa demanda. Recordemos que, a pesar del cambio de mentalidad que se viene produciendo en las nuevas generaciones de peruanos, aun se tiene muy arraigada esta idea de posesión del suelo, lo que hace que la mayoría de personas siempre prefiera comprar el inmueble donde vivirá que alquilarlo, siempre y cuando cuente con los recursos y el apoyo del sistema financiero para hacer una transacción de este tipo.

Hacia mediados del 2017, la aparición de proyectos similares a lo conceptualizado en el 2016 para este estudio, solo confirma las tendencias del mercado expuestas desde un inicio.

3.8. Autoridad Municipal y su influencia

En el caso de Miraflores, hay una buena predisposición hacia la mejora y “Modernización” del distrito. Las autoridades buscan cada vez más como mejorar

la calidad de vida de sus vecinos y hay una tendencia a favorecer los espacios públicos, el ornato, la escala peatonal y la seguridad; como elementos generadores de cambio positivo y de atracción de inversiones. En ese aspecto, la normativa vigente busca promover iniciativas que ayuden al mejoramiento del distrito en estos campos.

Si se tiene una propuesta que aporte realmente a la calidad de vida de los vecinos, a la mejora y eficiencia urbanística, que se alinee con los planes del gobierno municipal y sea sostenible a futuro, no a corto plazo ni con actos de corrupción de por medio, se puede llegar a acuerdos mutuos y ganarse el visto bueno de los gobernadores municipales, teniendo una influencia positiva no solo en el ámbito municipal y vecinal, sino metropolitano también.

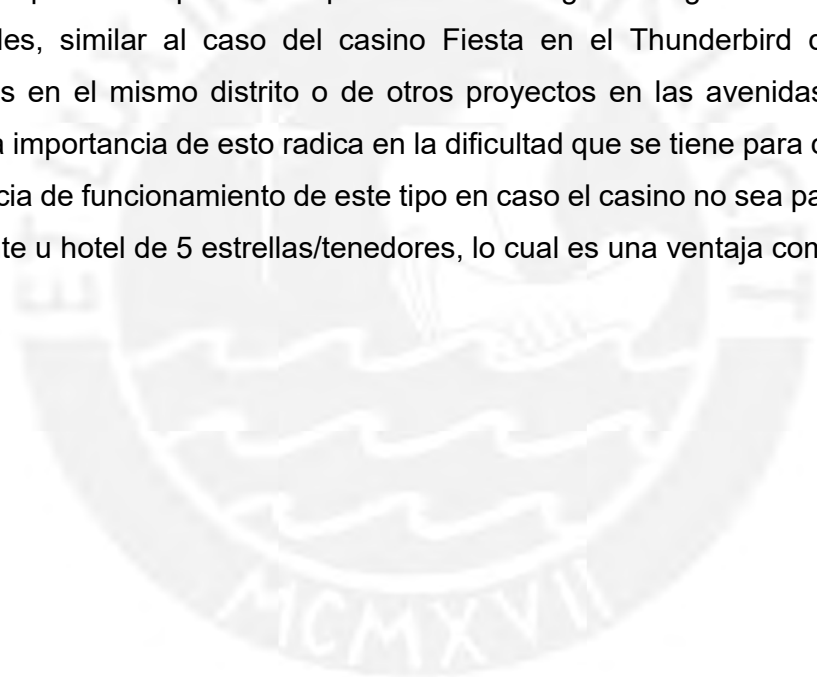
3.8.1. Factores Incentivadores

Actualmente, la política del alcalde de Miraflores, Jorge Muñoz, es la de buscar el mejoramiento del distrito y volverlo un foco de atracción de inversión. La inauguración del estacionamiento subterráneo del distrito, debajo del Parque Municipal, es una muestra de que la línea es similar a la tomada por San Isidro, en donde se priorizará la escala y vida peatonal.

Sin embargo, a diferencia de ese distrito, Miraflores siempre ha contado con esta cualidad, sobre todo porque es uno de los pocos distritos de la ciudad que mantiene su vida urbana prácticamente las 24 horas del día, los 365 días del año, al tener una combinación de viviendas, comercios, oficinas, centros de estudios, centros culturales, parques y grandes espacios públicos. Su ubicación céntrica y su accesibilidad hacen que, a diferencia de Barranco que sufre problemas de congestión debido a una mala planificación vehicular consecuencia del trazado del Metropolitano, la zona central de este distrito sea más dinámica y atractiva para la gente de todo tipo de edad y los distintos públicos objetivos.

La intención del actual alcalde Muñoz a ser candidato a alcalde de Lima en las elecciones del año 2018, podrían jugar un papel importante en la decisión de hacer un proyecto representativo a nivel metropolitano que ayude a la consolidación y modernización del distrito. Esto podría ser aprovechado como plataforma de publicidad tanto para el alcalde como para el proyecto, siempre y cuando ambos estén alineados con un mismo objetivo y/o con los criterios ya mencionados anteriormente.

Otro factor incentivador a tener en cuenta es que el inmueble en estudio tiene vigente la licencia del casino que se ubicaba previamente en el predio, lo que es una potencial oportunidad para mantener el giro en alguno de los locales comerciales, similar al caso del casino Fiesta en el Thunderbird de la Av. Benavides en el mismo distrito o de otros proyectos en las avenidas Larco y Pardo. La importancia de esto radica en la dificultad que se tiene para conseguir una licencia de funcionamiento de este tipo en caso el casino no sea parte de un restaurante u hotel de 5 estrellas/tenedores, lo cual es una ventaja competitiva.



3.8.2. Factores Desincentivadores

Siempre hay un riesgo latente de que los volubles intereses políticos y económicos de nuestro país puedan jugar en contra de algún tipo de propuesta de este tipo, sobre todo teniendo en consideración que el 2018 es un año electoral. Sin embargo, hay dos elementos desincentivadores que son los que pueden influir de manera más negativa:

- La inseguridad ciudadana:

Este factor es muy importante ya que, a pesar de los esfuerzos aislados del municipio, este riesgo siempre está presente en todo Lima y necesita de medidas más eficientes para disminuir sus índices.

- El valor del suelo de la zona:

Al ser un entorno comercial de gran interés a nivel metropolitano, hay que ser muy prudentes a la hora de manejar los valores de las unidades inmobiliarias y no caer en especulaciones como las de inmuebles vecinos y/o cercanos al proyecto.

3.8.3. Conclusiones sobre la influencia de las autoridades

La disposición de la municipalidad y las políticas que puedan tomar para la mejora del distrito son cruciales para mantener buenas relaciones y favorecer el correcto y tranquilo desarrollo del proyecto. Trabajando de la mano, se pueden llegar a realizar proyectos interesantes y que generen un cambio positivo no solo a nivel distrital, sino metropolitano.

Es importante buscar un equilibrio entre el beneficio del vecino, el peatón de paso, los distintos usuarios, la autoridad municipal y la rentabilidad de la oportunidad de negocio. Por ello, hay que tener en consideración todas las variables para, así, poder hacer una propuesta que aporte a la calidad de vida de la ciudad y no se centre en sí misma.

Es de suma importancia revisar la normativa vigente y tratar de respetarla al máximo, pudiendo hacer propuestas que no atenten contra ella, sino que la mejoren, siempre pensando en el bienestar de los vecinos y la ciudad. Si se tienen a todas las partes involucradas alineadas, se pueden proponer proyectos de calidad.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos del plan estratégico de Marketing

	Objetivos estratégicos de Marketing	Herramientas de medición	Indicadores de control
Posicionamiento	Posicionar el proyecto DOMINIUM como una propuesta diferenciada y de alto valor.	Encuestas al cliente / potencial cliente y mercado meta. Reacción y feedback de las redes sociales	Porcentaje de encuestados que considera estas valoraciones como su respuesta. Tráfico de plataformas digitales
	Posicionar a la empresa como líder en cuanto a la confianza y calidad de productos y servicios ofrecidos.	Encuestas al cliente / potencial cliente / mercado meta / <i>stakeholders</i> . Reacción y feedback de las redes sociales.	Nivel de satisfacción y fidelización de <i>stakeholders</i> ., clientes y público en general que reconocen a la empresa como confiable y por tener un alto índice de calidad en sus productos y servicios. Tráfico de plataformas digitales
Comprador / Cliente	Lograr que el nivel de satisfacción por la operación sea mayor a lo normal	Encuestas a clientes. Reacción y feedback de las redes sociales	Nivel de clientes cuya calificación y valoración haya sido de “sobresaliente”.
Comercialización	Cumplir con las proyecciones de comercialización hechas o sobrepasarlas.	Reportes comerciales (venta y/o renta)	Volumen de unidades /m2 comercializados. VAN TIR ROE

4.2. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en desarrollo de proyectos de esta envergadura. - Capacitación especializada en el sector. - Se cuenta con llegada a desarrolladores inmobiliarios, inversionistas y fondos de inversión que podrían estar interesados en este proyecto. - Se cuenta con llegada a especialistas en el mercado de oficinas y su comercialización. - Acceso a terrenos con buena ubicación, accesibilidad y conectividad con el resto de la ciudad. Con entorno mixto, con edificios residenciales, comerciales y de oficinas. - Concepto innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en el mercado. - Falta de historial de la empresa en el sistema financiero. - Formato de venta de bienes futuros hace que pueda haber bajo volumen de ingresos al inicio del proyecto. - Formato de alquiler no tan atractivo para inversionistas locales. - Precio de venta / renta voluble y sensible al entorno. - Proyecto grande que hace que sea largo en el tiempo. - La edad menor a los 35 años, hace parecer a inversionistas y sistema en general como que se tiene poca experiencia para enfrentar un proyecto de este tipo.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura actual hace que los inversionistas no tengan intenciones de invertir en muchos productos similares. Esto se traduce en poca competencia. - Lectura de la coyuntura como momento de depresión hace que poca gente vaya planificando la necesidad de satisfacer al mercado en los próximos 5 años. - Empresas transnacionales con estándares de calidad que no siempre pueden ser atendidos por la oferta. - Las PYMES y las personas naturales son un Target poco atendido. - Oferta limitada de nuevas oficinas con formato flexible. - Necesidad de expansión constante y de mejoramiento de imagen de las empresas. - Nuevos formatos de regímenes laborales y tendencias de uso del espacio. 	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO) <ul style="list-style-type: none"> - Propuesta diferenciada con atractivo - Visión de negocio a mediano / largo plazo. - Aprovechamiento de la lectura del ciclo económico y las necesidades del mercado para poder atender la demanda antes que la competencia. - Terreno como aporte del propietario en un formato de asociación. - Incorporación de inversionistas / fondos de inversiones como socios en reemplazo de entidades financieras. Menor inversión. - Estructura de negocio mixta e innovadora que permita captar mercado desatendido. 	OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES (OD) <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de inversionistas / fondos de inversiones como socios a los cuales les sea atractivo el proyecto. - Estructura de negocio que permita la necesidad de poca capitalización por parte de la empresa. - Definición de producto que sea innovador y atractivo para el mercado en permanente cambio y con alto nivel de exigencia.
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura económica y política actual hace que las inversiones estén detenidas o busquen poco riesgo. - Aparente sobre stock de oficinas Prime a nivel metropolitano genera incertidumbre en el mercado y los inversionistas. - Competidores con presencia consolidada en el mercado. - Condiciones de financiamiento de las PYMES y gente joven son limitadas debido a alto riesgo. - Aparición y consolidación de productos sustitutos como competencia. 	FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA) <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento a nivel nacional da gran exposición y responsabilidad. - Buscar mantener la diferenciación y el concepto innovador. - Colocación de unidades inmobiliarias de manera direccionada. 	DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA) <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo del negocio frente a lo voluble del entorno. - Evitar la necesidad de capitalización alta. - Buscar eficiencia en tiempos de ejecución del proyecto.

4.3. Segmentación

En el caso del mercado de oficinas, este suele estar segmentado en dos tipos de clientes:

- Los que compran
- Los que alquilan.

Ambos sub-tipos, a su vez, se subdividen en otras dos sub-categorías de acuerdo al tipo de producto a buscar:

- Los que buscan por tipo de oficinas
- Los que buscan por área de oficina.

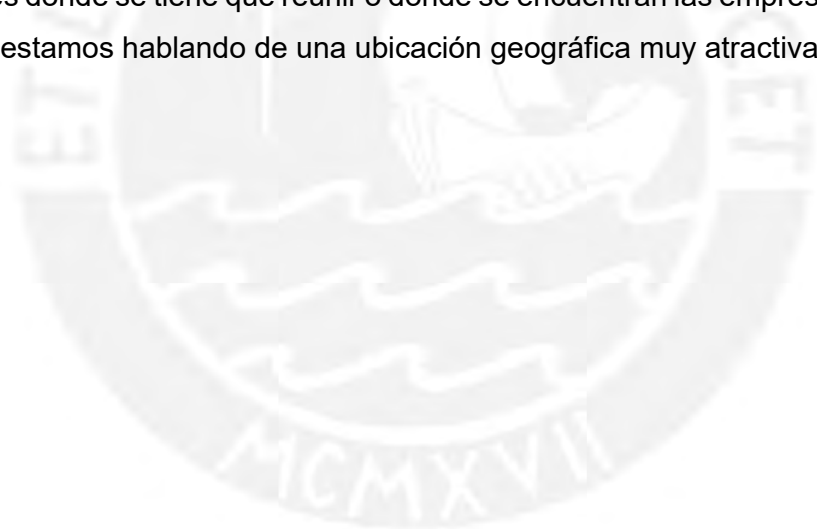
Partiendo de esas consideraciones, para este proyecto se procederá a segmentar al mercado de acuerdo a los cuatro tipos de segmentación mencionadas por Kotler (2002).

4.3.1. Segmentación Geográfica

Como se viene mencionando, la ubicación del terreno donde se realizará el proyecto se ubica en Miraflores, en una zona céntrica con buena accesibilidad y un gran movimiento comercial y de vida nocturna. Esto hace que sus características geográficas la conviertan en uno de los centros de la ciudad y

que, por ello, se genere una atracción de millones de personas que se movilizan diariamente desde zonas en los extremos de Lima hasta los alrededores del entorno. Esta movilidad urbana se facilita por sus óptimas condiciones de accesibilidad y conectividad con los diversos puntos de la ciudad debido a que, cerca de la zona de mayor potencial, se tienen cerca la Vía Expresa Paseo de la República, por donde pasa la línea 1 del Metropolitano, y la futura línea 3 del tren de Lima, en la avenida Arequipa, por donde pasa el corredor azul.

Estas condiciones no solo la hacen atractiva para personas de diversas edades, sino que su carácter céntrico la ubica cerca donde podrían vivir los gerentes de empresas que buscan trabajar a pocos minutos de sus domicilios. Si a esto le sumamos que hay diversas escalas de servicios y que hay consultores en nuevas modalidades de trabajo que requieren de estar cerca de los lugares donde se tiene que reunir o donde se encuentran las empresas donde trabajan, estamos hablando de una ubicación geográfica muy atractiva.



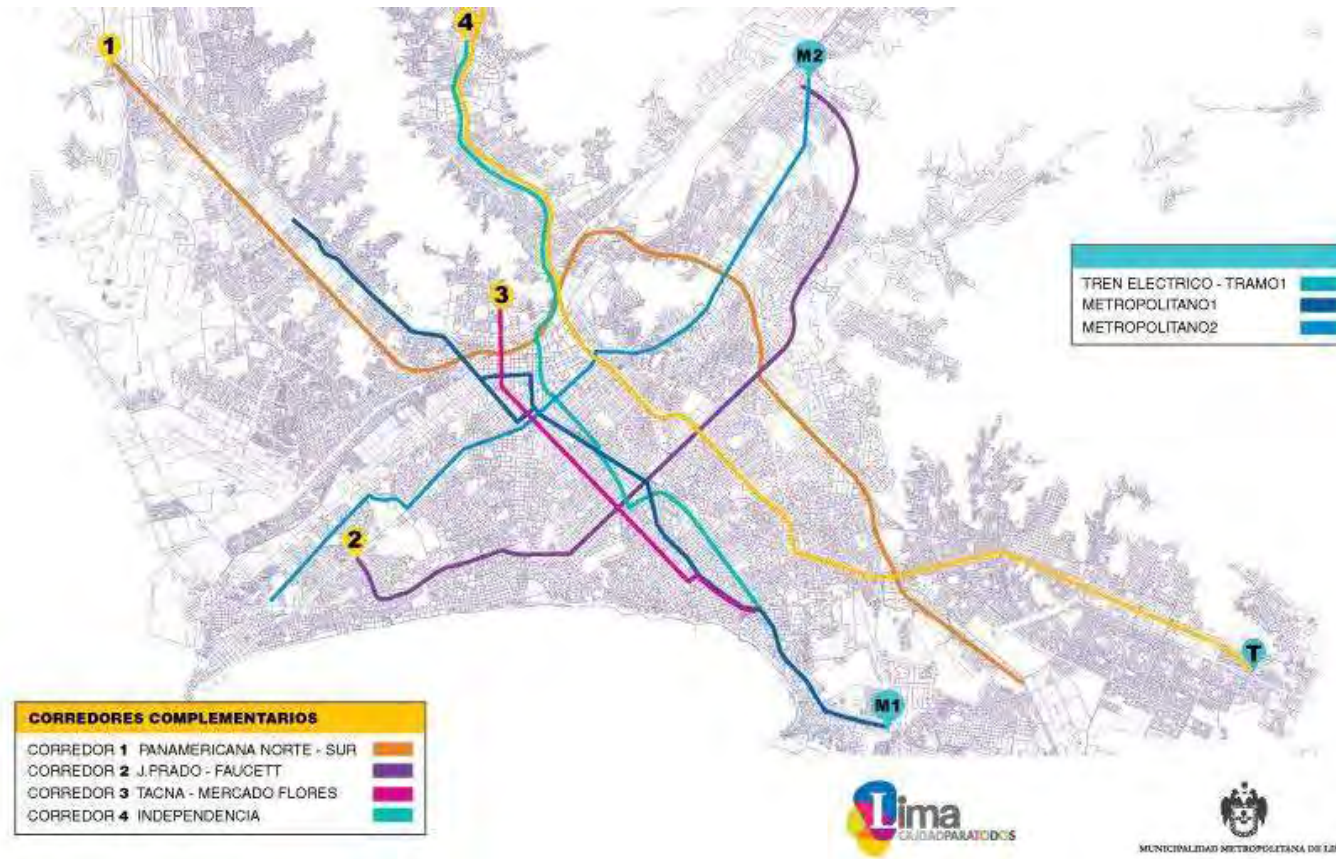


Gráfico 48: Mapa del Sistema de transporte Integrado de Lima

Fuente: Municipalidad de Lima (2014)

4.3.2. Segmentación Demográfica

En el caso de este tipo de segmentación, y debido a las consideraciones sobre los tipos de clientes que suelen haber en el mercado de oficinas de renta y compra (por área o por tipo), podemos hacer una subdivisión en los siguientes apartados:

4.3.2.1. Las Empresas

4.3.2.1.1. Tamaño de empresa y ventas promedio

Según lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las consideraciones para poder diferenciar las diversas categorías de empresas en el Perú son:

- Micro empresas:
 - Trabajadores contratados como máximo de 10.
 - Constituyen el 95% de las empresas del país.
 - Sus ventas anuales no superan los S/540,000 (S/45,000 mensuales)

- Pequeñas empresas:
 - Trabajadores contratados entre 11 y 100.
 - Constituyen el 4% de las empresas del país.

Sus ventas anuales oscilan entre los S/540,000 y S/3'000,000 (entre S/45,000 y S/250,000 mensuales)

- Medianas y grandes empresas:

Trabajadores contratados más de 100.

Constituyen el 1% de las empresas del país.

Sus ventas anuales superan los S/3'000,000 (S/250,000 mensuales)

4.3.2.1.2. Rubro de empresa

El rubro de las empresas a considerar también nos orientará hacia el mercado potencial que se encuentra desatendido o al que le faltan servicios complementarios en cuanto a infraestructura para así poder realizar sus labores con mayor eficiencia y eficacia.

Según lo indicado por el Ministerio de Producción (2016):

“La estructura empresarial peruana del 2015 no presenta cambios sustanciales respecto de lo que ha venido ocurriendo en el pasado: la gran mayoría de las empresas son microempresas (95,0%). El estrato de las PYME presenta una baja participación, con 4,3% de pequeñas empresas y 0,2% de medianas empresas (...) el 85.4% de ellas se concentraron en dos sectores: comercio (44,3%) y servicio (41,1%).(...) El 83,5% de las Mipyme formales tienen hasta cinco trabajadores” (p115)

En ese aspecto, encontramos distintos tipos de público objetivo. Si consideramos lo que viene ocurriendo con la oferta, tenemos dos públicos a los cuales podríamos atender:

- Las microempresas:

En cuanto son de pocas personas y requieren espacios donde trabajar / poder brindar sus servicios.
- Las MYPEs:

En cuanto requieren espacios pequeños y flexibles para dar servicios a empresas más grandes.
- Las Grandes Empresas.

En cuanto tienen una gran cantidad de colaboradores y requieren de equipamiento apropiado para poder realizar sus labores de la mejor manera.

4.3.2.1.3. Ciclos de vida

Según Carlos Prado (2016), encargado de la división estratégica del grupo Verona, en el Perú:

“(...) el 75% de las Pymes que emprenden cada año no llegan a los primeros dos años de vida, el 20% restante llega al quinto año y aún un menor porcentaje llega a los 10 años.”

Esto nos hace notar que hay un alto porcentaje de empresas que tienen personal con una alta rotación de empleos.

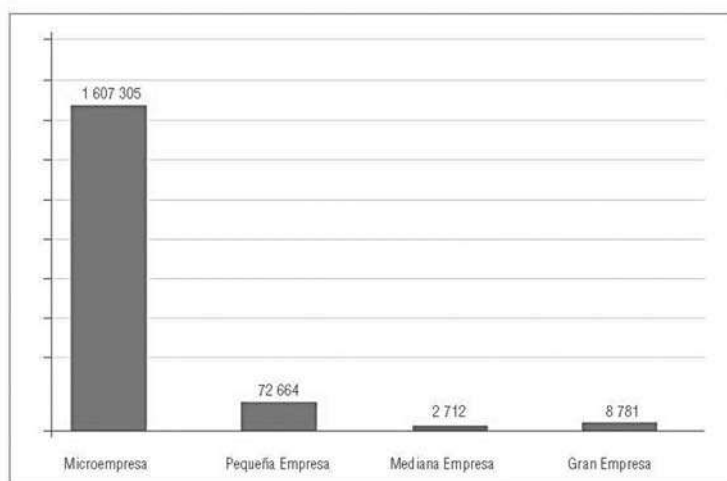
Perú : empresas formales, según segmento empresarial, 2015

Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total de mipymes	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015



Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Gráfico 49: Empresas formales según segmento empresarial (2015)

Fuente: Ministerio de la Producción (2016)

Perú: Mipymes formales, según tipo de contribuyente, 2015

Tipo de contribuyente	Micro	Pequeña	Mediana	Total de mipyme
Persona natural	1 176 735	10 372	117	1 187 224
%	73,2	14,3	4,3	70,6
Sociedad anónima cerrada	205 478	34 171	1 538	241 187
%	12,8	47,0	56,7	14,3
Empresa individual de Resp. Ltda.	143 649	14 752	316	158 717
%	8,9	20,3	11,7	9,4
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	54 369	8 385	345	63 099
%	3,4	11,5	12,7	3,7
Sociedad anónima	14 377	3 885	343	18 605
%	0,9	5,3	12,6	1,1
Sociedad irregular	5 518	404	10	5 932
%	0,3	0,6	0,4	0,4
Sociedad civil	1 855	197	12	2 064
%	0,1	0,3	0,4	0,1
Otros	5 324	498	31	5 853
%	0,3	0,7	1,1	0,3
Total	1 607 305	72 664	2 712	1 682 681
%	100	100	100	100

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015
 Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015

Sector económico	Mipyme 2010		Mipyme 2015		VAP ¹ 2010-2015
	N°	%	N°	%	
Comercio	547,651	45.8	745,295	44.3	6.4
Servicios	462,850	38.7	692,221	41.1	8.4
Manufactura	121,242	10.1	148,732	8.8	4.2
Construcción	31,898	2.7	55,083	3.3	11.5
Agropecuario	22,202	1.9	24,184	1.4	1.7
Minería	6,375	0.5	13,669	0.8	16.5
Pesca	3,493	0.3	3,497	0.2	0.0
Total	1,195,711	100	1,682,681	100	7.1

1/Variación Anual Promedio

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010 y 2015
 Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Gráfico 50: MYPES formales según contribuyente y sector económico (2015)

Fuente: Ministerio de la Producción (2016)

4.3.2.2. Las Personas

La generación nacida en la década de los 80, aquellos llamados “Millennials”, “nativos digitales”, o “Generación Y”, son aquellos que están impulsando la economía al ser la mayor nueva fuerza laboral en el mercado. Según el diario Gestión (2016):

“Los millennials están ganando cada vez más peso en el mundo empresarial. Los nacidos a partir de 1980 ya son mayoría en muchas compañías, algunos incluso están empezando a acceder a cargos como jefes de departamento y a formar sus familias. A medida que esta generación ha ido creciendo ha mejorado su visión del mercado laboral, sin embargo, sigue insistiendo en la necesidad de modificar las formas de trabajar y crear organizaciones más flexibles y comunicativas”.

Esta generación, junto a su dominio de las telecomunicaciones y la tecnología, están cambiando las condiciones laborales alrededor del mundo. Según Santiago Cardona, gerente general de Intel Perú (El Comercio. 2015):

“La noción conceptual de oficina se distancia del lugar físico y es imprescindible que las organizaciones encuentren la forma adecuada para que los empleados puedan desempeñar sus funciones como si estuvieran en la misma sala”.

Y es que esto no va a quedar ahí. La actual incorporación de la llamada “Generación Z” a la PEA va a generar aún más cambios. Las motivaciones de todo el mercado van a cambiar en los próximos años ya que los intereses de estas nuevas generaciones van orientadas a campos distintos a los que se han considerado tradicionalmente en los estudios de mercado.

Por último, no hay que descartar a aquellas personas mayores que ya no viven con toda su familia o que han dejado de trabajar, y que están en búsqueda de espacios alternativos a los de sus hogares.

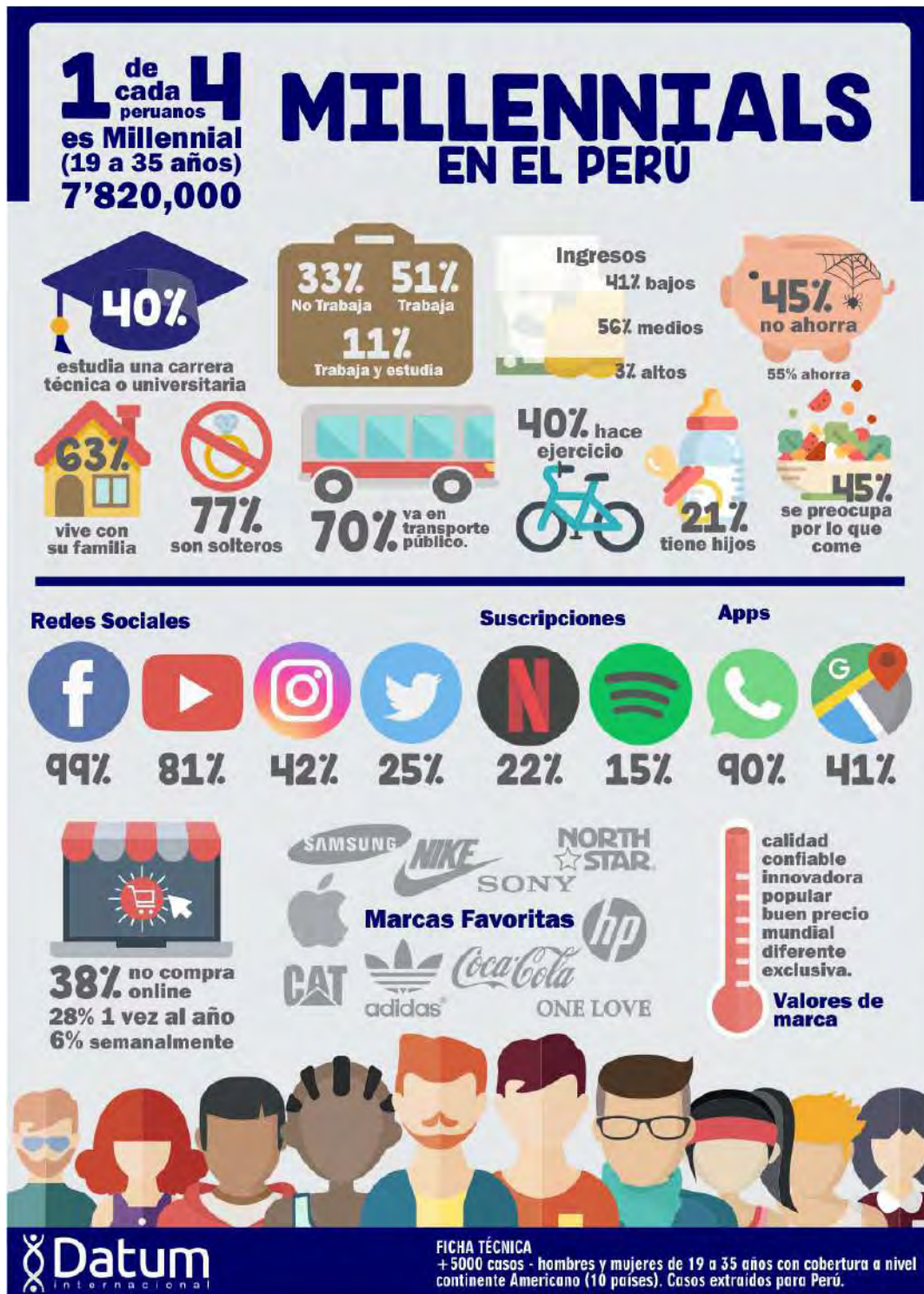


Gráfico 51: Millenials en el Perú
 Fuente: Datum (2017)



Gráfico 52: Motivaciones de los Millenials

Fuente: Diario Gestión (2016)

4.3.3. Segmentación Psicográfica

Siguiendo el perfil de las personas que podrían formar parte de las empresas en mención, así como de las que podrán tomar las decisiones de compra, se puede establecer una segmentación de acuerdo al estudio de estilo de vida de Arellano Marketing (2000). De acuerdo a los perfiles propuestos, podemos decir que nuestro target se encuentra en el grupo de los llamados “sofisticados”.

Este grupo, a pesar de pertenecer al grupo de los “progresistas” y “modernos”, no se preocupa tanto por el costo de los productos, sino por su calidad, valor de marca y valor agregado, por su factor diferenciador. Son más prácticos a la hora de realizar transacciones y se preocupan de aquellos detalles que los hacen sentirse diferentes como el estándar de eficacia, la innovación, el diseño, la exclusividad, el servicio, la especialización y su código de comunicación. Si esta persona no forma parte del NSE A o B, tiene una intención aspiracional de pertenecer a estos.



Gráfico 53: Grupo de personas con estilo de vida “progresista”
Fuente: Arellano Marketing (2000)

4.3.4. Segmentación Conductual

En este apartado básicamente tenemos dos casos:

- Las personas:
 - Mayoritariamente de generaciones jóvenes que empiezan su vida profesional / laboral; o generaciones mayores que ya buscan achicarse y trabajar desde un estudio en su casa o un espacio pequeño, privado y cómodo.
 - Buscan alto valor a un precio accesible.
 - Están dispuestas a pagar por un producto diferenciado que los haga sentirse bien / satisfecho con su transacción.
 - Tienen un alto grado de lealtad a la marca.
 - La movilidad y las telecomunicaciones han disuelto los límites entre el trabajo y la vida personal. Esto se ve reflejado en el uso de los espacios y las necesidades que se les presentan.
 - Su ocasión de renta suele tener que ver con el momento económico y/o personal en el que se encuentre.
 - Su ocasión de compra suele ser de un par de veces en toda una vida.

- Las empresas:
 - Sea cual sea su tamaño, buscan mantenerse competitivas a nivel global.
 - Requieren de espacios de trabajo acorde a las nuevas dinámicas sociales y los estándares de calidad internacionales.
 - Se preocupan mucho por la imagen y solvencia que puedan proyectar.
 - Suelen buscar oportunidades que le ofrezcan calidad a precio de su presupuesto.
 - Tienen un alto grado de lealtad a la empresa que le brindó un buen servicio o con la que pudo trabajar cómodamente.
 - Su oportunidad de compra / renta varía dependiendo de su necesidad. Esta suele ir acorde a su nivel de producción / ventas y al dimensionamiento del espacio que van necesitando de acuerdo a sus proyecciones de crecimiento / resultados.

4.3.5. Conclusiones respecto a la Segmentación

Teniendo como referencia a Kotler (2002), podemos definir que nuestra segmentación de mercado meta apunta a un intermedio entre lo que es Marketing diferenciado (segmentado) y Marketing concentrado (de nicho).

Por ello, se busca un formato de tipología híbrida entre vivienda y oficina, que pueda combinar ambos productos de manera que coexistan y se complementen. Así, podríamos decir que empiezan a considerarse referencias de opciones de productos sustitutos como la del concepto de “Small Office / Home Office” (SOHO).

Este formato, con los inicios de la globalización y revolución tecnológica, puede suplir o atraer al mercado potencial que busca este tipo de formatos en Barranco, oficinas de co-working, independientes, artistas, diseñadores, personas que trabajan remotamente desde sus casas, profesionales que dan servicio a las empresas con oficinas más grandes en la zona, algunos consultores que trabajan en formatos tipo NSE B, entre otros. También se tiene un gran mercado potencial debido al aumento en la esperanza de vida, las nuevas tendencias de independización de jóvenes, parejas convivientes y familias jóvenes, etc.

Para que este sea más atractivo, hay que considerar la posibilidad de su co-existencia con un producto más del tipo A+ que pueda servirle de soporte en cuanto a amenities y espacios comunes, y que ayuden a atraer a los inversionistas.

4.4. Targeting

4.4.1. Análisis del Target

Tomando como referencia la segmentación realizada, podemos tomar en consideración variables importantes como los nuevos formatos de trabajo consecuencia de la revolución de las telecomunicaciones, la edad de los gerentes y la nueva fuerza laboral que representan los millennials, así como también la cantidad y rubro de las MYPES que tienen la necesidad de buscar un lugar donde establecerse.

Así, y siguiendo el formato de trabajo planteado, podemos definir los dos perfiles de target que se desarrollarán a continuación.

4.4.1.1. Target Primario: Las Empresas

Este perfil considera tanto a las microempresas, MYPES, empresas transnacionales y/o corporativas que cuentan con un equipo de trabajo compuesto de personal reducido, y/o con colaboradores con formato de trabajo remoto o alguna modalidad de los que la situación actual permite tener, que las hace poder tener el volumen de una PYME.

Actualmente, se encuentran en proceso de ingreso al Perú como punto central y estratégico de América del Sur, buscando su consolidación en el mercado o un mejor posicionamiento de su imagen corporativa.

4.4.1.1.1. Ubicación

Se considerará que su ubicación debe ser cerca al lugar de residencia de los gerentes, con accesibilidad y conectividad que permita que su personal pueda llegar a trabajar rápidamente y sin problemas, que es importante buscar la eficiencia de los tiempos y tener cerca la mayor cantidad de servicios y comercios próximos a la locación, dándole sentido a la posible movilización urbana. Así mismo, es importante el tener en consideración que estas empresas tengan proximidad a centros empresariales en donde se ubiquen aliados estratégicos, clientes actuales, potenciales clientes, empresas hermanas, entre otros.

4.4.1.1.2. Tamaño

Se considerará a los grupos ya mencionados de MYPES y grupos de trabajo reducido de empresas transnacionales, así como sucursales de estas o empresas que formen parte de un aglomerado más grande y tengan la capacidad de poder consumir un producto de oficinas como el que se está concibiendo.

Podríamos poner como referencia un valor de venta anual o la cantidad de trabajadores, sin embargo, y debido a la inclusión de estas empresas y/o personas naturales que pueden formar parte de una gran corporación que las sustente, se podría incurrir en un error de consideración de target.

A pesar de esto, si podríamos considerar tener como variable el hecho de que los espacios no tienen necesariamente el área de productos orientados a oficinas del mercado Prime o Sub-Prime típico, sino que debiesen ser más flexibles para ir acorde con el perfil.

Estas empresas ya tienen orientación hacia las tendencias de cambio de uso del espacio y buscan tener más espacios de calidad que la explotación de metros cuadrados por trabajador que se consideraba tradicionalmente.

4.4.1.1.3. Costumbres

Estas varían dependiendo del rubro específico de cada empresa. Sin embargo, si podemos hacerlas coincidir en que priorizan su aspecto humano, por lo que tienen frecuentemente eventos corporativos / Almuerzos de camaradería / After offices, que los hacen atraer a los millennials y/o perfiles de estilo de vida que encajan en la categoría de los sofisticados.

Al básicamente ser empresas del rubro comercial, de servicios, o actualizadas a las tendencias internacionales y sociales, le dan un alto valor a la creatividad, libertad y flexibilidad. Su trato personalizado y servicio diferenciado orientado al cliente, es otro punto en común entre todos. Esto nos orienta a la búsqueda de espacios que fomenten la libertad, flexibilidad y personalización que generen valor interno y externo



Imagen 06: Nuevas Oficinas de Unilever en el edificio LEURO
Fuente: CBRE Perú (2015)

4.4.1.1.4. Elementos decisorios

Debido a que se considera un perfil de sofisticación y casi esnobismo al estar alineado a las tendencias sociales y culturales globales, consideramos que para estas empresas los elementos de toma de decisión de compra / renta de un inmueble serían:

- Proyección de solidez y seriedad empresarial.
- Comodidad para realizar labores
- Relación costo / beneficio.
- Flexibilidad espacial que le permita tener la capacidad de re-distribuir espacialmente a sus colaboradores y/o adaptar nuevos formatos de trabajo.
- Servicios complementarios / commodities
- Reglas del edificio inclusivas y flexibles
- Estándares de calidad internacionales que le ayuden a consolidar imagen corporativa.

4.4.1.1.5. Percepciones

Este target busca que el espacio que van a ocupar les dé seguridad y confianza interior (a sí mismos) y exteriormente (con su mercado); mostrando solidez corporativa.

Asimismo, que este les dé la tranquilidad de poder realizar sus labores sin estar expuestos a problemas de seguridad (robos, pérdida de información, etc) y comodidad. Que favorezca el rendimiento y la creatividad de sus colaboradores.

4.4.1.1.6. Preferencias por medios y lugares de interacción

Estas empresas cuentan con páginas web activas, así como presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) tanto a nivel corporativo como individual (en caso de los mandos medios a altos).

Su medio de comunicación oficial es el correo electrónico y el teléfono, aunque, últimamente, la facilidad de uso y opciones del whatsapp ha ido haciendo que esta app gane posicionamiento entre los ejecutivos.

Los lugares físicos que frecuentan son los cafés donde se puedan tener reuniones, restaurantes para almuerzos/cenas de negocios, bares para happy hour, y similares.

4.4.1.2. Target Secundario: Las Personas

Este target va más orientado a las personas que ocuparan los espacios de trabajo. A pesar de que hay empresas a las cuales se puede abordar y atraer con un producto diferente, los ya mencionados cambios en los formatos tradicionales de trabajo hacen que volteemos a ver a grupos como los millennials y/o a personas naturales que no requieren de un lugar específico de trabajo y que son aquellas que pueden realizar sus labores desde un Starbucks o la playa.

Estas personas están en una constante búsqueda de posicionarse a sí mismos como una marca. En ese sentido, requieren de todo el soporte posible para que su marca personal sea potenciada y proyecten la confianza que requieren transmitirle a sus clientes / empleadores.

Para poder desenvolverse de la mejor manera, necesitan de tener la mayor cantidad de comodidades al alcance de la mano. Esto les hace percibir un alto valor y les hace aumentar sus niveles de productividad con un alto nivel de calidad de vida.

4.4.1.2.1. Ubicación

No tienen un lugar físico específico donde realizar sus actividades cotidianas ya que van en contra de tener una rutina fija por mucho tiempo. Su constante movilización laboral hace casi impredecible el dónde se pondrán a trabajar. Sin embargo, lo que si podemos predecir es que requerirán de un lugar donde pasar la noche. Es así que se propone que el lugar donde pernocten, su domicilio, pueda volverse también un lugar de trabajo.

4.4.1.2.2. Tamaño

En cuanto al dimensionamiento del target, en este caso se habla de básicamente dos posibilidades:

- Una persona o una pareja joven que requiera de un espacio físico donde trabajar y que quiera optimizar sus recursos financieros.
- Una persona o una pareja que ya ha tenido hijos (ahora adultos y probablemente con familias propias), y están cerca de su retiro. Por ello, necesitan o achicarse con un espacio donde poder trabajar, o un despacho o mini oficina cerca de su vivienda en donde poder recibir clientes o colegas profesionales.

4.4.1.2.3. Costumbres

Estas serán variables dependiendo del entorno socio-cultural y familiar en el que se haya criado. Lo que si es certero, es que este target busca estar actualizado a lo que pasa a su alrededor, por lo que físicamente necesita accesibilidad a los sitios donde pasan los sucesos que le interesan.

4.4.1.2.4. Elementos decisorios

Al pertenecer al grupo de estilo de vida sofisticado y/o progresivo, debe proyectar una imagen acorde a ello. Así, los elementos a considerar en su toma de decisiones serían:

- Soporte que le permita proyectar solidez y seriedad profesional
- Comodidad del espacio donde realizará sus labores cotidianas
- Flexibilidad espacial.
- Servicios complementarios / amenities
- Reglas del edificio inclusivas y flexibles
- Estándares de calidad internacionales que no solo le ayuden a consolidar su imagen y deseo aspiracional, sino que le permita tener un soporte físico de calidad.

4.4.1.2.5. Percepciones

Este target busca tener una imagen que se vea más seria de lo que proyectan como independientes o pequeños empresarios sin un lugar de trabajo específico donde pueda dar la cara o recibir a sus clientes. Por ello, sienten que la infraestructura les puede ayudar a proyectar solidez en este aspecto.

En el caso de los millennials, ellos no tienen problemas en cuanto a la difusa línea que separa la vida privada de la de trabajo.

En el caso de los adultos mayores, ellos si encuentran algo de conflicto al respecto y requieren de un espacio distinto a su casa que les permita trabajar cómodamente.



Imagen 07: Emprendedores

Fuente: Diario Emprendedores (2014)

4.4.1.2.6. Preferencias por medios y lugares de interacción

A pesar de pertenecer a grupos de edades muy separadas, estas personas cuentan con blogs, una muy activa presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Tinder, Waze, Swarm, Snapchat, Vimeo, YouTube, Pokemon Go), y solo usan el e-mail como medio de comunicación formal. Sus comunicaciones son básicamente por chats como el whatsapp, el Messenger o el Snapchat (sobre todo los millennials).

Los lugares físicos que frecuentan ambos son de carácter más informal o casual que el utilizado por las empresas. Sin perjuicio de lo anterior, estos suelen ser cafés donde no solo se instalan a trabajar por largas horas, sino donde también se puedan tener reuniones y/o conversar con amigos y compañeros de trabajo, restaurantes para almuerzos/cenas de negocios y con sus compañeros, bares para cerrar negocios, tener happy hours y reuniones en general, y similares.



Imagen 08 y 09: Gente trabajando en Starbucks
Fuente: Keepbusy.net

4.4.2. Análisis de relevancia, proyección y potencial crecimiento

Los millennials son la fuerza laboral de la generación actual. Su influencia en la toma de decisiones se estima que durará alrededor de 10 años, como en todos los ciclos generacionales, y se verá sustituida por la generación Z, que ya está empezando a formar parte del mercado laboral y formará parte de este recambio socio-cultural.

Ellos, como mercado, son un target en auge y son los que actualmente re-definirán las nuevas formas de concepción de espacios de trabajo. Aun así, está condicionada a la renovación de acuerdo a los constantes cambios sociales.

Las generaciones de adultos cercanas al retiro, son otra parte de este target que tiene un enorme potencial debido a que cuentan con el poder adquisitivo y la necesidad de espacios que les permitan trabajar de forma cómoda.

4.4.3. Conclusiones respecto al Targeting

El mercado de oficinas es cíclico y las empresas requieren de espacios acordes a sus necesidades conforme la sociedad va exigiéndoles respuestas cada vez más competitivas.

En ese sentido, es importante considerar los dos tipos de target descritos:

- Las empresas
- Las personas.

Cada uno de ellos tiene intereses y características distintas. Sin embargo, las actuales generaciones son las que están liderando las revoluciones socio-culturales y, por ello, las empresas deben adaptarse a ellas si es que quieren mantenerse como empleadores atractivos y brindadores de servicios / productos vigentes y actualizados.

A pesar de eso, los cambios de las dinámicas socio culturales y la revolución de las telecomunicaciones está afectando a todas las generaciones, de manera que aquellas que no necesariamente son de los millennials, tienen que adaptarse para poder mantener su competitividad y vigencia en el mercado, o, simplemente, su independencia laboral.

Es así que, si analizamos a detalle las características de ambos targets, encontraremos puntos en común que nos pueden servir para generar dinámicas simbióticas que hagan que se retro-alimenten entre ambos dentro de un mismo proyecto.

Siguiendo esta línea, la posibilidad de tener un edificio en donde ambos targets convivan y compartan espacios comunes y *amenities* se ve factible como una oportunidad de negocio no explotada en la actualidad por las empresas desarrolladoras inmobiliarias locales.

4.5. Posicionamiento

4.5.1. Propuesta de posicionamiento

Se parte de la premisa de definir estrategias que tengan sentido y relación con los perfiles indicados. Si son empresas que buscan tener un carácter diferenciado, el proyecto debe transmitir lo mismo y empatizar a nivel personal y emocional. (mente no solo racional, sino emocional y reptiliana).

Es importante saber qué ofrecer para ser diferentes a los demás productos en la zona, el cómo me diferencio para no ser un edificio de oficinas más, y si sólo puede hacerse esto a nivel de proyecto (calidad y flexibilidad espacial, instalaciones, áreas comunes y *amenities*) o también a nivel de oferta de servicios complementarios (administración del edificio, servicios otros, *amenities*, etc).

Hay casos ya existentes en el mercado, como los de Google, Facebook, Microsoft, Apple, Deloitte, PwC, JP Morgan, Ernst & Young, WPP, Belcorp, Procter and Gamble, y otras empresas transnacionales y/o grandes que son atractivas para los millennials o se encuentran en los primeros puestos de “*great places to work*”, que buscan plantas grandes con metraje que le permitan tener un formato de oficinas distinto al tradicional.

Así, la influencia lograda por posicionarnos como una empresa con proyectos innovadores, hará que nos diferenciamos del resto de la competencia y podamos ofrecer productos que se vuelvan objetos de deseo, más que productos para satisfacer necesidades básicas.

Para lograr esto, se deberá buscar atacar un target poco atendido en el mercado actual, con propuestas innovadoras que aporten value real, con un producto diferenciado y de calidad, nos dará una venta competitiva frente al resto.

4.5.2. Desarrollo de la marca: Branding

Se propone utilizar el hecho de buscar atender a dos targets para pensar en que el producto puede ser de dos torres con cierta diferenciación pero que también compartan usos comunes interiores y hacia la calle. Este concepto se traduce a la arquitectura del edificio y lleva a que se desarrolle un icono o isotipo de fácil recordación y que nos lleve subjetivamente a una fácil relación con el proyecto o un objeto que nos haga recordarlo.

Los colores elegidos deben transmitir vitalidad, creatividad, energía, elegancia y sobriedad; condiciones con las que cumple el color azul en sus tonos entre marino y eléctrico.

Asimismo, el hecho de atender a targets como los empresarios y los millennials, y el aprovechar la eficiencia del tiempo, la accesibilidad y conectividad que el proyecto va a tener, refiere al hecho de poder dominar tu propia vida, sin estar preocupado por factores como el desplazamiento urbano o el no tener comodidades ni calidad de vida.

Por eso, surge el concepto de DOMINIUM. Traducido desde el latín al español como “dominio”, y según el código civil romano, significa:

“la posibilidad amparada del derecho de identificar una cosa corporal para obtenerla y tenerla y de ejercer actos sobre ella que impliquen el máximo aprovechamiento de sus ventajas o utilidades”.(Hernández, 2012)

Este concepto abarca el llamado *Dominium mundi* de la edad media y el imperialismo religioso, así como sus derivaciones del derecho civil romano.



Imagen 10: Imagotipo y Logo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Así, DOMINIUM se vuelve el nombre de un proyecto inmobiliario que le permitirá a quien lo ocupe, el poder tener dominio total de su vida diaria, tanto personal como profesionalmente.

4.5.3. Reason Why e Innovación

4.5.3.1. Concepto del Value

Dentro del Marketing, el value es un concepto mucho más amplio que el utilizado por la palabra valor en español. Es aquella percepción subjetiva y abstracta que nuestro cerebro capta al tener interés en algo, es un proceso inherente al razonamiento humano en el que se le asigna a las cosas no solo un valor cuantitativo, sino también cualitativo e irracional.

4.5.3.1.1. El Value en el caso de estudio

Para este caso específico, no podemos quedarnos en el simple concepto de tener un producto que se ofrece en el mercado para que pueda ser adquirido por el valor y value que se cree que este tiene. Esta es una situación en donde

el mercado probablemente no sepa específicamente lo que está buscando y que sea necesario atraerlo haciendo que el target se sienta identificado con lo que se le está ofreciendo, que sienta que satisface una necesidad que probablemente no era consciente que tenía. Asimismo, debe serle familiar y accesible para no perder el atractivo.

El value, para este caso, debe tener un factor diferenciador que esté acorde a los puntos comunes de la mentalidad de los targets. Así, el value de este proyecto reside en la cercanía entre dos usos y targets aparentemente incompatibles como las empresas con oficinas estables de personal permanente y fijo; y los trabajadores inestables / no permanentes / independientes y/o free lance.

A las características del proyecto en sí, se le suman la calidad de los espacios y los servicios, que buscan fomentar dinámicas de feedback y trabajo colectivo y en equipo constante, minimizar distancias de desplazamiento y permitir tener una ubicación céntrica privilegiada, en el centro del distrito cosmopolita de la ciudad. Una correcta combinación y equilibrio entre todas estas partes nos permitirá tener la mayor maximización de value posible.

Así, el value debe aplicarse no solo en cuanto a la diferenciación y estilo del proyecto y su arquitectura, sino también a la comodidad de sus servicios y espacios.

4.5.3.1.2. Beneficios ofrecidos

Para este proyecto, tenemos distintos tipos de beneficios a ofrecer como parte de las tácticas para generar más value que los competidores y poder lograr la atención del potencial cliente.

Los beneficios a ofrecer deberán ayudarnos a lograr el posicionamiento que queremos tener tanto a nivel de proyecto como de empresa. Estos son:

- Beneficios emocionales:

Aquellos que buscan satisfacer los factores psicológicos y emocionales del target. Este se ofrecerá a través de la calidad e innovación del producto, que ayudará a la percepción de autorrealización del cliente y a cómo podrá sentir una mejora en su calidad de vida a partir del primer día de ocupación del inmueble.

- Beneficios funcionales:

Aquellos relativos al desempeño del producto o servicio. Estos son más que nada físicos y ayudarán a aumentar la percepción de beneficios emocionales. Se consideran entre ellos la ubicación, la accesibilidad, las dimensiones de las unidades inmobiliarias, la flexibilidad del espacio, el diseño, la seguridad del edificio, etc.

- Beneficios económicos:

El relacionado al precio y la percepción costo / beneficio del potencial cliente. Esto se dará con un precio que sea razonable y accesible, y que nos ayude a lograr que la oferta sea irresistible.

4.5.3.2. ¿Por qué este producto antes que el de la competencia?

Porque se ha diseñado un producto que pueda ofrecer al cliente aquello que el target quiere y no necesariamente sabe que quiere. Esta ventaja competitiva real del producto y servicio, en este caso particular, busca no centrarse solo en una ventaja a nivel de precios, sino dar un value real que permita tener diferenciación y, por consecuencia, una “oferta irresistible”.

Recordemos que el mercado no está ofreciendo productos que se adecuen realmente a las necesidades del público demandante de oficinas, que hay una saturación de productos de áreas medianas (tipo A y B), que aquellos que realmente necesitan de espacios de trabajo, no siempre pueden pagar doble alquiler. Por eso, se propone ofrecer dos tipos de producto que pueden ser complementarios.

Por un lado, un producto sustituto que cumpla dos roles: el de vivienda y el de oficina, por el precio de un solo producto inmobiliario.

Por otro lado, un producto que cumpla el rol de oficina de tipo A+ y que atienda a las empresas que requieren de espacios de oficinas por m², flexibles, en edificios con estándares de calidad altos, con equipamiento y tecnología contemporánea que le de todas las comodidades a sus trabajadores.

Así, el proyecto busca el equilibrio entre value de producto y el precio, la flexibilidad y calidad de los espacios, un uso mixto de producto único en la ciudad, la anticipación a las exigencias de la sociedad contemporánea, la existencia de áreas comunes compartidas y complementarias para ambas torres que permitan interacciones sociales dentro del edificio y que, con sus espacios públicos compartidos y abiertos a la calle, se integren a la ciudad y su vida urbana, tanto a nivel de relaciones como con el uso del zócalo comercial conectado con el interior del edificio y la calle.

4.5.3.3. Elementos y áreas de innovación

El motivo de la innovación buscada radica en la necesidad de ofrecer mejor calidad de vida a las personas y generar ciudadanía. La preocupación de las actuales generaciones por su sociedad hace que haya una seria sensación de rechazo al status quo y una necesidad constante de generar cambio. Esto se toma como materia prima y se traduce a la configuración del edificio y sus

espacios interiores y exteriores, así como a las configuraciones de las unidades inmobiliarias de la oferta.

Por eso, para este proyecto no solo consideraremos la innovación como aquella diferenciación de la competencia al ofrecer un value superior, sino que este será disruptivo al resto de productos del mercado.

Entre estas disrupciones y áreas de innovación, podemos mencionar:

- El ofrecer áreas comunes que ayuden a generar dinámicas y encuentros de complementariedad de servicios que se piensan pueden ser incompatibles y que, al mismo tiempo, buscan integrarse con la ciudad como servicios complementarios a lo que esta tiene, y que hacen que el edificio tenga vida las 24 horas del día y se integre a la ciudad.
- El ofrecer productos orientados a la necesidad no prevista de un target desatendido e incomprendido actualmente.
- El ofrecer configuraciones de unidades inmobiliarias flexibles y de uso mixto, que permiten varias configuraciones y modulaciones en su interior.
- El ofrecer productos innovadores de forma accesible al mercado sin que pierdan su apreciación de exclusividad.
- Tener un modelo de negocio y un producto no tradicionales a lo que el mercado está acostumbrado.

4.5.3.4. Value superior

Esta disrupción mencionada anteriormente, nos hará buscar que el value sea superior y vaya más allá para ayudar a consolidar la imagen de la empresa en el mercado.

Esto se logrará con un equilibrio entre los beneficios ofrecidos que exponga nuestro enfoque hacia y para las personas a través de un producto lo más personalizado posible, que genere vínculos e identificación a largo plazo.

Uno de los factores que se buscará explotar más es el de la buena ubicación y accesibilidad del proyecto. Estas juegan un rol importante en la disminución y/o facilidad para las movilizaciones urbanas y nos ayudarán a consolidar la promesa de disminución de desplazamientos durante el día.

Así, el ajuste entre las expectativas del target y nuestra oferta será al ofrecer un proyecto con estándares de calidad internacionales para un mercado local con una fuerza laboral mayoritariamente de perfil de estilo de vida sofisticado.

Esta calidad del value superior busca mostrar una cara de empresa formal, consolidada, y a la vez fresca, creativa e innovadora, que no deja de preocuparse por el aspecto humano de su cliente y que atiende los insights y apreciaciones intangibles de las personas.

5. MARKETING MIX – Conceptos Generales

5.1. Concepto general del producto

El proyecto de oficinas DOMINIUM, ubicado en la zona de los alrededores del parque Kennedy, en Miraflores, busca aprovechar su ubicación para ofrecer un nuevo formato de tipología híbrida y mixta en la ciudad de Lima.

Su objetivo es el de explotar sus fortalezas funcionales para, con un diseño arquitectónico y urbanístico apropiado y acorde a las necesidades contemporáneas sin dejar de prevenir las futuras, se mejore la calidad de vida no solo de quienes puedan adquirir alguno de los productos ofrecidos, sino de quienes puedan usar sus espacios como visitantes, así como aportar a la mejora de la calidad de vida de la ciudad.

Así, el producto a ofrecer es el de oficinas tipo A+, con áreas a comercializar por m², y SOHO de entre 42m² y 75m², con zonas comunes compartidas y locales comerciales en la planta baja.

5.2. Concepto general del precio

El precio debe transmitir no solo la idea de valor físico que el inmueble tendría para el cliente, sino también el value subjetivo que este posee.

Si bien los precios de las oficinas de tipo A+ suelen tener un valor elevado, se buscará hacer que el precio sea competitivo sin perjudicar la calidad del producto, entregando mucho más value y valor por precios competitivos.

Del mismo modo, el precio de los SOHOs debe reflejar lo mismo, sobre todo al no tener una referencia competitiva marcada.

5.3. Concepto general de la promoción

Para ir acorde a los perfiles del target, y mantener el posicionamiento A+ e innovador buscado, la promoción y llegada de información del proyecto a los potenciales clientes debe seguir esta línea de exclusividad. Por ello, se va a utilizar el canal directo, de boca a boca, así como las redes sociales y correos corporativos, así como eventos de presentación exclusivos y diferenciados por producto y target.

Esta metodología debe incidir en el hecho de que se trata de un proyecto único en el medio, innovador y disruptivo, que no solo busca posicionarse como un edificio de oficinas A+, sino como un hito urbano en la ciudad.

También debe transmitir al cliente el value y valor del producto y que el precio a pagar sea percibido como mucho menor en relación a la calidad del producto a obtener a cambio.

5.4. Concepto general de la plaza

Si bien la plaza suele verse como un lugar físico donde ofrecer los productos, el enfoque de este estudio muestra que las nuevas tendencias y tecnologías han desdibujado los límites del alcance que se puede tener con el uso apropiado de internet.

Así, el ciber espacio y las nuevas tecnologías de realidad aumentada serán consideradas como alternativa complementaria al uso del espacio físico tradicional y ayudará a posicionar a la empresa y el proyecto dentro del carácter innovador buscado.

6. MARKETING MIX – El Producto

6.1. Planteamiento

Para el planteamiento del producto, se parte del concepto de “Espacio Zero” de Ynzenga (2014, p.109):

“es un lugar abierto, amplio y flexible, cuyo soporte permite que se den en él multiplicidad de usos, es un lugar que pertenece a todos los habitantes, que permite que cualquier persona pueda apropiarse de él de diferentes formas”.

Así, los espacios a proponer deben permitir una balanceada y flexible diversidad de usos, ser democrático y permitir su apropiación, haciendo que este ayude a formar parte de la ciudad y al usuario un ciudadano de esta.

En ese sentido, como la zonificación del inmueble es comercial compatible con residencial de densidad muy alta, nos permite poder tener la opción de proponer un formato híbrido y mixto, en donde haya un zócalo de áreas comunes y locales comerciales que nos den el soporte a cada una de las torres, la de oficinas y la de Home Offices (uso mixto).

Para ello, es importante considerar las ordenanzas municipales relevantes como la Ordenanza N°920-MML (Zonificación de Usos de Suelo), la Ordenanza N°1012-MML,(Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas del distrito de Miraflores), la Ordenanza N°912-MML (Modifica la Ordenanza N°1012-MML), la N°1537-MML (Modificación del Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas del distrito de Miraflores), la Ordenanza N°342-MM-2011 (aprueba los parámetros urbanísticos y edificatorios y las condiciones generales de edificación en el distrito de Miraflores), y la N°385-MM-2012 (que modifica la Ordenanza N°342-MM).

6.2. Información General



Gráfico 54: Ubicación general

Fuente: Elaboración propia

- Área total del terreno: 3,222.96m²
- Área libre reglamentaria: 0m² (por ser de carácter comercial)
- Zonificación: Comercio Metropolitano (CM) Compatible con Residencial de densidad media alta (RDMA)
- Altura máxima permisible: 1.5(a+r)
Hasta 18 pisos
- Precio: US\$ 13,308,595.00 (US\$4,000/m²)
- Contacto: Directo a través de abogado
- Frentes:
 - o Av. Ricardo Palma: 50m
 - o Ca. Narciso de la Colina: 45m
 - o Av. Petit Thouars: 25m
 - o Ca. Gonzales Prada: 45m
- Retiros:
 - o Av. Ricardo Palma y Av. Petit Thouars: 5m
 - o Ca. Narciso de la Colina y Ca. Gonzales Prada: 3m

6.3. Ubicación y análisis del entorno geográfico

El proyecto se ubica en la Av. Ricardo Palma, en el distrito de Miraflores. A dos cuadras del ovalo central de este distrito y el Parque Kennedy.

El lote disponible es en el que actualmente se ubica el Casino Royale, en la esquina de dicha avenida con la calle General Suarez, y con 34.10m y 45m de frente, respectivamente. Este terreno consta de 1,535.12m² y tiene zonificación de Comercio Metropolitano con compatibilidad de uso para viviendas. Adyacente a este inmueble, se ubica un terreno utilizado como cochera de lo que era el casino. Este terreno también es parte del acuerdo y tiene 1,687.42m² con salida por la parte trasera de la manzana, en la esquina de la Av. Petit Thouars y la calle Narciso de la Colina.

El terreno tiene cercanía a la Vía Expresa Paseo de la República y, por lo tanto, a la COSAC que forma parte del sistema de transporte urbano del Metropolitano Línea 01. A la misma distancia, en dirección oeste, se encuentran las Av. Arequipa y Av. Larco, por donde actualmente pasa el llamado corredor azul y, en un futuro, se tiene proyectado que pase la línea 03 del Metropolitano o el metro de Lima.

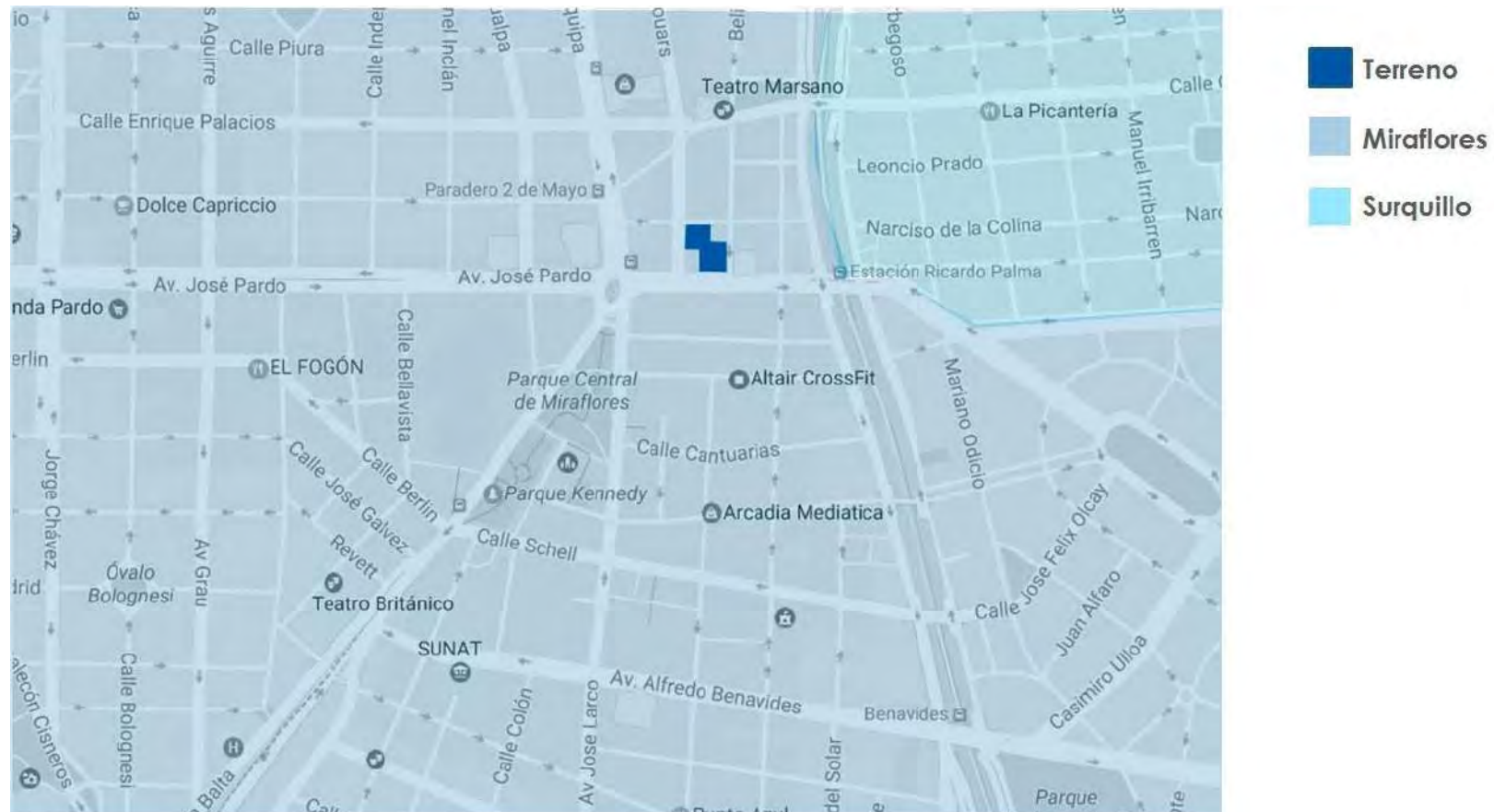


Gráfico 55: Ubicación y entorno

Fuente: Elaboración propia

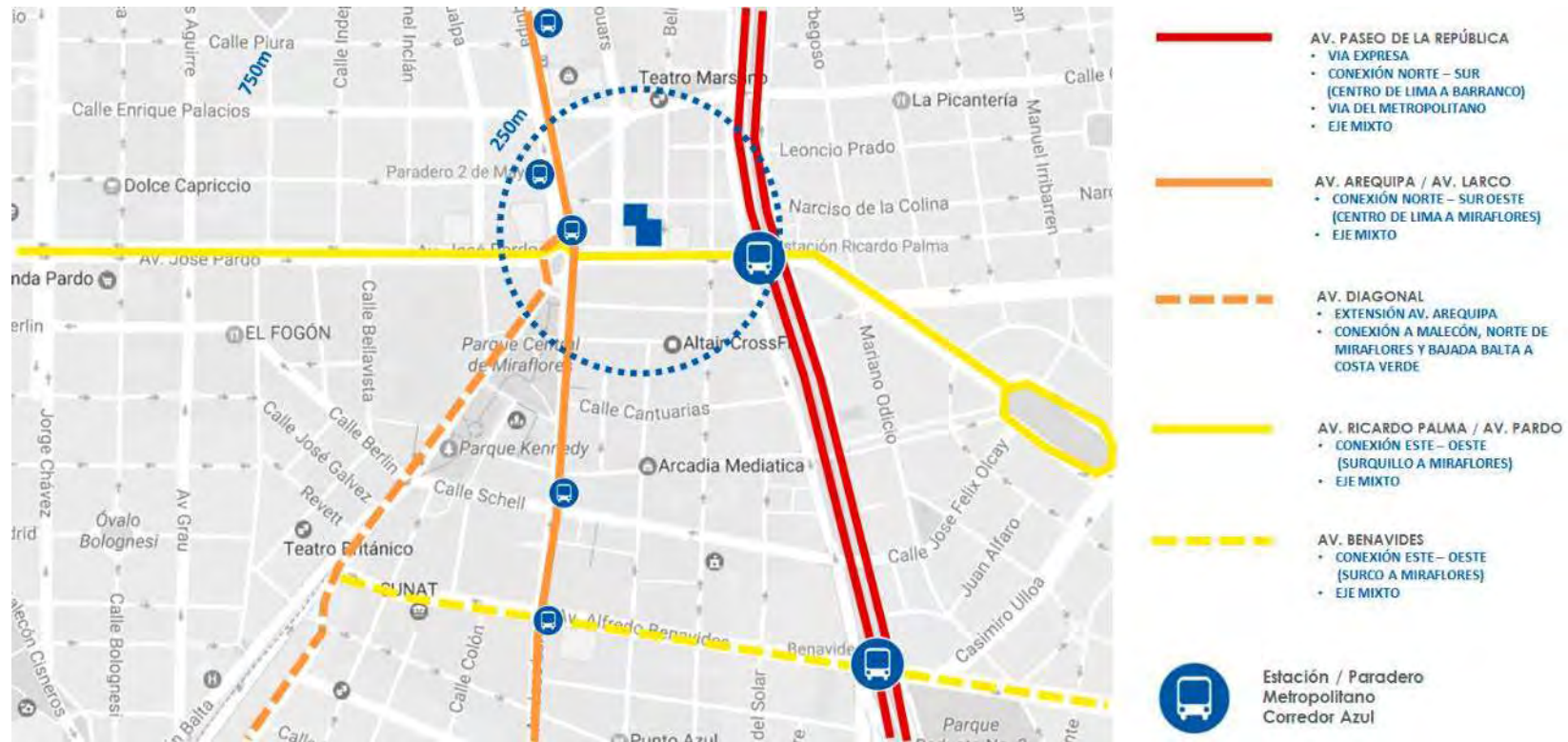


Gráfico 56: Vías de acceso

Fuente: Elaboración propia



Imagen 11 y 12: Vistas del terreno actual
Fuente: Archivo Personal (2017)



Imagen 13 y 14: Vistas del terreno actual
Fuente: Archivo Personal (2017)

6.4. El proyecto arquitectónico

El edificio constará de dos torres conectadas en los niveles bajos hacia la calle. Hacia la avenida Ricardo Palma, se tiene una torre de oficinas de 18 pisos orientada al sector Prime y un edificio con 8 niveles de SOHO en la esquina posterior.

En las primeras dos plantas se tendrán los locales comerciales y servicios / *amenities* que lo harán atractivo al target buscado y que fomentarán dinámicas de interacción y complementariedad entre ambos perfiles, facilitando que aquellos independientes / *free lance* que viven en el edificio de las SOHO tengan facilidad de acceso a sus clientes en la torre de oficinas y viceversa. Estos consideran los requeridos para ser un edificio de categoría A+ o Prime.

Por ello, y aprovechando las ubicaciones en esquina, se tiene una calle interior tipo plaza que cruza la manzana en diagonal, de esquina a esquina, y que permite la permeabilidad del edificio y su conexión con la ciudad. Teniendo en consideración el perfil demográfico de los millennials, estos niveles inferiores contemplan espacios de cafeterías, bares, restaurantes y trabajo compartido que fomentarán esa vida después de la oficina que siempre buscan, integrándose al mismo tiempo a lo que sucede en la calle. Debajo de esta plaza elevada, se tendrán los espacios comunes compartidos que darán servicio a ambas torres.

La torre de oficinas prime tiene unidades que permiten su compra / renta conjunta, cambiando las áreas requeridas de manera flexible. Manteniendo el concepto de flexibilidad y dominio del espacio, la torre de Home Office consta de unidades con planta libre, en donde solo se tienen definidos los núcleos de servicios (similar a como si fuesen oficinas). Esto permite que cada locatario le pueda dar la configuración interior que más le convenga.

Como el proyecto busca estar acorde a los estándares de calidad internacionales y a la vanguardia del diseño, contará con losas post-tensadas en su estructura y un cerramiento de fachadas que ayude a potenciar su volumetría irregular.

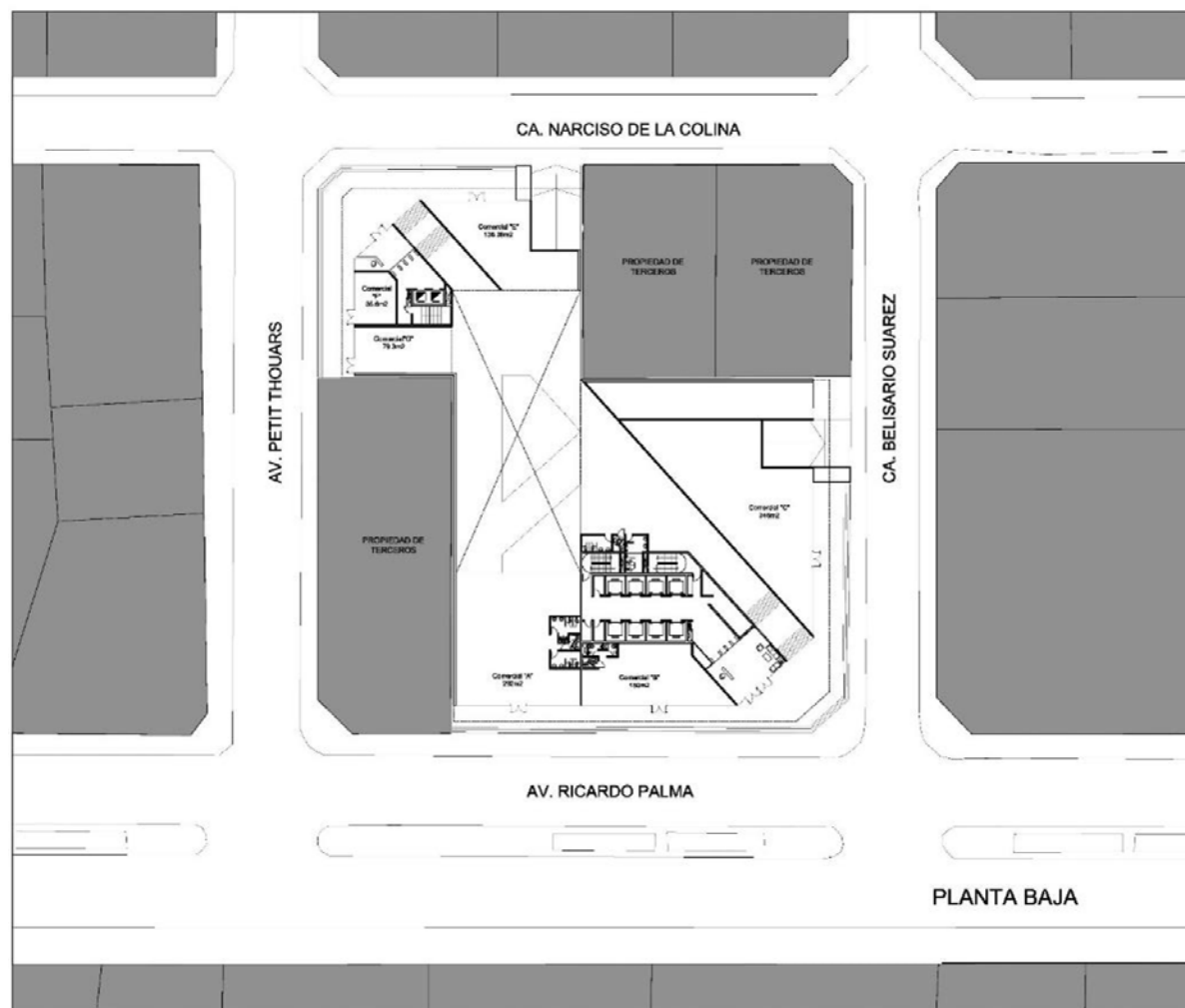


Gráfico 58: Planta baja (cabida)

Fuente: Elaboración propia

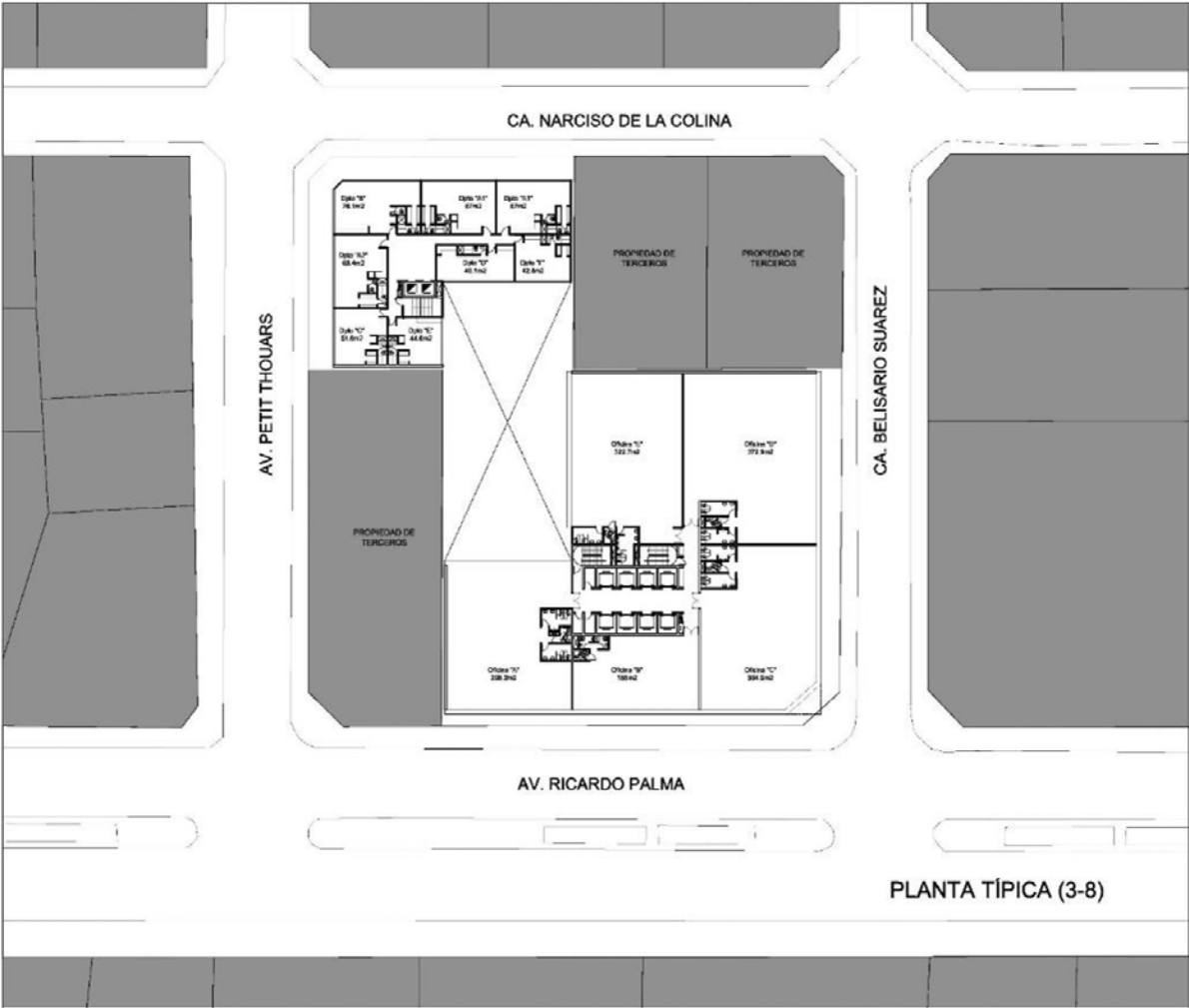


Grafico 59: Planta típica 3-8 (cabida)

Fuente: Elaboración propia

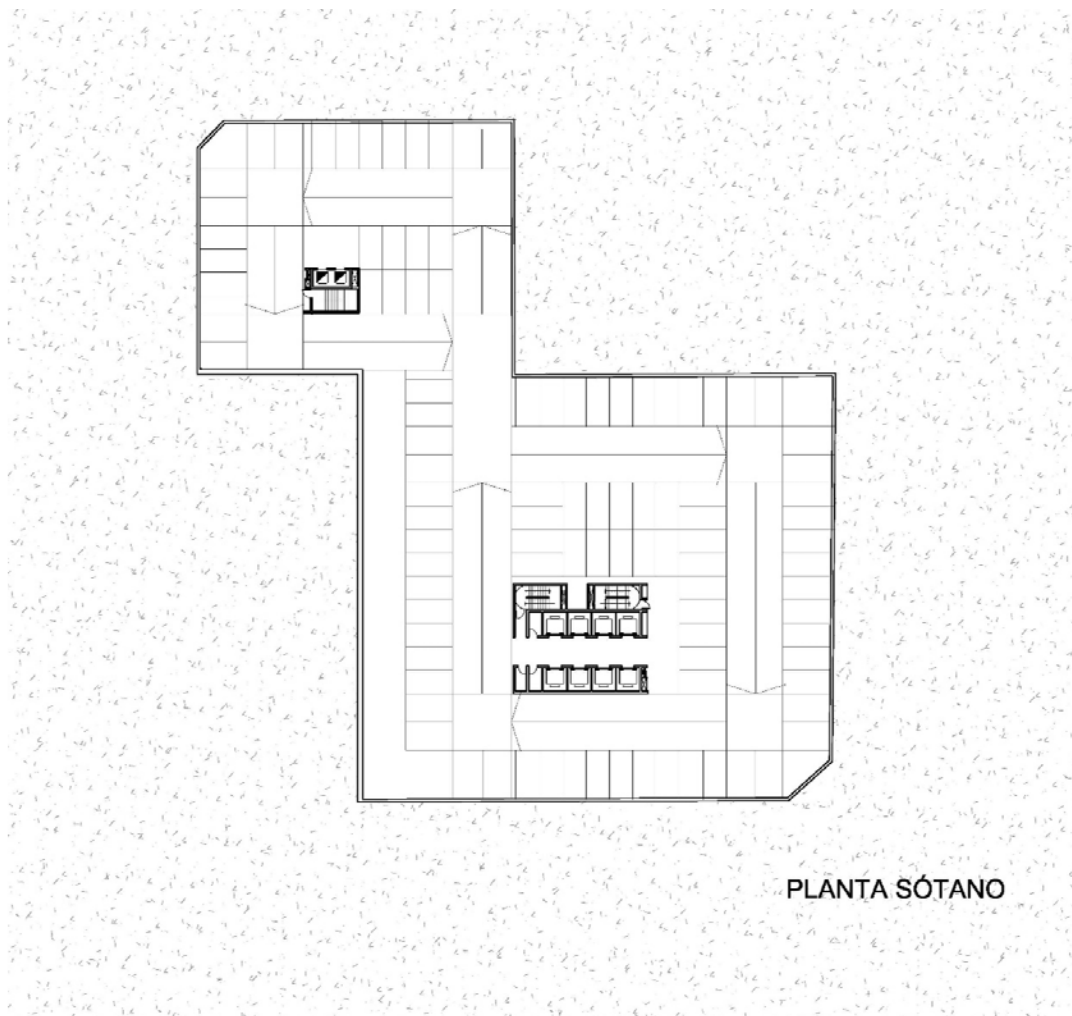


Grafico 60: Planta típica de sótanos (cabida)
Fuente: Elaboración propia

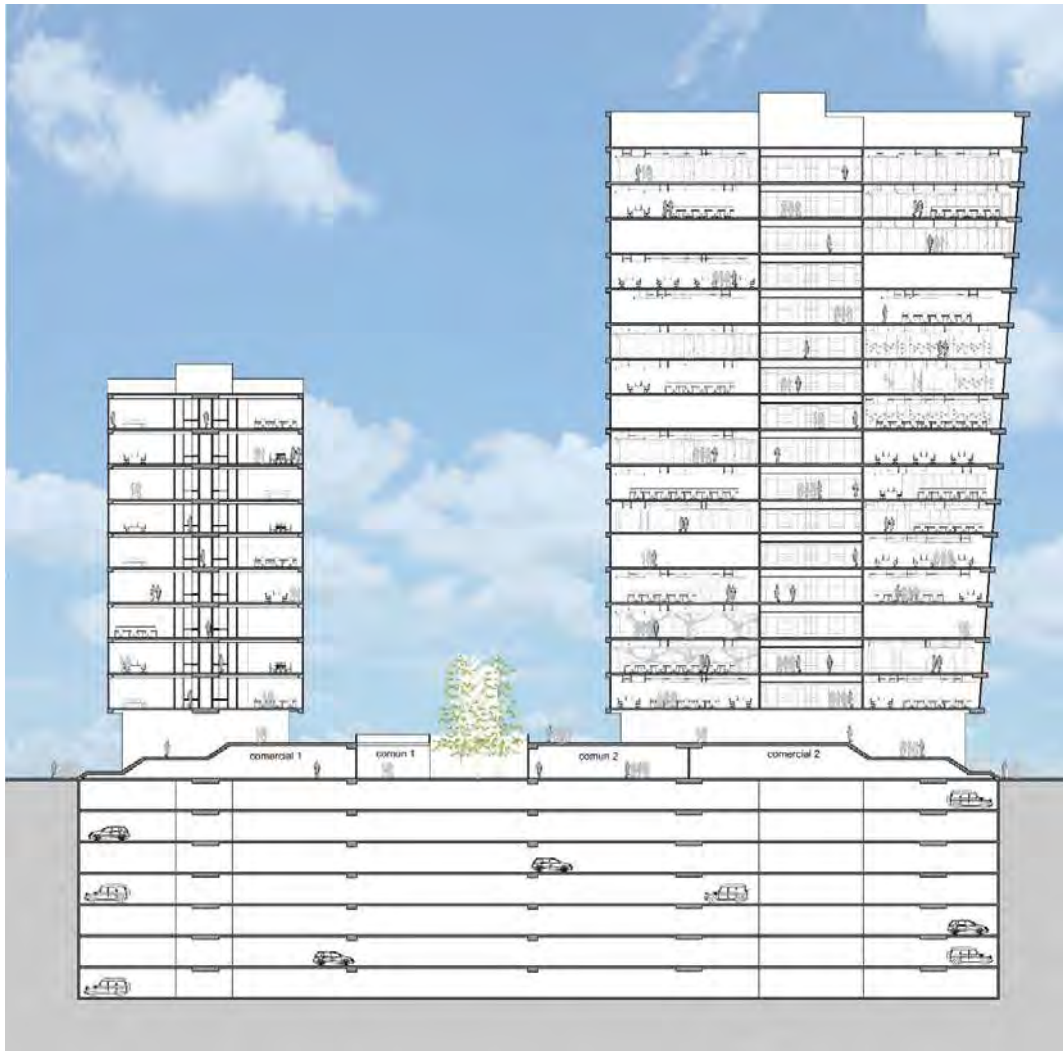


Grafico 61: Corte general esquemático (cabida referencial)

Fuente: Elaboración propia

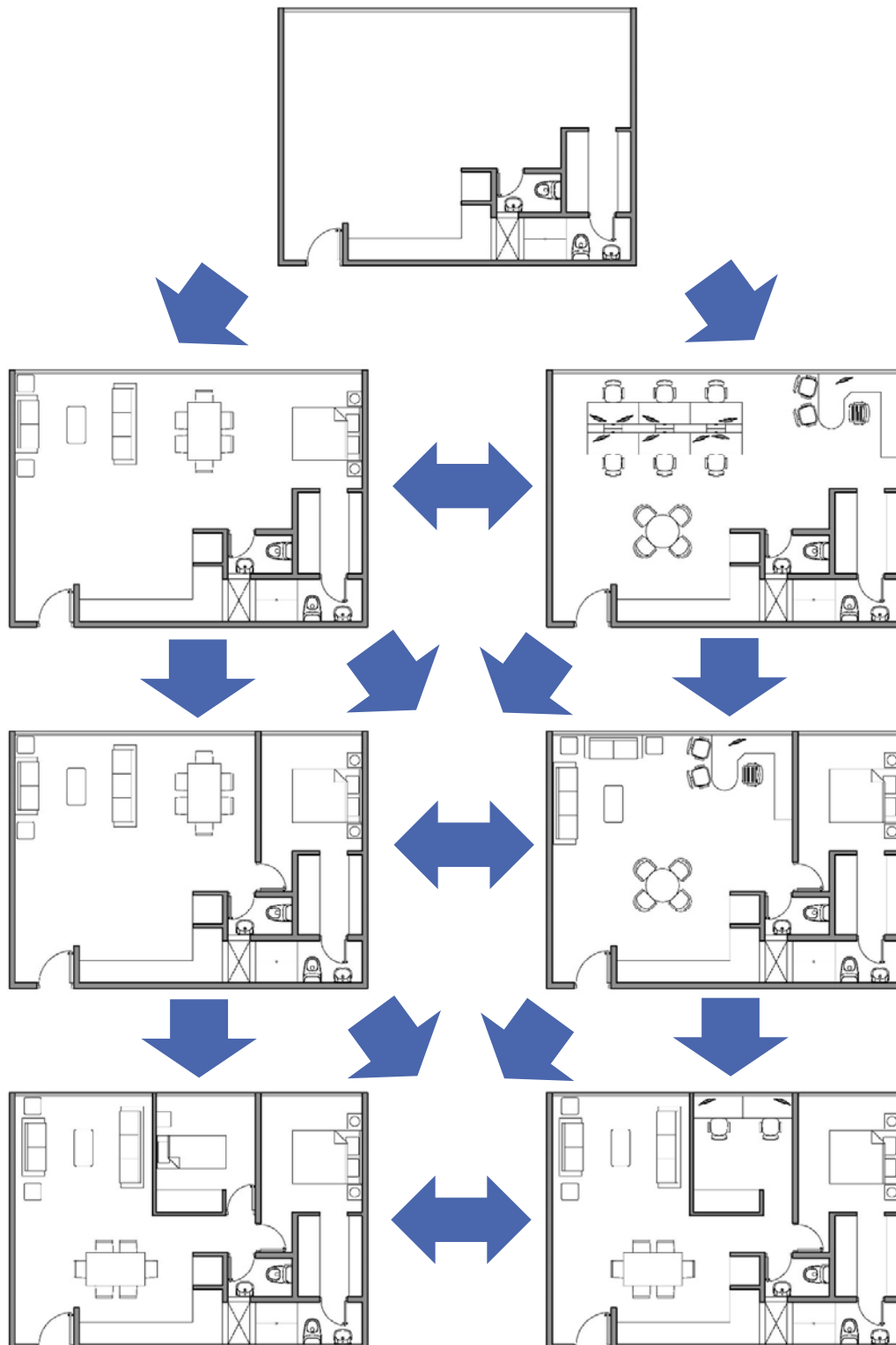


Gráfico 62: Planta típica de unidad de Home Office con variables de configuración
Fuente: Elaboración propia



Imagen 15: Vista de espacios interiores de Home Office (referencial) - Loft diseñado por UN Studio
Fuente: Iwan Baan (<https://divisare.com/projects/143010-unstudio-iwan-baan-collector-s-loft>)



Imagen 16: Vista de espacios interiores de Home Office (referencial) – Viviendas en Carbanchel
Fuente: Aranguren Gallegos



Imagen 17: Vistas de espacios interiores en oficinas (referencial) - Oficinas de Google London
Fuente: officesnapshots.com



Imagen 18: Vistas de espacios interiores en oficinas (referencial) - Oficinas de Group M en Lima
Fuente: CBRE Perú (2015)



Imagen 19: Vista principal del edificio de Oficinas (referencial)
Fuente: Elaboración propia



Imagen 20: Vista principal del edificio de Home Offices (referencial)

Fuente: Elaboración propia

6.5. Características principales del producto

Los edificios que compondrán el complejo mixto DOMINIUM, tendrán las siguientes características:

- Certificación LEED.
- Losas post-tensadas.
- Ascensores de última generación separados por núcleos en cada torre.
- Cerramientos con muro cortina insulated.
- Mamparas de cristal insulated laminado.
- Pisos de granito negro en los halls.
- Falsos cielos rasos con baldosas personalizadas según diseño.
- Muros de halls con acabado de madera y/o piedra natural.
- Muros exteriores de concreto expuesto.
- Muros interiores tarrajados y pintados, o de concreto expuesto.
- Sistema de aire acondicionado centralizado con Chillers.
- Control centralizado de Instalaciones electro mecánicas, sanitarias, aire acondicionado, sistema contra incendios,
- Bombas de agua
- Grupo electrógeno / sub-estación.
- CCTV
- Control de accesos tanto peatonales como vehiculares.
- Extractores de monóxido de carbono en los sótanos.
- Control inteligente de iluminación con sensores de presencia y aprovechamiento de luz natural.
- Escaleras de evacuación presurizadas.
- Vigilancia permanente.

El cuadro de áreas será el siguiente:

7. MARKETING MIX – El precio

Según lo apreciado en el estudio de mercado, actualmente los precios de venta y renta de oficinas son un poco altos para el valor y las cualidades de los productos ofrecidos en Miraflores.

En este estudio se notó que Miraflores contaba con un valor percibido por el cliente alto debido más que nada a su carácter céntrico, accesible, poco denso y de complementariedad de servicios. Asimismo, que, a pesar de lo elevado del valor x m², los *commodities* de los edificios en actual comercialización no eran comparables a los de edificios A+ consolidados en otras partes de Lima como el Panorama, Lima Central Tower o Torre Begonias.

El precio debiera estar dado por una sumatoria de factores que implica el valor monetario que el mercado le da a las oficinas en la zona, más el value que se le piensa dar al proyecto, con un pequeño castigo por lo novel de la empresa (que se puede traducir en falta de confianza), y una plusvalía por la ubicación privilegiada, que ayuda a que el proyecto tenga un buen precio de comercialización.

Esto debiera reflejarse en el valor del precio por m², que se está calculado en unos US\$2,000/m² en la venta de oficinas y US\$20/m² en la renta, así como en un ticket menor a los US\$120,000 en la venta de unidades residenciales mixtas (cuya unidad más grande es de 76m²).

7.1. Precio: Maximización del value

El precio de construcción de la torre de oficinas será de US\$600/m² promedio (incluido gastos generales y utilidad del constructor), por lo que se debe buscar compensar costos de otra forma. Al proponer unidades flexibles,

estas deberían de tener planta libre en su mayoría y, así, podrán ser optimizadas para tener la menor cantidad de tabiquería interior, disminuyendo los costos de construcción de ese edificio.

Es importante tener en consideración el diseño y la constructabilidad del proyecto, pudiendo también optimizar costos en las zonas comunes y de estacionamientos.

También hay que insistir en la buena ubicación y accesibilidad del proyecto. Esta característica es de las más potentes de la propuesta y debe ser explotada al máximo al momento de considerar el precio.

7.2. Precio: Posicionamiento y Branding

Este se dará debido a que se ofrecerá un producto innovador que busca ocuparse de un target no atendido, conformado por personas creativas y libres que buscan trabajar en formatos lo más flexibles posibles manteniendo un status y apariencia social de prestigio.

Esto ayuda a vender calidad y diferenciación reflejada en el precio.

8. MARKETING MIX – La Promoción

Debido al perfil de los targets y a las necesidades de la sociedad contemporánea, se propone tener promoción en formato digital y físico que atiendan a ambos de manera individual y que, al mismo tiempo, puedan complementarse.

8.1. Promoción en formato digital

En este primer ámbito, se utilizarán los siguientes formatos:

- Redes sociales:
 - o Facebook
 - o Instagram
 - o Twitter
 - o LinkedIn
 - o Google Maps
 - o Waze
 - o Swarm
 - o Foursquare
 - o Snapchat
 - o Vimeo
 - o Pokemon Go (actualmente hay una pokeparada en la esquina del terreno)
 - o Otros

- Página web dedicada al proyecto:

Clara y con información completa del proyecto. El diseño gráfico y la inmersión son muy importantes en este apartado. Debe tener una versión para móviles y links a todas las redes sociales.

- **Página web de la empresa**

Ayuda a relacionar el proyecto con la empresa y a consolidar el posicionamiento de ambas. Tiene link a la página dedicada.
- **Publicidad en páginas web especializadas:**

La presencia en páginas consolidadas como Urbania y adondevivir ayuda a generar confianza. Te ayuda a jalar visitantes a las otras páginas web.
- **Folletería digital:**

La versión digital de la publicidad física. Amigable y bien diseñada, debe poder transmitir lo que se quiere comunicar del proyecto.

8.2. Promoción en formato físico

En el segundo, se pueden tener folletos, papelería y algún producto de merchandising que ayude a tener recordación. También se puede tener algún cartel publicitario en lugares de alto tránsito en horas punta. Esto serviría para reforzar la idea de proximidad y fácil accesibilidad. Se programará la aparición de publicidad en diarios como Gestión, publmetro y el Comercio, entre otras publicaciones que sean revisadas por el target y ayuden a posicionar el producto en la mente del consumidor.

Es importante no perder de vista a los agentes especializados, quienes son aliados estratégicos para el trato personalizado con los clientes y pueden ser aprovechados por su red de contactos a nivel nacional e internacional.



Imagen 21: Redes y medios sociales
Fuente: <http://techdigi.org>

8.3. Promoción: Maximización del value

La maximización del value será comunicado con videos que simulen visitas en el espacio y las mismas visitas in situ o, en su defecto, con el uso de tecnologías como el Oculus Rift o algún otro simulador de realidad virtual que permita hacer recorridos en 3D interactivos.

Asimismo, siempre debe existir la posibilidad de visitar el espacio físico, sobre todo si se considera la opción de renta. Esto suele hacer que el potencial cliente experimente el edificio ya terminado y sienta de primera impresión la calidad del mismo.

8.4. Promoción: Posicionamiento y Branding

Hay que tener cuidado en no generar demasiadas expectativas ya que esto puede jugar en contra. Sin perjuicio de lo anterior, se considera pertinente hacer publicidad de intriga, a manera de micro programas web en redes o *teasers*, que jalen la atención del público objetivo potencial.

9. MARKETING MIX – La Plaza

Para este proyecto, es imprescindible el aprovechar la ubicación. Sin embargo, considero que no es necesaria la instalación de una caseta de ventas tradicional, sino que, por el contrario, el edificio debe hablar por sí mismo. Esto debe ser realizado atrayendo a los clientes hacia los distintos medios de contacto que se tendrán. Entre ellos, es básico el contar con vendedores personales y personalizados que puedan atender a todos los interesados, brindándoles la información que requieran, haciéndoles visitas guiadas que despierten esta necesidad de tener una oficina en el edificio, etc; complementado con la actividad constante en redes sociales y medios digitales y audiovisuales, que son donde más se mueven ambos públicos objetivo.

9.1. Plaza: Maximización del value

En esa línea, la maximización del value vendrá en la explotación de las plataformas digitales y las nuevas tecnologías. La desaparición de los límites entre el espacio físico y el espacio virtual debe empezar a ser aprovechada para lograr generar esa percepción de innovación en el mercado.

9.2. Plaza: Posicionamiento y Branding

El edificio será el mejor elemento de posicionamiento en la plaza y una representación extraordinaria del branding. Esto es debido a que podrá mostrar todos los atributos y el value del proyecto en medio del centro de Miraflores que, aprovechando el isotipo de fácil recordación y relación al edificio, hará que el posicionamiento se dé por sí mismo con el progreso del proyecto en el tiempo. Esto se reforzará con la explotación de medios digitales y el ciber espacio.

10. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

10.1. Generalidades

Teniendo como base el proyecto propuesto como producto, nos encontramos con dos edificios que comparten las zonas comunes en sus primeros niveles. Estos serán diferenciados bajo la nomenclatura de Torre de Home Office y Torre de Oficinas.

La torre de Home Office cuenta con una superficie de 4,342.32m² sobre cota 0, de los cuales 2,775.6m² son comercializables como SOHO y 502.56m² como locales comerciales.

La Torre de Oficinas cuenta con 29,361.6m² sobre cota 0, con una estructura de comercialización de 23,259.2m² para Oficinas y 1,874.8m² para locales comerciales.

En el subterráneo, se encontrarán las 650 unidades de cocheras disponibles para comercialización (72 para la Torre Home Office y 578 para la Torre de Oficinas). Los 18,518m² de estacionamientos serán comunes, con accesos independientes en cada edificio

TORRE 1	TORRE 2
HOME OFFICE	OFICINAS
4,342.32m²	29,361.6m²
48 SOHO: 2,775.6m²	80 Oficinas: 23,259m²
6 Locales Comerciales: 502.56m²	8 Locales Comerciales: 1,874.8m²
ESTACIONAMIENTOS	
18,518m²	
650u (72u Torre 1 + 578u Torre 2)	

Gráfico 63: Esquema de distribución de unidades inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la evaluación y el análisis financiero, se considerará la siguiente descomposición del costo de capital:

- Coste de la deuda (K_d):	8.00%
- Coste de equity o capital (K_e):	14.00%
- Porcentaje de la deuda (% D):	60.00%
- Porcentaje del aporte de capital (% K):	40.00%
- Coste Promedio Ponderado de Capital (CPPC o WACC):	8.98%

El porcentaje de coste de la deuda ha sido obtenido de acuerdo a índices del mercado, en donde podemos encontrar que los bancos trabajan con un rango de entre 6.5% y 8%.

El porcentaje de coste de capital ha sido considerado en base a las solicitudes de los fondos de inversiones, que trabajan con proyectos que les den un mínimo de entre 10% y 12% de retornos.

El índice de 8.98% del WACC será el considerado como tasa de descuento y es el resultante del cálculo con las variables ya especificadas.

10.2. Presupuestos y proyecciones

10.2.1. Egresos

Son los desembolsos que se tendrán que realizar durante la duración del proyecto. Estos están determinados por las siguientes partidas:

- Costo del terreno
- Gastos Pre-operativos
- Costo de Construcción
- Costos Indirectos
- Tributos

10.2.1.1. Costo del Terreno

Para el costo del terreno, se está considerando un valor de precio de adquisición base de US\$4,000/m² o US\$13,308,595. A este monto hay que agregarle el impuesto por Alcabala y un monto de US\$30,000 por los gastos notariales del proceso de compra. Esta suma debería ser el monto máximo a considerar por el inmueble y debe estar bloqueado para no afectar el rendimiento del proyecto.

10.2.1.2. Gastos Pre-operativos

La descomposición de esta partida se da en básicamente dos grandes grupos de operaciones:

- Gastos por desarrollo del proyecto:

En donde se considera la inversión en los distintos especialistas que diseñarán el edificio.

El costo total de estos será de US\$10.85/m² de área construible, es decir, US\$566,553 por todos los expedientes.

- Gastos de Licencias:

Este corresponde a los trámites diversos que se deberán realizar para tener la aprobación del municipio y proceder a construir el edificio. Las licencias consideran los pagos y derechos a realizarse, los registros públicos, y otros. Estos se realizan durante toda la obra, desde el momento de la revisión del anteproyecto y la solicitud de licencias hasta la independización y declaratoria de fábrica para el cierre del proyecto.

Este gasto será de US\$10.38/m² de área construida. Este monto ascenderá a US\$542,191.

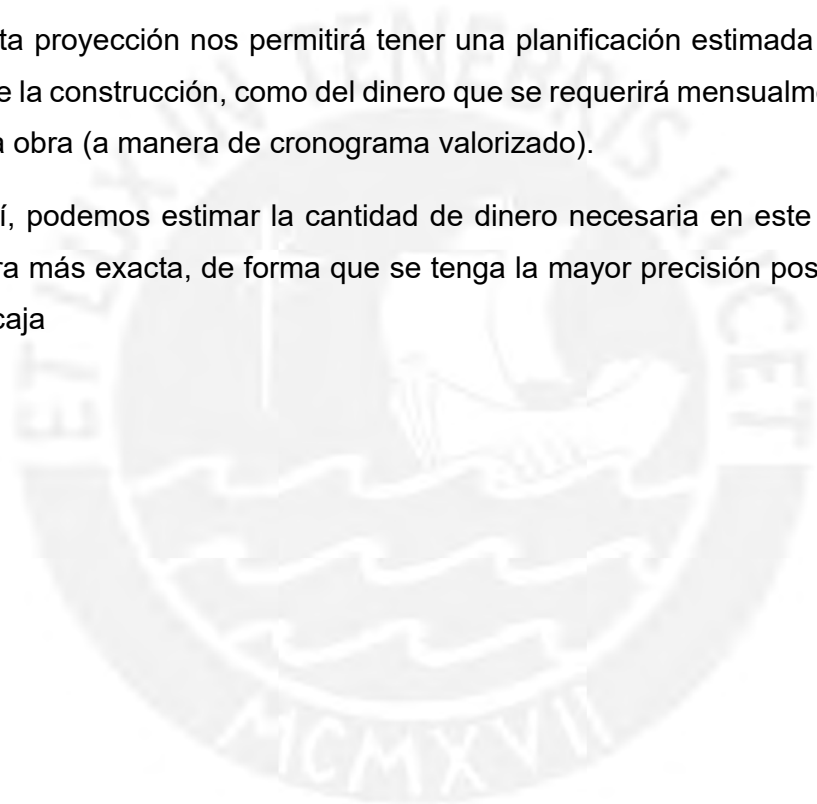
10.2.1.3. Costo de Construcción

10.2.1.3.1. Cronograma de Construcción

Para la elaboración de los modelos, se considerará que la etapa de construcción durará 24 meses, que corresponderán a los años 2 y 3 de la duración total del proyecto.

Esta proyección nos permitirá tener una planificación estimada tanto del avance de la construcción, como del dinero que se requerirá mensualmente para realizar la obra (a manera de cronograma valorizado).

Así, podemos estimar la cantidad de dinero necesaria en este apartado de manera más exacta, de forma que se tenga la mayor precisión posible en el Flujo de caja



DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	VERIFICACION	
I OBRAS PREVIAS																										
1.1 Seguro y Garantías	100%																								100%	
1.2 Obras Provisionales	100%																								100%	
1.3 EPP	100%																								100%	
1.4 Demoliciones	100%																								100%	
1.5 Vigilancia	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
II EXCAVACIÓN Y SOSTENIMIENTO																										
2.1 Sostentamiento y excavación masiva	20%	15%	15%	15%	15%	20%																			100%	
2.2 Personal Técnico de Obra	20%	15%	15%	15%	15%	20%																			100%	
2.3 Personal de Seguridad	20%	15%	15%	15%	15%	20%																			100%	
III OBRA GRUESA																										
3.1 Tracado + Nivelos + Regularizo					5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100%	
3.2 Concreto					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.3 Piso terminado					10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.4 Frenosidos					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.5 Acero / Hierro					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.6 Personal Técnico O.G.					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.7 Personal de Seguridad O.G.					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
3.8 Asistencia					5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
IV TERMINACIONES OBRA GRUESA																										
4.1 Maderes + Sobrolapis + Replisos						10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%	
4.2 Cubierta de techos																					20%	20%	20%	40%	100%	
4.3 Aislaciones térmicas + Acústicas + Cortafuego																					15%	20%	20%	25%	100%	
4.4 Abobos													10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	100%	
4.5 Terrazos + Revoques + Enlucidos													10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	100%	
4.6 Personal Técnico T.O.G.						5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	100%	
4.7 Personal de Seguridad T.O.G.						5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	100%	
V TERMINACIONES ARQUITECTURA																										
5.1 Pavimentos interiores													20%	20%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	100%	
5.2 Revestimientos interiores															10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	100%	
5.3 Revestimientos exteriores																					25%	25%	25%	25%	100%	
5.4 Cielos + Vigones + Canchales															10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%	
5.5 Repapeados + Estucos + Yesos																	10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	100%	
5.6 Pinturas																					10%	10%	20%	20%	20%	100%
5.7 Puertas																						25%	25%	25%	25%	100%
5.8 Aluminios + Cristales + Espejos																						25%	25%	25%	25%	100%
5.9 Carpintería metálica																						30%	30%	40%	100%	
5.10 Artefactos Sanitarios + Griferías + Accesorios																						30%	30%	40%	100%	
5.11 Muebles																						30%	30%	40%	100%	
5.12 Revestimientos de escaleras																						30%	30%	40%	100%	
5.13 Equipamiento																						30%	30%	40%	100%	
5.14 Personal Técnico T.A.													10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
5.15 Personal de Seguridad T.A.													10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
5.16 Estructuras metálicas																						30%	30%	40%	100%	
5.17 Terminaciones varán																						50%	50%	50%	100%	
5.18 Cuchilla de entrega																							50%	50%	100%	
5.19 Muro Cortina												5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
VI INSTALACIONES																										
6.1 Instalaciones sanitarias													5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100%	
6.2 Protección contra incendio																									100%	
6.3 Instalaciones Eléctricas													5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100%	
6.4 Grupo Electrogenero																									100%	
6.5 Equipos de Iluminación																									100%	
6.6 Instalaciones Mecánicas																									100%	
6.7 Accesorios																									100%	
6.8 Baterías																									100%	
6.9 Automatización																									100%	
6.10 Seguridad																									100%	
6.11 Sistema de CCTV																									100%	
6.12 Sistema de control de Accesos																									100%	
6.13 Sistema de Media Tensión																									100%	
VII MAQUINARIA Y OTROS																										
7.1 Maquinaria + Combustible	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
7.2 Ensayos								10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
7.3 Asso de Inst. de faenas	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
7.4 Asso Permanente de obra	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
7.5 Asso y entrega final																									100%	
VIII GASTOS GENERALES																										
8.1 Staff de Obra	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
8.2 Utilidad Constructor	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	100%	
IX OTROS																										
9.1 Adicionales controlados																									100%	

Gráfico 64: Cronograma de Construcción proyectado

Fuente: Elaboración propia

10.2.1.3.2. Costos de Construcción por edificio

Para la determinación del costo de construcción del proyecto, se han tomado como referencia las decisiones de diseño y de definición de producto. Sobre ellas, se ha estimado un costo a través de ratios específicos de acuerdo a la sub-división en partidas relevantes. Así, el costo de construcción promedio a considerar será de US\$600/m², unos US\$31,333.552 totales, y el desglose de la siguiente forma:

RESUMEN DE COSTO DE CONSTRUCCION				
	Area (m ²)	Cost. Const. (US\$/m ²)	Costo Total (US\$)	% Incidencia
En Superficie:				
Construcción torre de Home Office				
Área Vendible HO	2,775.60	443.09	1,229,834.40	
Áreas comunes HO	481.14	443.09	213,187.25	
Área Vendible Comercio	502.56	350.00	175,896.00	
Áreas comunes Comercio	583.02	350.00	204,057.00	
Costo directo	4,342.32		1,822,974.64	
Costo indirecto	18.00%		328,135.44	
Costo de construcción			2,151,110.08	6.9%
Construcción de Torre de Oficina:				
Área Vendible Oficina	23,259.20	620.00	14,420,704.00	
Áreas comunes Oficinas	2,840.00	620.00	1,760,800.00	
Área Vendible Comercio	1,874.80	350.00	656,180.00	
Áreas comunes Comercio	1,387.60	350.00	485,660.00	
Costo directo	29,361.60		17,323,344.00	
Costo indirecto	18%		3,118,201.92	
Costo de construcción			20,441,545.92	65.2%
En sótanos:				
Área estacionamientos	18,518.00	400.00	7,407,200.00	
Costo directo			7,407,200.00	
Costo indirecto	18%		1,333,296.00	
Costo de construcción			8,740,496.00	27.9%
Total general	52,221.92	m²	31,333,152.00	100.0%
			600.00	USD x m²
			31,333,152.00	

Gráfico 65: Resumen de Costo de Construcción

Fuente: Elaboración propia

10.2.1.4. Costos Indirectos

Estos son, básicamente, gastos que se realizarán a partir de la etapa de operación y serán variables dependiendo del modelo de negocio. Su descomposición por partidas comprende:

- Gastos de Gerencia de Proyecto:
Considera el 5% de la inversión total.
- Gastos de Mantenimiento del Edificio:
Considera US\$2/m² del área ocupada arrendada
- Gastos por Comercialización y Ventas:
Se manejará un ratio de 1.5% de las ventas. Los tres primeros años son los más importantes y los que requerirán mayor inversión.
- Gastos de Post-Venta:
Considera 0.5% del costo de construcción.
- Gastos de Administración y Manejo del Inmueble:
Considera un porcentaje relativo al índice de ocupación arrendada.
- Gastos Bancarios:
Considera 0.5% del costo de construcción.
- Tasa de Incremento de Gastos:
A la cual se le asignará un 2% anual.

10.2.1.5. Tributos

Para el estudio y propuesta del proyecto inmobiliario, se tomarán en consideración los siguientes valores:

- IGV de alquiler y compra: 18%
- IGV de venta 9% (Art. 5 Reglamento de la Ley de IGV- Base imponible en primera venta de inmuebles):
- Impuesto a la Renta: 29.5%
- La unidad impositiva tributaria (UIT) del año 2017: S/4,100

Asimismo, también se considerarán las nuevas leyes aprobadas para fomentar la participación de los Fideicomisos de Bienes Raíces (FIBRAS) como alternativa a las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI).

10.3. Estructura de Inversiones

Teniendo en consideración lo ya explicado, para el modelo general de las inversiones tendremos en cuenta las siguientes partidas:

- Terreno
- Gastos desarrollo del proyecto
- Gasto de Licencias
- Construcción
- Equipamiento
- Mantenimiento Mayor
- Capital de trabajo

Al momento de construir el modelo financiero, se considerarán los siguientes comportamientos para el desembolso:

- Gastos de desarrollo del proyecto:
 - Año 1: 30%
 - Año 2: 30%
 - Año 3: 40%
- Gastos de licencias:
 - Año 1: 40%
 - Año 2: 60%

Así, y considerando que para el año 3 ya terminó la etapa de construcción y que el mantenimiento mayor solo se considera en los casos donde hay unidades arrendables; la estructura quedaría según el gráfico.

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
10%				50%	40%																	
Terreno	1,100,000			8,056,250	5,325,430																	
Gastos desarrollo Proyecto		189,966	189,966	226,021																		
Gastos de Licencias		316,878	325,534																			
Calentamiento			12,835,282	18,799,891																		
Equipamiento																						
Mantenimiento Mayr				228,864	8,215	-8,796	-8,439	9,787	82,530					282,390							582,760	
Capital de Trabajo por Ancho									8,802	4,091	3,250	9,498	8,421	8,933	6,362	6,928	8,243	6,287			33,906	2,955
Flujo de Caja de Inversión	1,100,000	186,342	11,822,548	22,795,400	5,371,650	1,754	0,430	9,767	870,582	4,034	3,250	9,336	4,423	86,332	1,561	3,603	3,243	1,107			365,376	2,253
Flujo Inversión		89,882	1,245,137	8,818,771					155,213					335,221								
Flujo de Caja total Inversión	1,100,000	456,474	15,373,629	25,222,237	5,371,650	1,754	9,419	9,767	1,025,795	4,034	3,250	9,336	4,423	1,021,553	1,561	3,603	3,243	1,107			3,020,597	2,255
Anexo: Determinación de Capital de Trabajo			1,076	31,29	85,29																	
%																						
Capital de Trabajo				135,864	323,688	332,490	142,079	151,847	160,475	164,506	167,769	171,155	174,378	177,070	181,811	185,104	188,607	191,794	194,030	197,683		
Variación de Capital de Trabajo				-115,614	-8,211	-8,794	-8,419	-9,767	-8,623	-4,034	-3,250	-9,336	-4,423	-4,432	-5,361	-6,419	-8,441	-10,127			-6,686	-2,955

Gráfico 66: Alternativa 2: Estructura de Inversiones

Fuente: Elaboración propia



10.4. Lista de Precios

Estos están determinados por las unidades inmobiliarias dispuestas a la venta y/o renta, cuyos precios por m² han sido decididos tomando como referencia el estudio de mercado y el value del producto a ofrecer.

Los precios para las áreas arrendables serán:

- Locales Comerciales: US\$30/m²
- Oficinas: US\$20/m²
- Estacionamientos: US\$180.00/und

En el caso de arrendar unidades inmobiliarias, estas tendrán un crecimiento anual de ocupación del 5% y una tasa de reajuste anual del 2%. Así, los precios máximos considerados para efectos de esta evaluación serían de:

- Locales Comerciales: US\$40/m²
- Oficinas: US\$30/m²
- Estacionamientos: US\$230.00/und

En el caso de las unidades vendibles, Las velocidades de ventas serán de 1 SOHO / mes, 2 Oficinas / mes, y 2 Comercios / mes.

Los precios de lista de venta promedio serán:

- SOHO: US\$1,800/m²
- Locales Comerciales: US\$2,000/m²
- Oficinas: US\$2,000/m²
- Estacionamientos: US\$15,000/und

Y el precio del ticket por unidad inmobiliaria el siguiente:

PRECIOS VENTA					
Cant	Descripción	Area x und (m2)	Area x tipo (m2)	Precio/m2 (US\$)	Valor venta x und (US\$)
48	HOME OFFICES		2,775.60	1,800.00	105,840.00
12	Dpto. Tipo "A"	67.00	804.00	1,800.00	120,600.00
6	Dpto. Tipo "A2"	65.40	392.40	1,800.00	117,720.00
6	Dpto. Tipo "B"	76.10	456.60	1,800.00	136,980.00
6	Dpto. Tipo "C"	51.60	309.60	1,800.00	92,880.00
6	Dpto. Tipo "D"	48.10	288.60	1,800.00	86,580.00
6	Dpto Tipo "E"	44.60	267.60	1,800.00	80,280.00
6	Dpto Tipo "F"	42.80	256.80	1,800.00	77,040.00
80	OFICINAS		23,259.20	2,000.00	581,480.00
16	Oficina Tipo "A"	298.20	4,771.20	2,000.00	596,400.00
16	Oficina Tipo "B"	155.00	2,480.00	2,000.00	310,000.00
16	Oficina Tipo "C"	304.90	4,878.40	2,000.00	609,800.00
16	Oficina Tipo "D"	372.90	5,966.40	2,000.00	745,800.00
16	Oficina Tipo "E"	322.70	5,163.20	2,000.00	645,400.00
14	LOCALES COMERCIALES		2,377.36	2,000.00	339,622.86
2	Local Comercial "A"	136.38	272.76	2,000.00	272,760.00
2	Local Comercial "B"	35.60	71.20	2,000.00	71,200.00
2	Local Comercial "C"	79.30	158.60	2,000.00	158,600.00
2	Local Comercial "D"	292.90	585.80	2,000.00	585,800.00
2	Local Comercial "E"	148.50	297.00	2,000.00	297,000.00
2	Local Comercial "F"	346.00	692.00	2,000.00	692,000.00
2	Local Comercial "G"	150.00	300.00	2,000.00	300,000.00
			0		
650	ESTACIONAMIENTOS		8,125.00	1,200.00	15,000.00
650.00	Simple	12.5	8,125.00	1,200.00	15,000.00
	Tandem		0.00		0.00

Gráfico 67: Lista de Precios de Venta

Fuente: Elaboración propia

10.5. Análisis de escenarios por alternativa de negocio

Teniendo en consideración lo dinámico del mercado de oficinas en Lima, y lo sensible y voluble que es a los cambios que se dan a nivel político, económico y social, se plantean tres alternativas de modelo de negocio. Estas buscan mostrar que el proyecto es lo suficientemente robusto para aguantar las variaciones que se puedan dar y, así, adaptarse a los distintos momentos que puedan darse durante el proceso de negociación y/o comercialización con fondos de inversiones o inversionistas. Estos estarán detallados en cada alternativa.

En ese sentido, en cuanto a la financiación, se realizará a través de préstamos de un fondo de inversión que ayudará a tener la espalda financiera que permita el desarrollo del proyecto sin necesidad de recurrir a los bancos, cuyas exigencias para prestar dinero son cada vez más exigentes debido a la coyuntura actual.

Hay una particularidad en cuanto al terreno. Se parte de la premisa de considerar al propietario del terreno como socio. Su aporte puede ser del 100% del valor del inmueble a precio del mercado. Para efectos de la elaboración del modelo económico financiero de todas las alternativas, se asigna un valor del 10% del precio total (US\$1'330,860) como seña de enganche para darle cierta tranquilidad al dueño del suelo. Esto sería una especie de adelanto de la compra del inmueble y/o devolución de aportes. Al tercer año, se le desembolsaría a favor el 50% del valor total (US\$6'654,298) y, en el año 4, los 40% restantes (US\$5'323,438).

Para efectos de la evaluación, se considera esta estructura de pagos de terreno como compra de suelo. El último pago de 40% pasaría a estar condicionado a si el dueño original del terreno se mantiene en la sociedad o no luego del año 5.

10.5.1. Alternativa 1: Venta Total del proyecto

10.5.1.1. Alternativa 1 – Modelo de Negocio

El primer modelo de negocio propuesto, considera la venta total de todas las unidades inmobiliarias disponibles. Es decir, las 48 SOHO, los 14 locales comerciales, las 80 oficinas y las 650 cocheras de estacionamiento.

La intención de esta alternativa es indicar si el modelo de venta total de las unidades inmobiliarias puede ofrecerles resultados favorables a los accionistas y si, en caso haya financiamiento, este se pueda pagar.

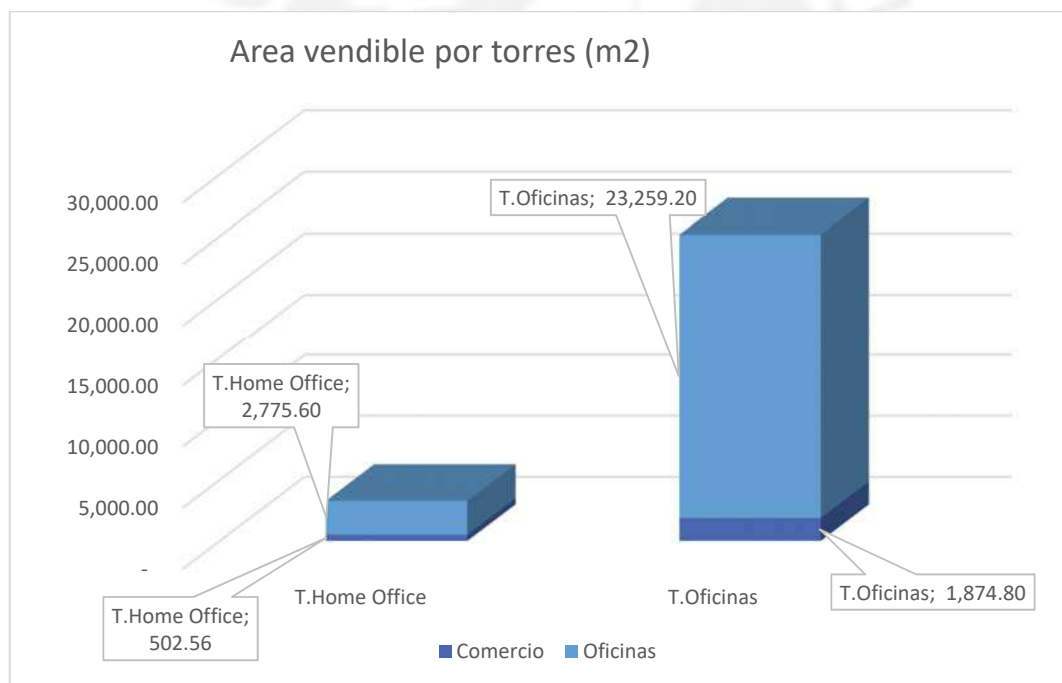


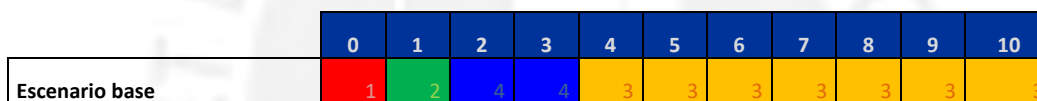
Gráfico 68: Alternativa 1: Área vendible por torres (m2)

Fuente: Elaboración propia

10.5.1.2. Alternativa 1 – Horizonte de evaluación y cronograma

La estructura de esta alternativa presenta un horizonte de evaluación de 10 años con la siguiente configuración:

Horizonte de evaluación	
Plazo total	20
Año 1	Preoperativos
Año 2	Inicio de construcción
Año 3	Fin Construcción y traslado de arrendatarios
Año 4 - Año 10	Explotación del negocio



LEYENDA:

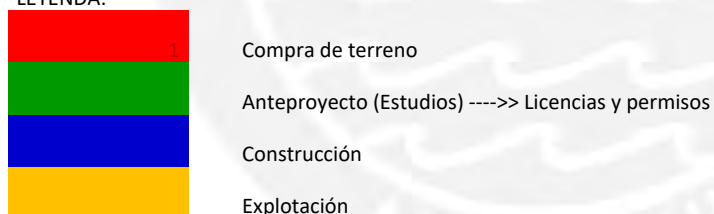


Gráfico 69: Alternativa 1: Cronograma ejecución base y horizonte evaluación

Fuente: Elaboración propia

Esta nos indica que los primeros 3 años serán para la adquisición del terreno y realizar los estudios y el proyecto en el primer año; y construir las edificaciones en los años 2 y 3. A partir del año 4 al 10 se realizará la explotación del negocio hasta terminar con las transacciones comerciales y bancarias.

10.5.1.3. Alternativa 1 – Ingresos

Para el cálculo de ingresos de esta alternativa, procederemos a considerar los precios de renta y venta detallados a inicio de este capítulo.

VENTA	Precio \$xm2 ^{2/}	
TORRE HOME OFFICE		
Home Office	1,800.00	
Comercio	2,000.00	
Estacionamientos	15,000.00	x estac.
TORRE OFICINAS		
Oficinas	2,000.00	
Comercio	2,000.00	
Estacionamiento	15,000.00	x estac.

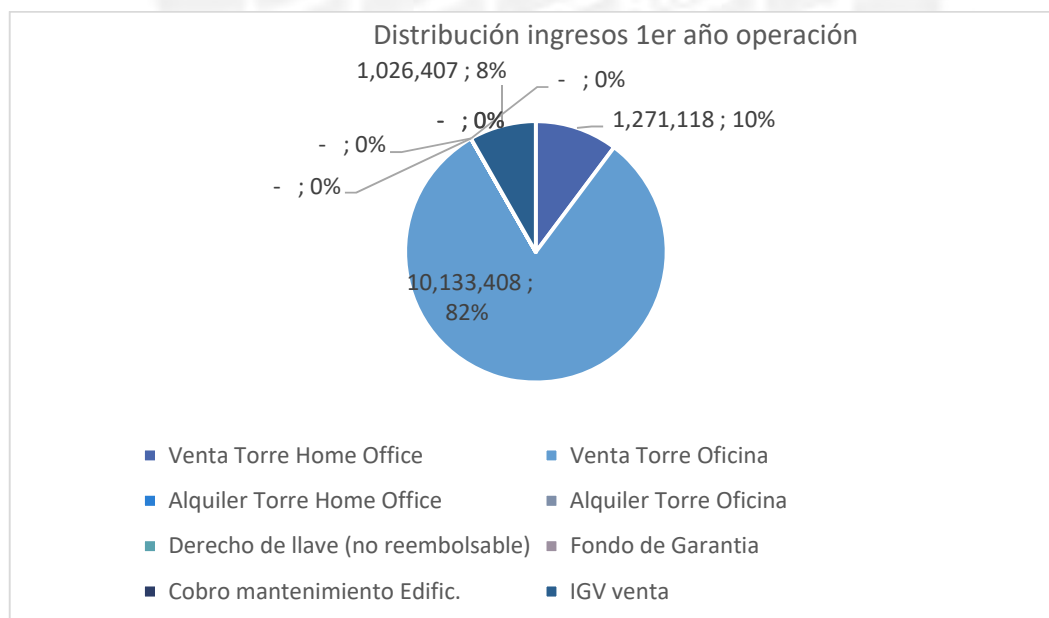


Gráfico 70: Alternativa 1: Distribución ingresos 1er año operación
 Fuente: Elaboración propia

Si seguimos las tendencias del comportamiento del mercado, para el modelado y cálculo de los ingresos de esta alternativa debemos considerar que las unidades destinadas a la venta generarán ingresos a partir del año 3, en donde se realizará el inicio de la preventa en paralelo al segundo año de construcción del edificio.

Para la consideración de los ingresos, se toma como fecha de corte el año 4, en donde ya se habrá terminado la construcción y será su primer año de operación como edificio.

Así, para la figura de unidades vendibles, el modelo mensual nos permite ver el comportamiento de los ingresos a 84 meses. En este modelo podemos ver cómo se inicia la venta en el mes 24 y los desembolsos en el mes 26. Asumiendo que los clientes que compren trabajarán con alguna entidad bancaria, el registro de ingreso a caja de los desembolsos será el de la cuota inicial a dos meses de firmado el contrato o minuta de compra-venta y, dos meses después, el registro del ingreso del saldo del monto del ticket total. Así, a una velocidad de ventas de 1 unidad al mes de las SOHO, 2 unidades al mes de las Oficinas y 2 unidades al mes por local comercial, terminarán de generar ingresos para el año 8, luego de 4 años de venta y 6 de transacciones bancarias.

Si consideramos las ventas realizadas, los ingresos serán de US\$2'720,456 netos el año 3, US\$20'088,596 en el año 4, US\$16'380,083 los años 5 y 6, y US\$4'998,856 en el año 7.

Si consideramos los desembolsos, los ingresos serán de US\$1'360,228 en el año 3, correspondientes a los primeros desembolsos, y se incrementarán para el año 4, primer año de operación del edificio, a unos US\$11'404,526. Aumentarán a US\$18'234,339 en el año 5, y empezarán una curva descendente hacia el año 6, con US\$16'380,083, el año 7 con US\$10'689,469 y en el año 9 con US\$1'878,041, en donde se terminarán de realizar las transferencias de los saldos desde el banco.

Sea cual fuera la consideración, los ingresos netos totales por ventas de unidades inmobiliarias serán de US\$60'568,073 (US\$66'019,200 brutos).

Gráfico 71: Alternativa 1: Área vendible e ingreso por venta (mensual en US\$)

Fuente: Elaboración propia



DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

ÁREA VENDIBLE e INGRESOS POR VENTA - AÑO (EN US\$)											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTA											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	95,491	1,145,890	1,145,890	1,145,890	1,050,399	-	-	-	4,501,880
Comercio	-	-	307,376	614,752	-	-	-	-	-	-	972,529
Estacionamientos Home Office	-	-	17,489	209,862	209,862	209,862	192,374	-	-	-	850,559
Estacionamientos Comercio	-	-	50,459	100,917	-	-	-	-	-	-	131,476
Valor de Venta	-	-	470,814	2,071,422	1,355,752	1,355,752	1,242,773	-	-	-	6,406,444
IGV	-	-	42,973	186,428	122,018	122,018	111,850	-	-	-	383,030
Total Ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	513,788	2,257,850	1,477,770	1,477,770	1,354,623	-	-	-	6,801,000
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	1,066,936	12,803,229	12,803,229	12,803,229	3,200,807	-	-	-	-
Comercio	-	-	860,080	2,380,090	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	185,092	2,221,101	2,221,101	2,221,101	555,275	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	137,615	412,844	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	2,249,642	18,017,174	15,024,330	15,024,330	3,756,083	-	-	-	54,071,560
IGV	-	-	202,468	1,621,546	1,352,190	1,352,190	338,047	-	-	-	4,866,440
Total Ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	2,452,110	19,638,720	16,376,520	16,376,520	4,094,130	-	-	-	58,938,000
Valor de Venta (\$)	-	-	2,720,456	20,088,596	16,380,083	16,380,083	4,998,856	-	-	-	60,568,073
IGV Venta	-	-	244,841	1,807,974	1,474,207	1,474,207	449,897	-	-	-	5,451,127
Total Ingresos (\$)	-	-	2,965,298	21,896,570	17,854,290	17,854,290	5,448,753	-	-	-	66,019,200
DESEMBOLSOS:											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	47,745	620,690	1,145,890	1,145,890	1,098,144	525,200	-	-	-
Comercio	-	-	153,688	461,064	307,376	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	8,744	113,675	209,862	209,862	201,118	96,187	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	25,229	75,688	50,459	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	235,407	1,271,118	1,713,587	1,355,752	1,299,263	621,386	-	-	6,496,514
IGV	-	-	21,187	114,401	154,223	122,018	116,934	55,925	-	-	584,686
Total Ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	256,594	1,385,519	1,867,810	1,477,770	1,416,196	677,311	-	-	7,081,200
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	533,468	6,935,083	12,803,229	12,803,229	8,002,018	1,600,404	-	-	-
Comercio	-	-	430,000	1,720,000	1,290,000	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	92,546	1,203,096	2,221,101	2,221,101	1,388,188	277,638	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	68,807	275,229	206,422	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	1,124,821	10,133,408	16,520,752	15,024,330	9,390,206	1,878,041	-	-	54,071,560
IGV	-	-	101,234	912,007	1,486,868	1,352,190	845,119	169,024	-	-	4,866,440
Total Ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	1,226,055	11,045,415	18,007,620	16,376,520	10,235,325	2,047,065	-	-	58,938,000
Valor de Venta (\$)	-	-	1,360,228	11,404,526	18,234,330	16,380,083	10,689,469	2,499,428	-	-	60,568,073
IGV Venta	-	-	122,421	1,026,407	1,641,091	1,474,207	962,052	224,948	-	-	5,451,127
Total Ingresos (\$)	-	-	1,482,649	12,430,934	19,875,430	17,854,290	11,651,521	2,724,376	-	-	66,019,200

Gráfico 72: Alternativa 1: Área vendible e ingreso por venta (anual en US\$)

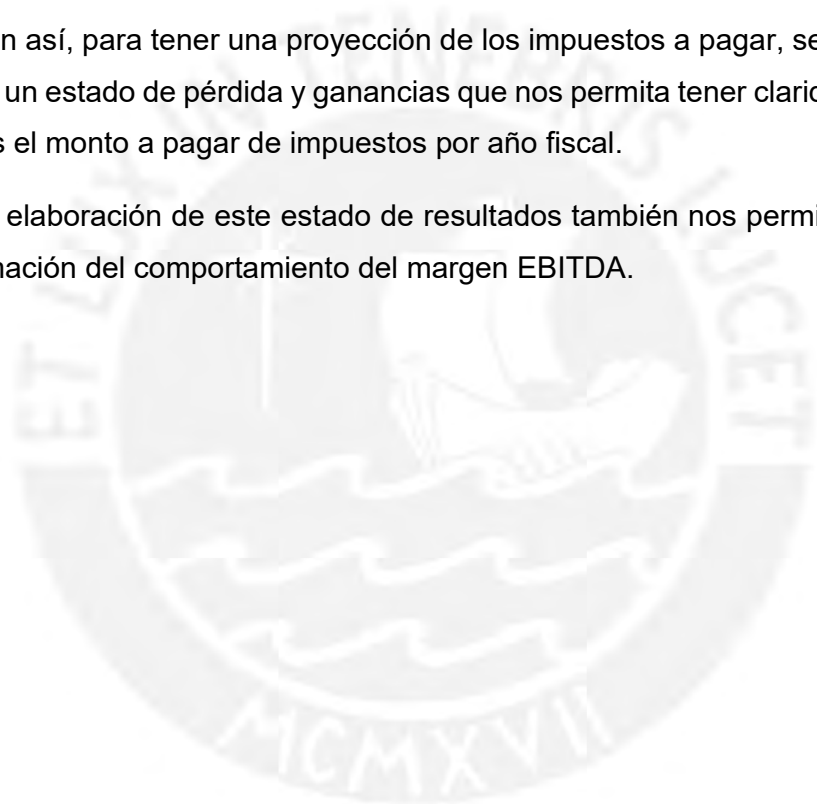
Fuente: Elaboración propia

10.5.1.4. Alternativa 1 – Cálculo de tributos

Esta alternativa, al ser un modelo de negocio netamente de venta, considera que todas las unidades inmobiliarias se transferirán bajo condiciones de mercado regulares. Esto hará que el impacto en el pago de impuesto a la renta sea inmediato.

Aun así, para tener una proyección de los impuestos a pagar, se procede a realizar un estado de pérdida y ganancias que nos permita tener claridad sobre cuánto es el monto a pagar de impuestos por año fiscal.

La elaboración de este estado de resultados también nos permitirá tener una estimación del comportamiento del margen EBITDA.



ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (USD)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10
INGRESOS										
VENTA										
TORRE HOME OFFICE										
Home Office				47,745	621,600	1,145,893	1,145,893	1,093,144	575,200	
Comercio				151,588	461,964	307,376				
Estacionamientos Home Office				8,744	175,878	209,362	209,362	201,113	96,387	
Estacionamientos Comercio				25,229	75,686	55,459				
Total Ingresos Venta T. Home Office				233,407	1,274,138	1,718,090	1,355,255	1,294,257	671,587	
TORRE OFICINA										
Oficinas				589,468	6,335,033	17,823,229	17,903,229	8,032,013	1,600,404	
Comercio				482,190	1,771,930	1,293,003				
Estacionamientos Oficina				92,546	1,284,296	727,110	727,110	1,353,185	977,648	
Estacionamientos Comercio				68,807	215,229	206,422				
Total Ingresos Venta T. Oficina				1,174,823	10,131,498	19,520,752	18,630,339	9,385,208	2,578,052	
Total Ingresos por ventas unidades imm				1,360,228	11,404,526	20,234,339	18,380,083	10,689,469	2,499,428	
TOTAL INGRESOS POR VENTA										
ALQUILER / RENTA										
TORRE HOME OFFICE										
Home Office										
Comercio										
Estacionamientos Home Office										
Estacionamientos Comercio										
Total Ingresos T. Home Office										
TORRE OFICINA										
Oficinas										
Comercio										
Estacionamientos Oficina										
Estacionamientos Comercio										
Total Ingresos T. Oficina										
Total Ingresos por renta unidades imm										
TOTAL INGRESOS				1,360,228	11,404,526	20,234,339	18,380,083	10,689,469	2,499,428	
Depreciación Base Inm. embalsable										
Fondo de Reserva										
Cuota amortizamiento Edif.										
Total Ingresos				1,360,228	11,404,526	20,234,339	18,380,083	10,689,469	2,499,428	
COSTOS Y GASTOS										
Costo del Terreno					13,309,596					
Gastos desarrollo Proyecto					556,353					
Gastos de Licencias					542,100					
Construcción					31,433,152					
Equipamiento										
Amortiz. G. Desarrollo del Proyecto										
Amortiz. G. de Licencias										
Depreciación de la Construcción										
Depreciación del equipamiento										
Gastos de mantenimiento inmueble										
Gastos Comerciales Vto	190,000	254,000	350,000	175,000	273,515	245,703	160,342	32,481		
Gastos de Seguridad y Proyecto	22,634	78,202	1,502,538							
Gastos de Post-venta y lee administraci										
Gastos bancarios										
Otros										
Total Costos y Gaste		122,634	1,012,302	1,852,588	45,921,559	273,515	245,703	160,342	32,481	
Utilidad Operativa		-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	10,529,127	2,461,946	
Alícuota IGV				298	3276	999		999	999	
Gastos financieros										
Utilidad antes de impuestos		-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	10,529,127	2,461,946	
Impuesto a la Renta								2,501,601	726,271	
Utilidad Neta		-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	8,027,526	1,735,665	
Alícuota Arto				848	2334	696		758	696	
EBITDA (Util Oper + Dep + Amort)		-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	10,529,127	2,461,946	
Alícuota ZBTZ				298	3276	999		999	999	

Gráfico 73: Alternativa 1: Estado de Perdida y Ganancia proyectado
 Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

IGV (USD)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
IGV venta				122,421	1,026,407	1,641,091	1,474,207	962,052	224,948	-	-	5,451,127
IGV Inversione-		69,632	2,345,137	3,424,772	-	-	-	-	-	-	-	5,839,541
IGV costos y gasto		22,074	182,214	333,466	30,792	49,233	44,276	78,862	6,748	-	-	697,636
Diferencia		-91,706	-2,527,352	-3,635,818	995,615	1,591,858	1,429,981	933,191	218,200	-	-	1,086,180
Credito fiscal acumulado		91,706	2,619,058	6,254,875	5,259,260	3,667,402	2,237,421	1,304,230	1,086,030	1,086,030	1,086,030	
IGV a pagar al Estado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

IMPUESTO A LA RENTA (USD)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Utilidad antes de impuesto	-	-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	10,529,127	2,461,936	-	-	
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	5,298,443	4,759,642	-3,106,092	-726,271	-	-	
Deducible	-	36,177	298,629	145,246	10,182,525	-	-	-	-	-	-	
Deducible acumulada	-	36,177	334,806	480,052	10,662,577	5,364,134	604,491	-	-	-	-	
Tributo a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-2,501,601	-726,271	-	-	8,177,877
Utilidad neta	-	-122,634	-1,012,302	-492,360	-34,517,033	17,960,824	16,134,381	8,027,526	1,735,665	-	-	

Gráfico 74: Alternativa 1: Impuestos a pagar

Fuente: Elaboración propia

10.5.1.5. Alternativa 1 – Flujos de caja del proyecto

10.5.1.5.1. Alternativa 1 – Flujo de caja económico

Para la realización de este modelo, en primera instancia, tendremos que estructurar el flujo de caja operativo. En este podremos ver la diferencia entre los ingresos por ventas y los egresos operativos por el proyecto. La descomposición será de la siguiente forma:

- Ingresos:
Consideran los ingresos por ventas totales de las unidades inmobiliarias y el IGV de venta.

- Egresos
Consideran los gastos por comercialización y ventas, los gastos de Gerencia de Proyecto, los gastos bancarios, el impuesto a la renta, los IGV de costos y gastos, y el IGV por pagar (devolver).

Por último, en el flujo de caja económico se le agregan al flujo operativo los costos de la inversión en la misma estructura.

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

FLUJO DE CAJA OPERATIVO (USD)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Venta Torre Home Office	-	-	-	235,407	1,271,118	1,718,587	1,355,752	1,299,263	621,386	-	-
Venta Torre Oficina	-	-	-	1,124,821	10,133,408	16,520,752	15,024,330	9,390,206	1,878,041	-	-
Alquiler Torre Home Office	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler Torre Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV venta	-	-	-	122,421	1,026,407	1,641,091	1,474,207	962,052	224,948	-	-
Total Ingresos	-	-	-	1,482,649	12,430,934	19,875,430	17,854,290	11,651,521	2,724,376	-	-
EGRESOS											
Gastos de mantenimiento inmuebles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Comercializ. Vtas	-	100,000	250,000	350,000	171,068	273,515	245,701	160,342	37,491	-	-
Gastos de Gerencia de Proyecto	-	22,634	762,302	1,502,588	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Post venta y fee administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	2,501,601	726,271	-	-
IGV costos y gastos	-	22,074	182,214	333,466	30,792	49,233	44,226	28,862	6,748	-	-
IGV por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	-	144,708	1,194,516	2,186,054	201,860	322,748	289,927	2,690,805	770,511	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	144,708.36	-1,194,516	-703,405	12,229,074	19,552,682	17,564,363	8,960,717	1,953,865	-	-
		-144,708	-1,339,225	-2,042,630	10,186,443	29,739,126	47,303,488	56,264,205	58,218,070	58,218,070	58,218,070

Gráfico 75: Alternativa 1: Flujo de caja operativo

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (USD)											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-144,708	-1,194,516	-708,405	12,229,074	19,552,682	17,564,363	8,960,717	1,953,865	-	-
Inversiones:											
Terreno	-1,330,860	-	-	-6,654,298	-5,323,438	-	-	-	-	-	-
Gastos desarrollo Proyecto	-	-169,966	-169,966	-226,621	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Licencias	-	-216,876	-325,314	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de la Obra (Construcción)	-	-	-12,533,261	-18,799,891	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV Inversión	-	69,632	2,345,137	3,424,772	-	-	-	-	-	-	-
(+) FLUJO DE CAJA DE LA INVERSION	-1,330,860	-456,474	-15,373,679	-29,105,582	-5,323,438	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,330,860	-601,182	-16,568,195	-29,808,988	6,905,636	19,552,682	17,564,363	8,960,717	1,953,865	-	-
(+) AJUSTES:											
Escudo Fiscal del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perpetuidad del escudo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perpetuidad del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ajustes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO CAJA ECONOMICO \$	-1,330,860	-601,182	-16,568,195	-29,808,988	6,905,636	19,552,682	17,564,363	8,960,717	1,953,865	-	-
(+) Perpetuidad de los ingresos \$	-1,330,860	-1,932,042	-18,500,237	-48,309,225	-41,403,589	-21,850,907	-4,286,544	4,674,172	6,628,037	-6,628,037	6,628,037
(=) FLUJO CAJA ECONOMICO + PERPET. \$	-1,330,860	-601,182	-16,568,195	-29,808,988	6,905,636	19,552,682	17,564,363	8,960,717	1,953,865	-	-
FLUJO CAJA ECONOMICO ACUMULADO \$	-1,330,860	-1,932,042	-18,500,237	-48,309,225	-41,403,589	-21,850,907	-4,286,544	4,674,172	6,628,037	6,628,037	6,628,037

Gráfico 76: Alternativa 1: Flujo de caja económico

Fuente: Elaboración propia

Así, luego de definido el modelo, en el gráfico a continuación podemos apreciar el comportamiento de la curva de ingresos que consideran los montos de los ingresos por ventas brutas que tendrán un pico de rendimiento de US\$19'875,430 en el año 5.



Gráfico 77: Alternativa 1: Ingresos económicos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

También podemos apreciar el comportamiento del flujo de caja acumulado económico del proyecto. En él, se ve claramente que entre los años 3 y 4, en donde se está en plena construcción, se genera la mayor necesidad de fondos de US\$48'309,225 y, por lo tanto, se requiere financiamiento ya sea con deuda o con aporte de capital.

Luego, conforme pasan los años y la operación del edificio empieza a generar ingresos y flujos positivos, se va llegando a su punto de equilibrio entre los años 6 y 7, generando caja positiva para los inversionistas (bancos, fondos o accionistas del negocio).

En el año 8, se tendrá un flujo acumulado de US\$6'628,037, que será el último en producir movimientos en la caja del proyecto. Asimismo, habrán US\$1'086,30 de crédito fiscal a favor.

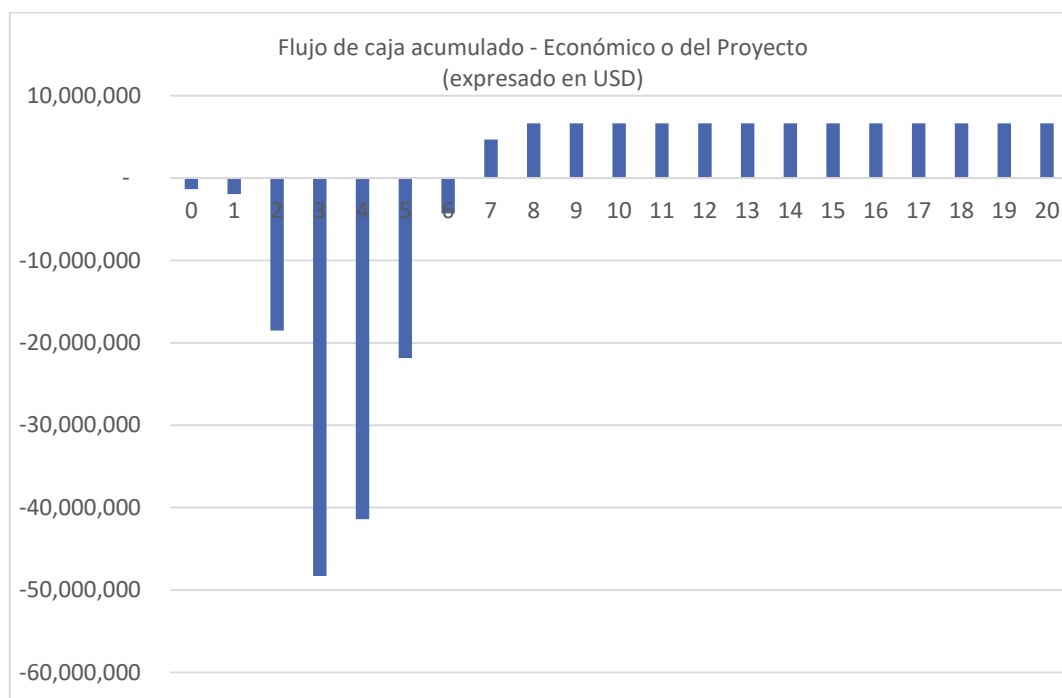


Gráfico 78: Alternativa 1: Flujo de caja acumulado - Económico

Fuente: Elaboración propia

Así, los resultados serán los siguientes:

VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	36,074,707
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	-40,951,445
VAN FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-4,876,738
VAN Económico	-4,876,738
TASA DE DESCUENTO	9.0%
TASA DE DESCUENTO 5 años	153.7%
TIR	4.3%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	48,309,225

Vemos entonces, que la estructura de modelo de negocio de esta alternativa no da tan buenos resultados a nivel económico, ya que una TIR de 4.3% y un VAN de US\$-4'876,738, no son muy atractivas para su proporción en relación al monto de inversión total para este proyecto.

10.5.1.5.2. Alternativa 1 – Revisión de flujo

Ante estos resultados, surgen la interrogante sobre cómo se podría mejorar el modelo de manera que sea más atractivo a los potenciales inversionistas.

Revisando el flujo de caja, se puede apreciar que lo que no nos está ayudando es la velocidad de ventas y desembolsos. En ese sentido, se modifica el flujo para cambiar el modelo de ventas del tradicional (considerado en el modelo original) por uno en donde se pueda vender en bloque a algún fondo de inversión, AFP, empresa grande u otro que requiera grandes volúmenes de m² en vez de estar comprando unidad por unidad (como si se ofreciese al mercado común).

El modelo entonces, consideraría la venta del edificio de Home Offices en el año 3, en donde este ya estaría terminado, y el de la torre de oficinas entre los años 3 y 4. Esto nos ayudará no solo a adelantar los ingresos y no hacer que pierdan valor en el tiempo, sino también a ahorrar gastos de comercialización e impuestos por los años de diferencia.

Así, el nuevo modelo quedaría de la siguiente forma:

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

AREA VENDIBLE e INGRESOS POR VENTA - AÑO (EN USD)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTA											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office				4,583,560							
Comercio				922,128							
Estacionamientos Home Office				839,450							
Estacionamientos Comercio				151,376							
Valor de Venta				6,496,514							
IGV				584,686							
Total ingresos Torre H. Office (\$)				7,081,200							
TORRE OFICINA											
Oficinas					42,677,431						
Comercio					3,440,000						
Estacionamientos Oficina					7,403,670						
Estacionamientos Comercio					550,459						
Valor de Venta					54,071,560						
IGV					4,866,440						
Total ingresos Torre Oficina (\$)					58,938,000						
Valor de Venta (\$)				6,496,514	54,071,560						
IGV Venta				584,686	4,866,440						
Total Ingresos (\$)				7,081,200	58,938,000						
DESEMBOLSOS:											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office				2,291,780	2,291,780						
Comercio				461,064	461,064						
Estacionamientos Home Office				419,725	419,725						
Estacionamientos Comercio				75,688	75,688						
Valor de Venta				3,248,257	3,248,257						
IGV				292,343	292,343						
Total ingresos Torre H. Office (\$)				3,540,600	3,540,600						
TORRE OFICINA											
Oficinas					21,338,716	21,338,716					
Comercio					1,720,000	1,720,000					
Estacionamientos Oficina					3,701,835	3,701,835					
Estacionamientos Comercio					275,229	275,229					
Valor de Venta					27,035,780	27,035,780					
IGV					2,433,220	2,433,220					
Total ingresos Torre Oficina (\$)					29,469,000	29,469,000					
Valor de Venta (\$)				3,248,257	30,284,037	27,035,780					
IGV Venta				292,343	2,725,563	2,433,220					
Total ingresos (\$)				3,540,600	33,009,600	29,469,000					

Gráfico 79: Alternativa 1: Área vendible e ingreso por venta (anual en US\$) revisado

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS							
VENTA							
TORRE HOME OFFICE							
Home Office	-	-	-	2,291,780	2,291,780	-	-
Comercio	-	-	-	461,064	461,064	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	-	419,725	419,725	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	75,688	75,688	-	-
Total Ingresos Venta T. Home Office	-	-	-	3,248,257	3,248,257	-	-
TORRE OFICINA							
Oficinas	-	-	-	-	21,338,716	21,338,716	-
Comercio	-	-	-	-	1,720,000	1,720,000	-
Estacionamientos Oficina	-	-	-	-	3,701,835	3,701,835	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	-	275,229	275,229	-
Total Ingresos Venta T. Oficina	-	-	-	-	27,035,780	27,035,780	-
Total Ingresos por venta unidades inmov.	-	-	-	3,248,257	30,284,037	27,035,780	-
TOTAL INGRESOS POR VENTA							
Total Ingresos T. Oficina	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos por renta unidades inmov.	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	-	-	-	3,248,257	30,284,037	27,035,780	-
Derecho de llave (no reemorable)	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edific.	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	-	-	3,248,257	30,284,037	27,035,780	-
100% YoY	-	-	-	-	82%	-1%	-10%
COSTOS Y GASTOS							
Costo del Terreno	-	-	-	-	13,308,595	-	-
Gastos desarrollo Proyecto	-	-	-	-	566,553	-	-
Gastos de Licencias	-	-	-	-	542,191	-	-
Contribución	-	-	-	-	81,833,152	-	-
Equipoamiento	-	-	-	-	-	-	-
Amortizac. G. Desarrollo del Proyecto	-	-	-	-	-	-	-
Amortizac. G. de Licencias	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación de la Construcción	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación de equipamiento	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de mantenimiento inmuebles	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Comercializ. Vtas	-	-	-	-	454,261	405,537	-
Gastos de Gerencia de Proyecto	-	22,634	762,302	1,502,588	-	-	-
Gastos de Post venta y fee administración	-	-	-	-	-	-	-
Gastos bancarios	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos y Gastos	-	22,634	762,302	1,502,588	46,204,752	405,537	-
Utilidad Operativa	-	-22,634	-762,302	1,745,669	-15,920,715	26,630,243	-
<i>Margen EBIT</i>	-	-	-	54%	-53%	99%	-
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	-	-22,634	-762,302	1,745,669	-15,920,715	26,630,243	-
Impuesto a la Renta	-	-	-	283,416	-	3,159,311	-
Utilidad Neta	-	-22,634	-762,302	1,462,253	-15,920,715	23,470,932	-
<i>Margen Neto</i>	-	-	-	45%	-52%	87%	-
EBITDA (Utili Oper + Dep + Amort)	-	-22,634	-762,302	1,745,669	-15,920,715	26,630,243	-
<i>Margen EBITDA</i>	-	-	-	54%	53%	99%	-

Gráfico 80: Alternativa 1: Estado de Perdida y Ganancia proyectado revisado

Fuente: Elaboración propia

IGV (USO)							
	0	1	2	3	4	5	6
IGV venta				292,343	2,725,563	2,433,220	
IGV inversiones		69,632	-2,345,137	3,424,772			
IGV costos y gastos		4,074	137,214	270,466	81,767	72,997	
Diferencia		-73,706	-2,482,352	-3,402,895	2,643,796	2,360,224	
Credito fiscal acumulado		73,706	2,556,058	5,958,953	3,315,156	954,933	954,933
IGV a pagar al Estado							

IMPUESTO A LA RENTA (USO)							
	0	1	2	3	4	5	6
Utilidad antes de impuestos		-22,634	-762,302	1,745,669	-15,920,715	26,630,243	
Impuesto a la renta				-514,972		-7,855,922	
Deducción		6,677	224,879		4,696,611		
Deducción acumulada		6,677	231,556		4,696,611		
Tributo a pagar				-283,416		-3,159,311	
Utilidad neta		-22,634	-762,302	1,462,253	-15,920,715	23,470,932	

Gráfico 81: Alternativa 1: Impuestos a pagar revisado

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA OPERATIVO (USO)							
	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS							
Venta Torre Home Office				3,248,257	3,248,257		
Venta Torre Oficina					27,035,780	27,035,780	
Aquiler Torre Home Office							
Aquiler Torre Oficina							
Derecho de llave (no reembolsable)							
Fondo de Garantía							
Cobro mantenimiento Edificio							
IGV venta				292,343	2,725,563	2,433,220	
Total Ingresos				3,540,600	33,009,600	29,469,000	
EGRESOS							
Gastos de mantenimiento inmuebles							
Gastos Comerciales, Vías					454,261	405,537	
Gastos de Gerencia de Proyecto		22,634	762,302	1,502,588			
Gastos de Post venta y fee administracion							
Gastos bancarios							
Otros							
Impuesto a la renta				283,416		4,159,311	
IGV costos y gastos		4,074	137,214	270,466	81,767	72,997	
IGV sin pagar							
Total Egresos		26,708	899,516	2,056,470	536,027	4,637,844	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		26,708.36	-899,516	1,484,130	32,473,573	25,831,156	
		26,708	-918,221	257,303	32,011,478	26,672,643	26,663,631

Gráfico 82: Alternativa 1: Flujo de caja operativo revisado

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (USD)							
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-26,708	-899,516	1,484,130	32,473,573	25,831,156	-
Inversiones							
Terreno	-1,330,860			-6,654,298	5,325,438		
Gastos desarrollo Proyecto		169,966	169,966	226,621			
Gastos de Licencias		216,876	325,314				
Valor de la Obra (Construcción)			-12,533,261	-18,799,891			
Equipamiento							
Mantenimiento Mayor							
Aporte de Capital de Trabajo							
IGV Inversión		-69,632	-2,345,137	-3,424,772			
(+) FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN	-1,330,860	-456,474	-15,373,679	-29,105,582	-5,323,438	-	-
(=) FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,330,860	-483,182	-16,273,195	-27,621,453	27,150,134	25,831,156	-
(+) AJUSTES:							
Escudo Fiscal del mantenimiento mayor							
Perpetuidad del escudo fiscal							
Perpetuidad del mantenimiento mayor							
Total Ajustes	-	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO CAJA ECONÓMICO \$	-1,330,860	-483,182	-16,273,195	-27,621,453	27,150,134	25,831,156	-
(+) Perpetuidad de los ingresos \$	-	-	-	-	-	-	-
(=) FLUJO CAJA ECONÓMICO + PERPET. \$	-1,330,860	-483,182	-16,273,195	-27,621,453	27,150,134	25,831,156	-
FLUJO CAJA ECONÓMICO ACUMULADO \$	-1,330,860	-1,814,042	-18,087,237	-45,708,689	-18,558,555	7,272,601	7,272,601

Gráfico 83: Alternativa 1: Flujo de caja económico revisado

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 84: Alternativa 1: Ingresos proyecto revisado

Fuente: Elaboración propia

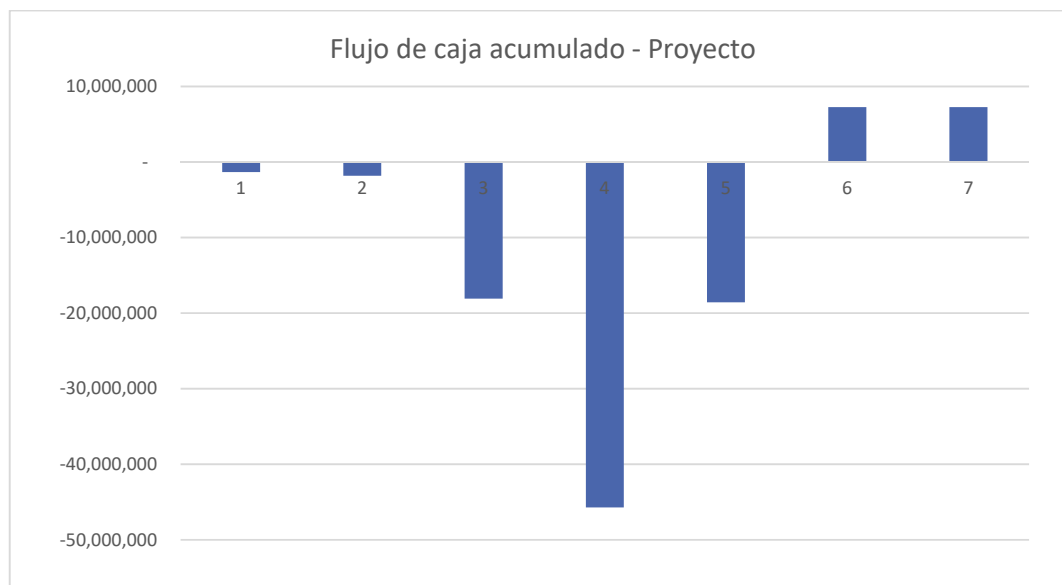


Gráfico 85: Alternativa 1: Flujo de caja acumulado – Económico revisado

Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que las modificaciones en el modelo en cuanto a la velocidad y tiempo de ventas han hecho que el comportamiento mejore, acortando el proyecto en general y generando ahorros sustantivos.

Así, en resumen, los nuevos rendimientos serían los siguientes:

VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	40,184,108
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	-40,951,445
VAN FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-767,337
TASA DE DESCUENTO	9.0%
TASA DE DESCUENTO 5 años	153.7%
TIR	7.8%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	45,708,689

Sin embargo, con un VAN aún negativo, este modelo aun no nos da una TIR que sobrepase la tasa de descuento de 9%, por lo que no tiene sentido buscar un financiamiento que lo que hará es disminuir la rentabilidad a los accionistas hasta que se pueda encontrar una forma de mejora concreta.

10.5.1.6. Alternativa 1 – Análisis de Sensibilidad

Teniendo un proyecto con resultados positivos, procedemos a realizar el análisis de sensibilidad. Para ello, primero identificaremos las variables críticas.

Así, establecemos que estas son las siguientes:

- 1- Costo de construcción
- 2- Precio venta oficinas
- 3- Costo del terreno
- 4- Precio venta estacionamientos
- 5- Costo del accionista (Ke)

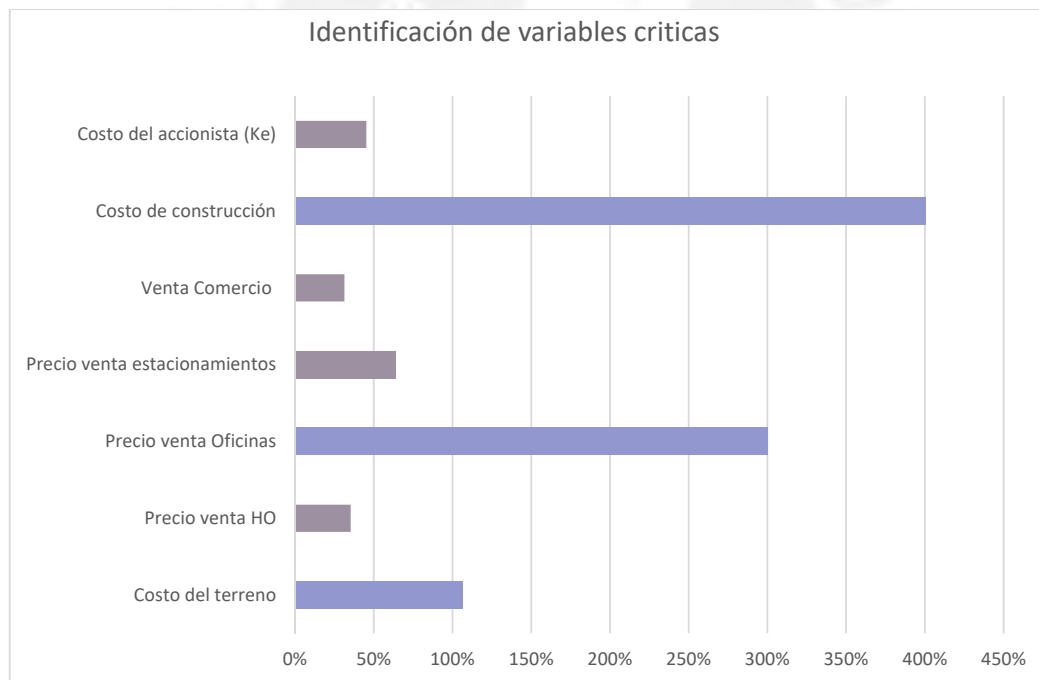


Gráfico 86: Alternativa 1: % Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

Variables	Unidad	Flujo de caja econ.c/perpet.		Nuevo valor Variable	Valor Escenario Base VAN c/perp.	Nuevo Valor VAN c/perp.	Variación VAN	Prelación
		Valor variable Escenario Base	Variación Variable					
					\$ -767,337	\$ -767,337		
1 Costo del terreno	\$ x m2	4,000.0	10.0%	4,400.0	-767,337	-1,580,921	106.0%	3*
2 Precio venta HO	\$ x m2	1,800.0	10.0%	1,620.0	767,337	-1,038,971	35.4%	
3 Precio venta Oficinas	\$ x m2	2,000.0	-10.0%	1,800.0	-767,337	-3,070,934	300.2%	2*
4 Precio venta estacionamientos	\$ x m2	15,000.0	-10.0%	13,500.0	-767,337	-1,255,395	63.6%	4*
5 Venta Comercio	\$ x m2	2,000.0	-10.0%	1,800.0	-767,337	-1,007,665	31.3%	
6 Costo de construcción	\$ x m2	600.0	10.0%	660.0	767,337	3,838,575	400.2%	1*
7 Costo del accionista (Ke)	%	14.0%	10.0%	15.4%	767,337	-1,115,363	45.4%	5*

Gráfico 87: Alternativa 1: Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

		Precio de venta de Oficina-TO (\$ x m2)							
		-767,337	1,700.00	1,800.00	1,900.00	2,000.00	2,100.00	2,200.00	2,300.00
Costo construcción	580.00	-3,198,983	2,047,184	-895,386	256,413	1,408,211	2,560,010	3,711,808	
	590.00	-3,730,858	2,559,059	-1,407,261	-255,462	896,336	2,048,135	3,199,933	
	600.00	-4,222,732	-3,070,934	-1,919,135	-767,337	384,462	1,536,260	2,688,059	
	610.00	-4,734,607	-3,582,808	-2,431,010	-1,279,211	-127,413	1,024,386	2,176,184	
	620.00	-5,246,480	-4,094,682	-2,942,883	-1,791,085	639,286	512,512	1,664,311	
	640.00	-6,270,226	-5,118,428	-3,966,629	-2,814,831	-1,663,032	511,234	640,565	
	660.00	-7,293,971	-6,142,172	-4,990,374	-4,990,374	-3,838,575	-2,686,777	-1,534,978	-383,186
	700.00	-9,341,456	-8,189,657	-7,037,859	-5,886,060	-4,734,262	-3,582,463	-2,430,665	

		Costo de construcción (\$ x m2)							
		-767,337	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
Precio Venta estacionamientos	16,500.00	744,471	232,596	-279,278	-791,153	-1,303,026	-3,350,517	-5,398,002	
	16,000.00	581,785	69,910	-441,965	-953,839	-1,465,712	-3,513,203	-5,560,688	
	15,500.00	419,099	-92,776	-604,651	-1,116,525	-1,628,399	-3,675,889	-5,723,374	
	15,000.00	256,413	-255,462	-767,337	-1,279,211	-1,791,085	-3,838,575	-5,886,060	
	14,500.00	93,726	-418,149	-930,023	-1,441,897	-1,953,771	-4,001,262	-6,048,747	
	14,000.00	-68,960	-580,835	-1,092,709	-1,604,583	-2,116,457	-4,163,948	-6,211,433	
	13,500.00	-231,646	-743,521	-1,255,395	-1,767,270	-2,279,143	-4,326,634	-6,374,119	
	13,000.00	-394,332	-906,207	-1,418,082	-1,929,956	-2,441,829	-4,489,320	-6,536,805	

		Precio de venta de Oficina-TO (\$ x m2)							
		-767,337	1,700.00	1,800.00	1,900.00	2,000.00	2,100.00	2,200.00	2,300.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%	-3,811,359	2,622,516	-1,433,673	-244,829	944,014	2,132,857	3,321,701	
	12.5%	-3,916,661	2,737,216	-1,557,772	-378,327	801,118	1,980,563	3,160,008	
	13.0%	-4,020,308	2,850,170	-1,680,031	-509,892	660,246	1,830,385	3,000,523	
	13.5%	-4,122,324	2,961,401	-1,800,477	-639,554	521,370	1,682,293	2,843,217	
	14.0%	-4,222,732	-3,070,934	-1,919,135	-767,337	384,462	1,536,260	2,688,059	
	15.0%	-4,418,819	-3,285,004	-2,151,190	-1,017,375	116,440	1,250,254	2,384,069	
	16.0%	-4,608,749	-3,492,570	-2,376,391	-1,260,212	-144,034	972,145	2,088,324	
	18.0%	-4,970,836	-3,888,917	-2,806,997	-1,725,078	-643,158	438,761	1,520,680	

		Precio Venta Estacionamientos							
		-767,337	13,500.00	14,000.00	14,500.00	15,000.00	15,500.00	16,000.00	16,500.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%	-748,151	-580,377	-412,603	-244,829	-77,055	90,719	258,493	
	12.5%	-877,777	-711,294	-544,810	-378,327	-211,843	-45,360	121,124	
	13.0%	-1,005,509	-840,303	-675,098	-509,892	-344,687	-179,481	-14,276	
	13.5%	-1,131,373	-967,433	-803,493	-639,554	-475,614	-311,674	-147,734	
	14.0%	-1,255,395	-1,092,709	-930,023	-767,337	-604,651	-441,965	-279,278	
	15.0%	-1,498,020	-1,337,805	-1,177,990	-1,017,375	-857,160	-696,945	-536,730	
	16.0%	-1,733,584	-1,575,793	-1,418,003	-1,260,212	-1,102,422	-944,632	-786,841	
	18.0%	-2,184,312	-2,031,234	-1,878,156	-1,725,078	-1,572,000	-1,418,921	-1,265,843	

		Costo de construcción (\$ x m2)							
		-767,337	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%	798,526	276,848	-244,829	-766,506	-1,288,183	-3,374,887	-5,461,585	
	12.5%	660,078	140,875	-378,327	-897,528	-1,416,729	-3,493,530	-5,570,325	
	13.0%	523,594	6,851	-509,892	-1,026,635	-1,543,377	-3,610,342	-5,677,301	
	13.5%	389,048	-125,259	-639,554	-1,153,854	-1,668,153	-3,725,348	-5,782,537	
	14.0%	256,413	-255,462	-767,337	-1,279,211	-1,791,085	-3,838,575	-5,886,060	
	15.0%	-3,232	-510,304	-1,017,375	-1,524,446	-2,031,516	-4,059,794	-6,088,065	
	16.0%	-355,548	-757,880	-1,260,212	-1,762,544	-2,264,875	-4,274,195	-6,283,508	
	18.0%	-738,995	-1,232,037	-1,725,078	-2,218,118	-2,711,158	-4,683,314	-6,655,464	

		Costo del terreno (\$ x m2)							
		-767,337	3,700.00	3,800.00	3,900.00	4,000.00	4,100.00	4,200.00	4,300.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%	375,968	169,034	-37,899	-244,829	-451,758	-658,686	-865,612	
	12.5%	239,797	33,754	-172,287	-378,327	-584,365	-790,401	-996,436	
	13.0%	105,575	-99,582	-304,738	-509,892	-715,045	-920,196	-1,125,345	
	13.5%	-26,725	-231,003	-435,279	-639,554	-843,826	-1,048,097	-1,252,367	
	14.0%	-157,131	-360,535	-564,937	-767,337	-970,735	-1,174,132	-1,377,537	
	15.0%	-412,366	-614,037	-815,707	-1,017,375	-1,219,041	-1,420,706	-1,622,369	
	16.0%	-660,334	-860,295	-1,060,255	-1,260,212	-1,460,168	-1,660,122	-1,860,075	
	18.0%	-1,135,268	-1,331,874	-1,528,477	-1,725,078	-1,921,677	-2,118,274	-2,314,869	

		Precio de venta de Oficina-TO (\$ x m2)							
		-767,337	1,700.00	1,800.00	1,900.00	2,000.00	2,100.00	2,200.00	2,300.00
Precio Venta estacionamientos	16,500.00	-3,734,674	2,582,875	-1,431,077	-279,278	872,520	2,024,319	3,176,117	
	16,000.00	-3,897,360	2,745,562	-1,593,763	-441,965	709,834	1,861,632	3,013,431	
	15,500.00	-4,060,046	2,908,248	-1,756,449	-604,651	547,148	1,698,946	2,850,745	
	15,000.00	-4,222,732	-3,070,934	-1,919,135	-767,337	384,462	1,536,260	2,688,059	
	14,500.00	-4,385,418	-3,233,620	-2,081,822	-930,023	221,775	1,373,574	2,525,372	
	14,000.00	-4,548,105	-3,396,306	-2,244,508	-1,092,709	59,089	1,210,888	2,362,686	
	13,500.00	-4,710,791	-3,558,992	-2,407,194	-1,255,395	-103,597	1,048,202	2,200,000	
	13,000.00	-4,873,477	-3,721,678	-2,569,880	-1,418,082	-266,283	885,515	2,037,314	

Gráfico 88: Alternativa 1: Sensibilidad con dos variables

Fuente: Elaboración propia

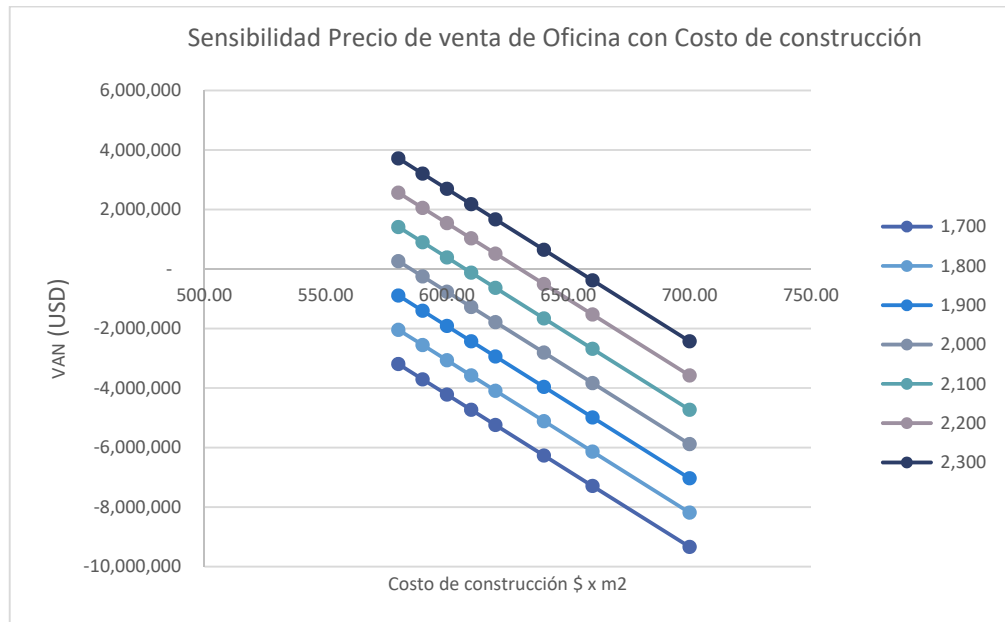


Gráfico 89: Alternativa 1: Sensibilidad Precio de venta de Oficina con Costo de construcción
 Fuente: Elaboración propia

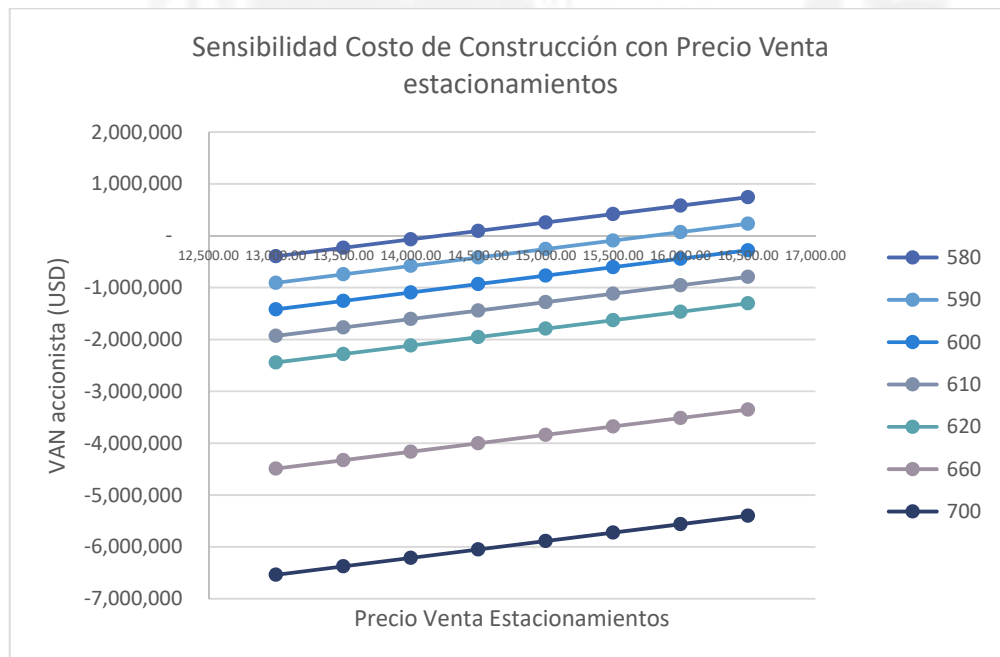


Gráfico 90: Alternativa 1: Sensibilidad Costo de Construcción con Precio Venta estacionamientos
 Fuente: Elaboración propia

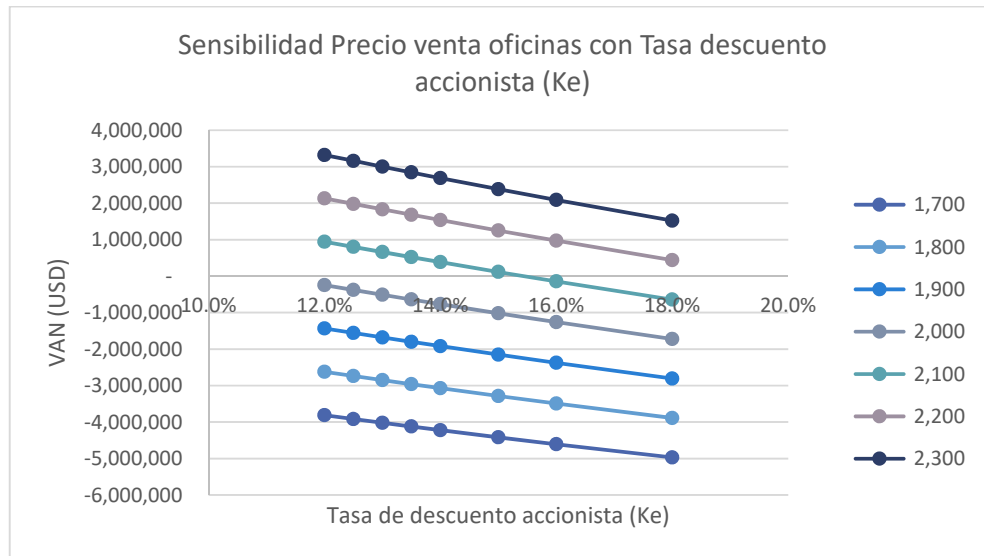


Gráfico 91: Alternativa 1: Sensibilidad Precio venta oficinas con Tasa descuento accionista (Ke)

Fuente: Elaboración propia

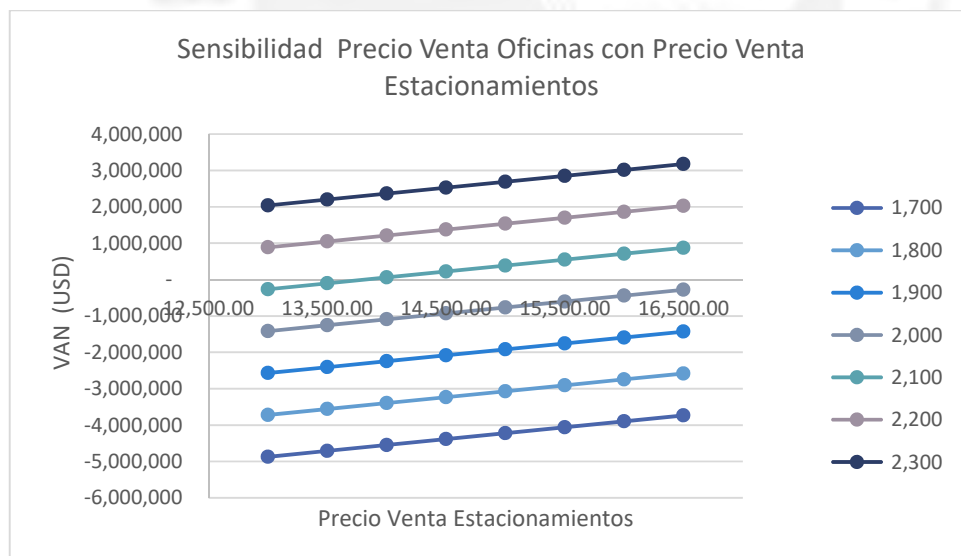


Gráfico 92: Alternativa 1: Sensibilidad Precio Venta Oficinas con Precio Venta Estacionamientos

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado el análisis cruzado a dos variables críticas, podemos notar que, a pesar de tener una VAN inicial negativa, con algunos ajustes (leve aumento de precios de venta o ahorros en el costo de construcción) hay posibilidades de que el modelo de esta alternativa mejore.

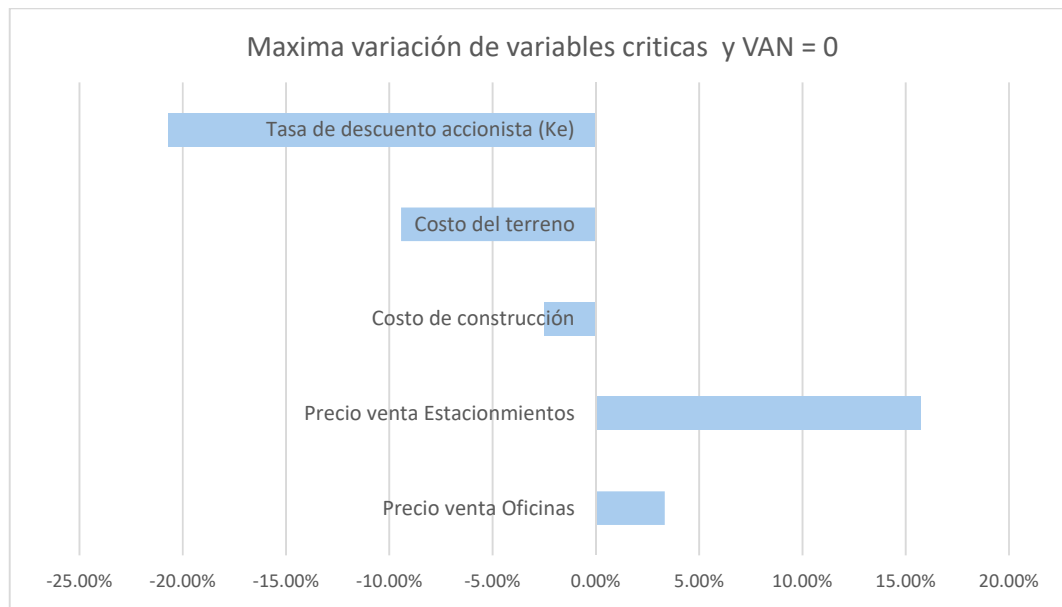


Gráfico 93: Alternativa 1: Máxima variación de variables críticas y VAN=0

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, dado los resultados para esta alternativa del modelo de negocio propuesto tal cual está, el proyecto no es sólido ya que, solo en su escenario base tiene puntos flacos y poca rentabilidad. Esto lo haría poco atractivo para los niveles exigidos por los inversionistas. Con los reajustes del modelo revisado, en donde la compra de los inmuebles es casi inmediata y/o en bloque, se mejoran los resultados y se genera la impresión de que este puede ser un negocio atractivo. Así, al depender de las velocidades y formas de venta, podemos apreciar que el modelo de venta tradicional no es el más rentable, a pesar de lo que uno podría intuir preliminarmente y lo que normalmente se hace en la industria inmobiliaria peruana.

10.5.2. Alternativa 2: Venta de Home Office + Alquiler de Comercio de Home Office + Alquiler Torre Oficinas

10.5.2.1. Alternativa 2 – Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto en esta alternativa considera la venta total de las unidades inmobiliarias tipo SOHO, el alquiler total de los locales comerciales y alquiler de la torre de oficinas (80 unidades de oficinas). Asimismo, las cocheras de estacionamiento serán repartidas por tipo de unidad inmobiliaria para que se puedan vender las correspondientes a SOHO y se puedan arrendar el resto.

El objetivo de esta alternativa es determinar si el modelo de renta de unidades inmobiliarias puede ofrecerles mejores resultados a los inversionistas (prestamistas y accionistas) y si, el financiamiento que se obtenga pueda ser cancelado con los flujos del proyecto.

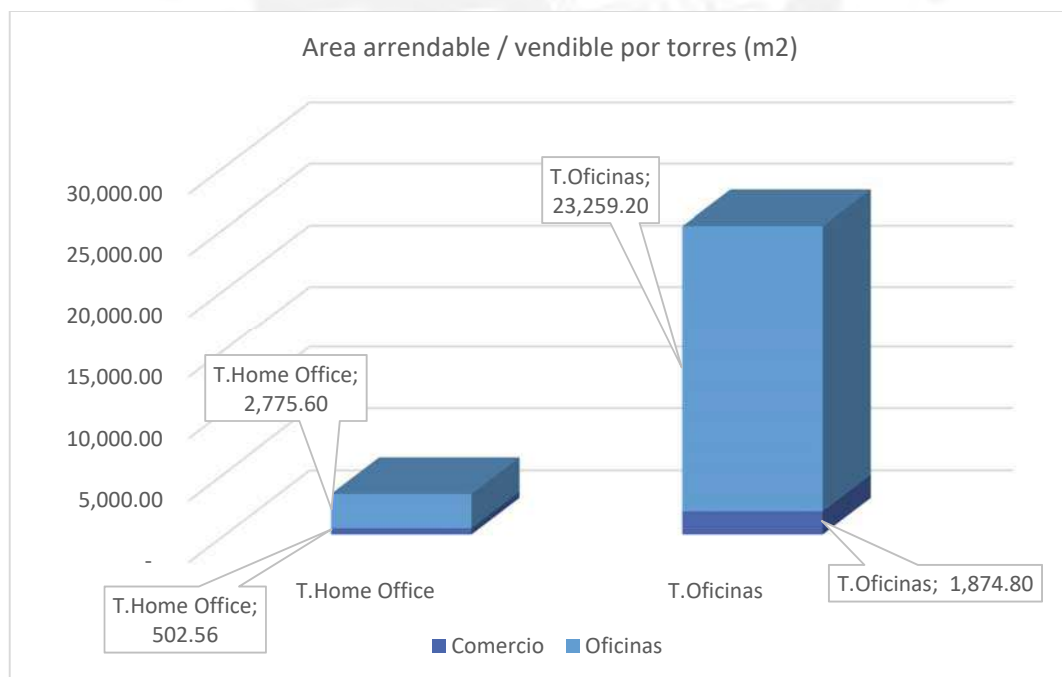


Gráfico 94: Alternativa 2: Área arrendable / vendible por torres (m2)

Fuente: Elaboración propia

10.5.2.2. Alternativa 2 - Horizonte de evaluación y cronograma

La estructura de esta alternativa presenta un horizonte de evaluación de 20 años con la siguiente configuración:

Horizonte de evaluación	
Plazo total	20
Año 1	Preoperativos
Año 2	Inicio de construcción
Año 3	Fin Construcción y traslado de arrendatarios
Año 4 - Año 20	Explotación del negocio
Año 20	Perpetuidad



LEYENDA:

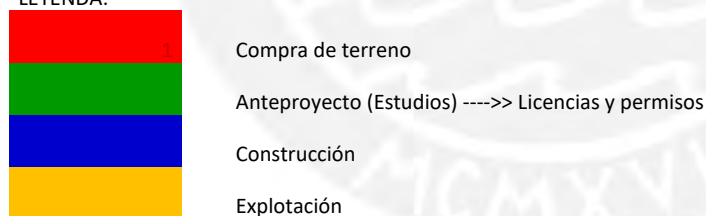


Gráfico 95: Alternativa 2: Cronograma ejecución base y horizonte evaluación

Fuente: Elaboración propia

Esta nos indica que los primeros 3 años serán para la adquisición del terreno y realizar los estudios y el proyecto en el primer año; y construir las edificaciones en los años 2 y 3. A partir del año 4 al 20 se realizará la explotación del negocio hasta considerar una perpetuidad.

10.5.2.3. Alternativa 2 – Ingresos

Para el cálculo de ingresos de esta alternativa, procederemos a considerar los precios de renta y venta detallados a inicio de este capítulo.

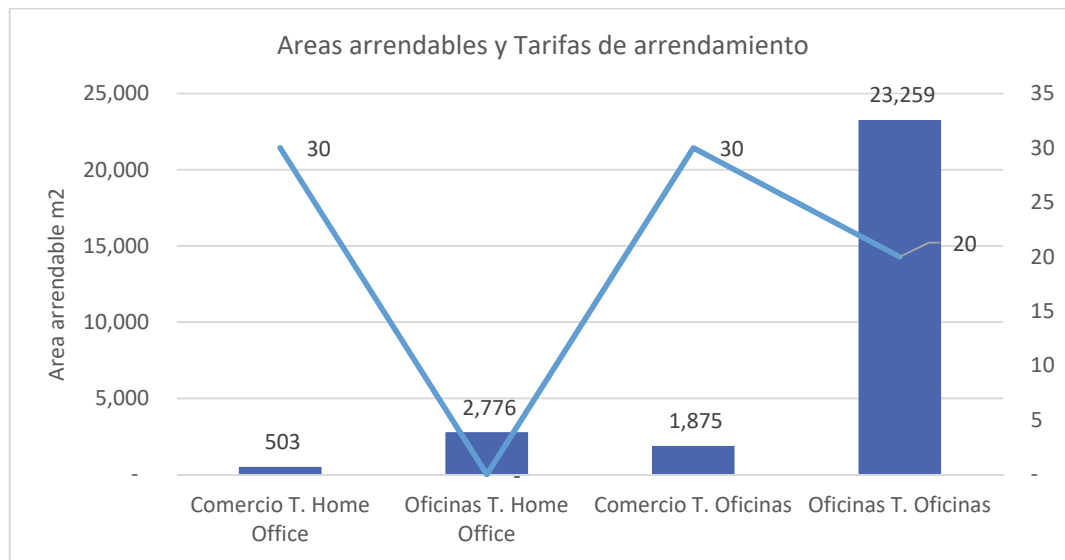


Gráfico 96: Alternativa 2: Área arrendable y tarifas de arrendamiento

Fuente: Elaboración propia

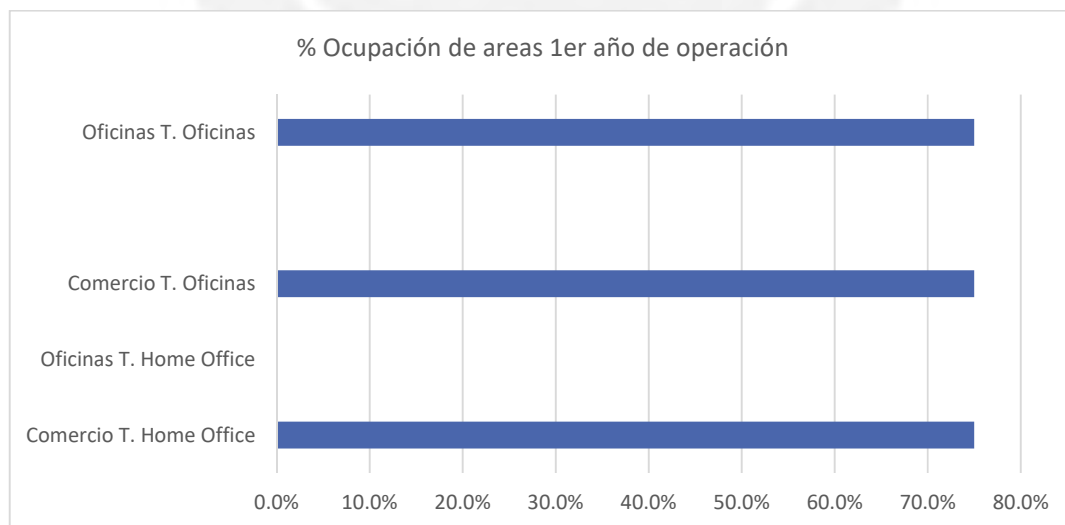


Gráfico 97: Alternativa 2: % Ocupación 1er año de operación

Fuente: Elaboración propia

Si seguimos las tendencias del comportamiento del mercado, para el modelado y cálculo de los ingresos debemos considerar que, en el caso de las unidades destinadas a la renta, estas generarán ingresos recién a partir de que las edificaciones estén construidas, es decir, a partir del año 4, que se considerará como el primer año de operación del edificio.

Este porcentaje de ocupación no será del 100%, sino que se proyecta que iniciará siendo del 75% (17,444m²) y tendrá un aumento del 4% anual hasta estabilizarse en un 95% del total para las Oficinas (22,096m²), 100% para los locales comerciales de ambas torres (2,377m²) y 90% para los estacionamientos (530und). Esto es debido a que, al ser considerado como un promedio de ocupación anual, habrá momentos en donde la ocupación tenga ligeras variaciones hacia arriba o abajo, así como unidades en proceso de mudanza. Con estos índices de ocupación, los ingresos por renta serán de US\$5'782,723 netos el primer año de operación (año 4) y aumentarán hasta llegar a un rendimiento de US\$9'884,225 sin incluir IGV, en el año 20.

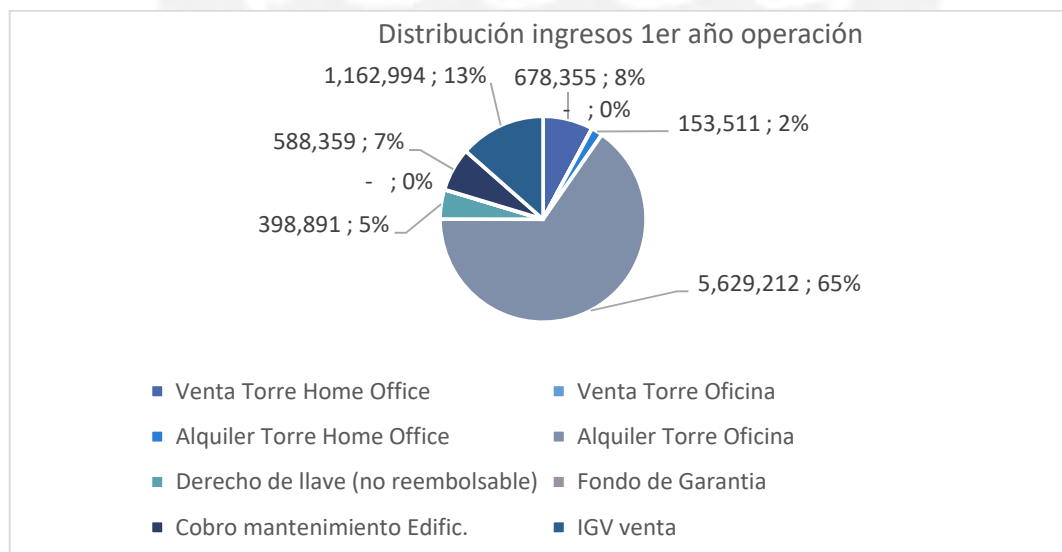


Gráfico 98: Alternativa 2: Distribución ingresos 1er año operación

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9. Descripción																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Comercio	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Estacionamientos HO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Estacionamientos Comercio	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TORRE OFICINA																				
Oficina	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Comercio	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Estacionamientos Oficina	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Estacionamientos Comercio	75%	75%	83%	87%	91%	94%	96%	97%	98%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Área arrendable (M2) y U																				
TORRE HOME OFFICE																				
Oficina (M2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio (M2)	177	188	416	418	453	487	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503
Estacionamientos HO (N° estac.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio (N° estac.)	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TORRE OFICINA																				
Oficina (M2)	11,464	14,417	18,713	20,344	22,364	23,788	24,788	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004	25,004
Comercio (M2)	1,408	1,478	1,560	1,623	1,709	1,778	1,798	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818
Estacionamientos Oficina (N° estac.)	404	424	445	447	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
Estacionamientos Comercio (N° estac.)	30	32	33	33	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
m2 a liquidar total	35,227	35,339	33,338	22,283	28,373	26,372	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474	24,474
Estacionamientos	442	464	487	521	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Norma de Arrendamiento / Alquiler																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5	33.3	33.8	34.5	35.1	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8	39.6	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Estacionamientos	180.0	183.6	187.3	191.0	194.8	198.7	202.7	206.8	210.9	215.1	219.4	223.8	228.3	232.8	237.0	240.0	243.0	246.0	249.0	252.0
renta area promedio (\$/m2)	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5	33.3	33.8	34.5	35.1	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8	39.6	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
TORRE OFICINA																				
Oficina	20.0	20.6	20.8	21.2	21.6	22.1	22.5	23.0	23.4	23.9	24.4	24.9	25.4	25.9	26.4	26.9	27.4	27.9	28.4	28.9
Comercio	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5	33.3	33.8	34.5	35.1	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8	39.6	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Estacionamientos	180.0	183.6	187.3	191.0	194.8	198.7	202.7	206.8	210.9	215.1	219.4	223.8	228.3	232.8	237.0	240.0	243.0	246.0	249.0	252.0
renta area promedio (\$/m2)	30.7	31.2	31.6	32.0	32.5	32.9	33.4	33.9	34.3	34.8	35.3	35.8	36.3	36.8	37.3	37.8	38.3	38.8	39.3	39.8
renta estacionamientos (\$/estac.-mes)	336.00	339.40	342.87	346.38	349.94	353.54	357.19	360.88	364.61	368.38	372.19	376.04	379.93	383.86	387.83	391.84	395.89	399.98	404.11	408.28
Ingresos por Rentas o Alquiler																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	119,891	145,325	155,643	168,894	178,529	193,206	203,747	207,202	211,978	216,218	220,942	224,953	229,452	234,041	238,722	243,229	247,229	251,229	255,229	259,229
Estacionamientos HO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio	17,320	19,005	20,480	21,892	23,147	24,300	24,882	25,463	26,045	26,626	27,207	27,788	28,369	28,950	29,531	30,112	30,693	31,274	31,855	32,436
Valor de Venta:	119,511	164,430	176,034	188,358	201,674	214,933	227,829	232,328	237,033	241,774	246,509	251,242	255,972	260,706	265,440	270,174	274,908	279,642	284,376	289,110
IGV	27,452	29,598	31,695	33,841	36,027	38,267	40,567	41,009	41,429	41,846	42,259	42,668	43,073	43,474	43,871	44,264	44,653	45,038	45,419	45,796
Total Ingresos Torre H. Oficina (S)	153,343	194,028	207,729	222,531	237,971	253,493	264,139	268,211	273,407	278,623	283,851	289,090	294,339	299,588	304,837	310,086	315,335	320,584	325,833	331,082
TORRE OFICINA																				
Oficina	4,186,856	4,481,909	4,802,246	5,141,227	5,508,396	5,895,048	6,292,349	6,699,332	7,116,044	7,542,533	7,978,844	8,425,033	8,881,144	9,347,222	9,823,311	10,309,454	10,805,696	11,312,081	11,828,644	12,355,421
Comercio	506,396	542,136	580,628	621,852	666,804	715,330	767,377	821,944	879,044	937,696	997,912	1,058,696	1,120,052	1,181,988	1,244,516	1,307,636	1,371,348	1,435,652	1,499,548	1,564,036
Estacionamientos Oficina	871,560	913,443	959,725	1,009,495	1,102,095	1,244,727	1,437,822	1,683,376	1,991,488	2,362,160	2,796,504	3,294,624	3,856,512	4,484,176	5,178,624	5,940,864	6,773,888	7,678,608	8,655,024	9,706,144
Estacionamientos Comercio	84,800	93,403	103,328	114,688	127,568	142,977	160,932	181,444	204,568	230,304	258,656	289,632	323,232	359,472	398,368	439,920	484,128	530,992	580,560	632,832
Valor de Venta:	5,629,212	6,028,888	6,456,937	6,931,379	7,469,656	8,084,773	8,797,820	9,611,320	10,535,532	11,580,704	12,757,408	14,067,744	15,511,808	17,092,608	18,811,296	20,679,904	22,699,584	24,871,328	27,196,128	29,675,008
IGV	1,013,258	1,085,399	1,162,249	1,244,768	1,332,933	1,426,805	1,526,577	1,632,344	1,744,112	1,861,888	1,985,664	2,115,440	2,251,216	2,392,992	2,540,768	2,694,544	2,854,320	3,019,096	3,188,872	3,362,648
Total Ingresos Torre Oficina (S)	6,642,470	7,114,287	7,619,186	8,176,147	8,792,589	9,461,578	10,214,397	11,043,664	11,941,648	12,919,592	13,989,072	15,153,824	16,415,024	17,774,608	19,233,872	20,794,736	22,458,208	24,225,424	26,097,504	28,075,680
Valor de Venta (S)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos (S)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Gráfico 99: Alternativa 2: Área arrendable e ingreso por renta (anual en US\$)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 100: Alternativa 2: Área vendible e ingreso por venta (mensual en US\$)

Fuente: Elaboración propia



	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTA											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	-	95,491	1,145,890	1,145,890	1,145,890	1,050,399	-	-	-
Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	-	17,489	209,862	209,862	209,862	192,374	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	112,979	1,355,752	1,355,752	1,355,752	1,242,773	-	-	-
IGV	-	-	-	10,168	122,018	122,018	122,018	111,850	-	-	-
Total ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	-	123,148	1,477,770	1,477,770	1,477,770	1,354,623	-	-	-
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta (\$)	-	-	-	112,979	1,355,752	1,355,752	1,355,752	1,242,773	-	-	-
IGV Venta	-	-	-	10,168	122,018	122,018	122,018	111,850	-	-	-
Total ingresos (\$)	-	-	-	123,148	1,477,770	1,477,770	1,477,770	1,354,623	-	-	-
DESEMBOLSOS											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	-	47,745	620,690	1,145,890	1,145,890	1,098,144	525,200	-	-
Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	-	8,744	113,675	209,862	209,862	201,118	96,187	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	56,490	734,366	1,355,752	1,355,752	1,299,263	621,386	-	-
IGV	-	-	-	5,084	66,093	122,018	122,018	116,934	55,925	-	-
Total ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	-	61,574	800,459	1,477,770	1,477,770	1,416,196	677,311	-	-
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta (\$)	-	-	-	56,490	734,366	1,355,752	1,355,752	1,299,263	621,386	-	-
IGV Venta	-	-	-	5,084	66,093	122,018	122,018	116,934	55,925	-	-
Total ingresos (\$)	-	-	-	61,574	800,459	1,477,770	1,477,770	1,416,196	677,311	-	-

Gráfico 101: Alternativa 2: Área vendible e ingreso por venta (anual en US\$)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la figura de unidades vendibles, el modelo mensual nos permite ver el comportamiento de los ingresos a 84 meses. En este modelo podemos ver cómo se inicia la venta en el mes 24 y los desembolsos en el mes 26. Asumiendo que los clientes que compren los SOHO trabajarán con alguna entidad bancaria, el registro de ingreso a caja de los desembolsos será el de la cuota inicial a dos meses de firmado el contrato y, dos meses después, el registro del ingreso del saldo del monto del ticket total. Así, a una velocidad de ventas de 1 unidad al mes, estas terminarán de generar ingresos para el año 8, luego de 4 años de venta y 6 de transacciones bancarias.

Si consideramos las ventas realizadas, los ingresos serán de US\$112,979 netos el año 3, US\$1'355,752 en los años 4, 5 y 6, y US\$1'242,773 en el año 7.

Si consideramos los desembolsos, los ingresos serán de US\$56,490 en el año 3, US\$734,366 en el año 4, US\$1'355,752 en los años 5 y 6, US\$1'299,263 en el año 7 y US\$621,386 en el año 9.

Sea cual fuera la consideración, los ingresos netos totales solo por las ventas de unidades inmobiliarias serán de US\$5'423,009.

Así, cuando combinamos ambos formatos de comercialización de unidades inmobiliarias, tenemos que los ingresos del proyecto serán de US\$56,490 netos en el año 3, correspondientes a los primeros desembolsos por la venta del SOHO, y se incrementarán para el año 4, primer año de operación del edificio, a unos US\$6'517,089 antes del pago de IGV. Posteriormente, la tendencia de ingresos será en alza hasta llegar a US\$8'403,228 netos en el año 7, en donde habrá una leve baja en los resultados debido al término de la venta de SOHO. Esta curva de comportamiento se estabilizará hacia el alza en el año 10, en donde la tendencia se mantendrá solo con el negocio de renta y de acuerdo a los reajustes de precios por inflación, pasando de US\$8M a casi US\$10M de ingresos anuales antes de impuestos en un negocio proyectado de 13 años (hasta el año 20 del modelo).

10.5.2.4. Alternativa 2 – Cálculos de tributos

Debido al carácter mixto de la alternativa, para poder hacer el cálculo de los tributos hay que realizar un proceso en donde se asignen los valores de incidencia de cada tipo de negocio, parte por parte, a manera de alícuota. Esta figura es debido a que cada tipo de negocio es afecto de forma distinta a los impuestos:

- Los bienes que se van a *vender*, al dejar de ser parte de nuestro activo hace que se produzca la generación de la renta, es decir, la venta menos el correspondiente costo de venta y por la tanto la determinación y obligación de pago del impuesto a la renta por las unidades vendidas.
- Los bienes que se van a *rentar*, al mantenerse como propiedad y dentro de los activos de la empresa, también generaran la obligación del pago del impuesto a la renta. En este caso, las magnitudes de estos impuestos serán menores dado que se deducirán gradualmente las amortización de los gastos preoperativos y depreciación de la fábrica (construcción).

Un aspecto a resaltar, es la evaluación *ad hoc* para este tipo de proyectos, ya que se tienen que dar un tratamiento impositivo específico para las unidades de que se venden y las que quedan para renta o arrendamiento.

Con esas consideraciones, tenemos los siguientes valores de asignación:

- Costo de construcción

		TORRE HOME OFFICE				
	HO	COMERCIO	TOTAL		%	
VENTA	2,588,481.91	-	2,588,481.91		81.2%	
ALQUILER		- 597,659.23	597,659.23		18.8%	
TOTAL	2,588,481.91	597,659.23	3,186,141.13		100.0%	
COSTO CONSTRUCCION		31,333,152				
Incidencia		10.2%				
Terreno HO		3,186,141				
		TORRE OFICINAS				
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL		%	
VENTA	-	-	-		0.0%	
ALQUILER	26,266,647.06	1,880,363.80	28,147,010.87		100.0%	
TOTAL	26,266,647.06	1,880,363.80	28,147,010.87		100.0%	
COSTO CONSTRUCCION		31,333,152				
Incidencia		89.8%				
Terreno Oficinas		28,147,011				

- Costo de terreno

	TORRE HOME OFFICE			%
	HO	COMERCIO	TOTAL	
	84.7%	15.3%		
VENTA	3,076,286.15	-	3,076,286.15	84.7%
ALQUILER	-	557,003.30	557,003.30	15.3%
TOTAL	3,076,286.15	557,003.30	3,633,289.45	100.0%
COSTO TERRENO			13,308,595	
Incidencia			27.3%	
Terreno HO			3,633,289	

	TORRE OFICINAS			%
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL	
	92.5%	7.5%		
VENTA				0.0%
ALQUILER	8,953,603.55	721,702.21	9,675,305.75	100.0%
TOTAL	8,953,603.55	721,702.21	9,675,305.75	100.0%
COSTO TERRENO			13,308,595	
Incidencia			72.7%	
Terreno Oficinas			9,675,306	

- Costo de Licencias

	TORRE HOME OFFICE			
	HO	COMERCIO	TOTAL	%
	84.7%	15.3%		
VENTA	125,327.55	-	125,327.55	84.7%
ALQUILER	-	22,692.25	22,692.25	15.3%
TOTAL	125,327.55	22,692.25	148,019.80	100.0%
COSTO LICENCIAS				
Incidencia		542,191		27.3%
Terreno HO		148,020		
	TORRE OFICINAS			
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL	%
	92.5%	7.5%		
VENTA	-	-	-	0.0%
ALQUILER	364,768.80	29,402.07	394,170.87	100.0%
TOTAL	364,768.80	29,402.07	394,170.87	100.0%
COSTO LICENCIAS				
Incidencia		542,191		72.7%
Terreno Oficinas		394,171		

- Costo del Estudio de Proyecto

	TORRE HOME OFFICE		TOTAL	%
	HO 84.7%	COMERCIO 15.3%		
VENTA	130,958.97	-	130,958.97	84.7%
ALQUILER		- 23,711.90	23,711.90	15.3%
TOTAL	130,958.97	23,711.90	154,670.87	100.0%

COSTO ESTUDIO DEL PROYECTO	566,553
Incidencia	27.3%
Terreno HO	154,671

	TORRE OFICINAS		TOTAL	%
	OFICINAS 92.5%	COMERCIO 7.5%		
VENTA	-	-		0.0%
ALQUILER	381,159.19	30,723.21	411,882.39	100.0%
TOTAL	381,159.19	30,723.21	411,882.39	100.0%

COSTO ESTUDIO DEL PROYECTO	566,553
Incidencia	72.7%
Terreno Oficinas	411,882

Luego de especificada la incidencia de la alícuota del tipo de negocio en los costos relacionados por tipo, y tomando la estructura de inversiones ya planteada, procedemos a realizar un estado de pérdida y ganancias proyectado y, por consiguiente, un cálculo certero de la proyección de los impuestos a pagar.

10.5.2.5. Alternativa 2 – Flujos de caja del proyecto

10.5.2.5.1. Alternativa 2 – Flujo de caja económico

Una vez definidos los impuestos, podemos estructurar el flujo de caja del proyecto.

En primera instancia, tendremos el flujo de caja operativo. En este podremos ver la diferencia entre los ingresos por ventas y los egresos operativos por el proyecto. La descomposición será de la siguiente forma:

- Ingresos:
Consideran los ingresos por venta de SOHO, renta de locales comerciales y oficinas, el derecho a llave (no reembolsable), los fondos de garantía, el cobro del mantenimiento del edificio y el IGV de venta.
- Egresos
Consideran los Gastos de mantenimiento de los inmuebles, los gastos por comercialización y ventas, los gastos de Gerencia de Proyecto, los gastos de post-venta y el fee de administración, los gastos bancarios, el impuesto a la renta, los IGV de costos y gastos, y el IGV por pagar.

Posteriormente, en el flujo de caja económico se le agregan al flujo operativo los costos de la inversión en la misma estructura y se le incluyen los reajustes por escudo fiscal. Por último, se considera una perpetuidad de ingresos en el año 20, dado que las áreas arrendables (no vendidas) seguirán generando ingresos y por lo tanto es necesario su inclusión para completar la evaluación de esta alternativa.

Es importante destacar, que los activos arrendables deben ser sujetos a mantenimientos periódicos con la finalidad de conservar su valor, inversiones que se consideran en la evaluación.

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

FLUJO DE CASH OPERATIVO (USD)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
INGRESOS																						
Venta Torre Icone Office				55,400	734,365	1,355,752	1,355,752	1,295,263	821,336													
Venta Torre Oficina					153,511	164,410	176,064	188,596	201,676	214,815	227,829	232,385	237,019	241,774	246,609	251,542	256,572	261,305	266,045	268,553	268,553	268,553
Alquiler Torre Icone Office					8,629,212	6,028,856	6,456,937	6,915,379	7,330,655	7,839,919	7,997,613	8,157,572	8,321,724	8,487,138	8,656,301	8,830,019	9,006,619	9,156,366	9,323,633	9,472,507	9,615,673	9,615,673
Alquiler Torre Oficina					938,991	70,343	21,758	33,935	24,990	27,990	2,381											
Dirección de Obra (no reembolsable)																						
Fondo de Garantía																						
Subvenciones de inversión																						
IGV ventas				5,094	68,533	679,454	728,992	756,292	722,136	745,292	759,090	770,199	785,902	801,314	817,340	833,097	848,730	863,072	879,793	899,580	929,530	929,530
Total Ingresos				5,094	81,874	8,000,877	8,878,839	8,804,832	9,508,841	9,792,050	9,592,200	9,811,484	10,068,254	10,206,902	10,406,910	10,617,700	10,830,064	11,046,655	11,247,833	11,449,694	11,628,123	11,801,874
EGRESOS																						
Costos de construcción (reembolsable)																						
Costos de venta (reembolsable)																						
Costos de administración de proyecto	100,000	250,000	350,000	437,500	640,335	652,917	665,996	678,816	692,832	706,760	721,936	735,313	750,020	765,020	780,321	795,927	811,946	828,092	844,644	862,537	882,824	902,537
Costos de construcción y administración de proyecto	22,507	362,094	1,504,913	87,107	61,993	66,380	71,343	75,423	80,297	82,364	83,932	85,678	87,389	89,038	90,616	92,332	94,301	96,597	97,416	98,343	98,343	98,343
Otros																						
Impuestos a la renta																						
IGV compras	22,092	181,810	353,663	30,671	593,320	1,337,307	1,366,869	1,321,934	1,025,359	1,979,122	2,006,478	2,075,489	2,125,477	2,176,466	2,228,475	2,281,524	2,330,422	2,377,093	2,421,613	2,463,544	2,497,180	2,497,180
Impago pagar																						
Total Egresos	124,599	1,141,863	2,188,796	328,648	1,484,287	2,722,246	2,876,034	2,876,257	2,808,843	2,844,503	3,030,104	3,079,798	3,144,795	3,197,081	3,247,242	3,296,965	3,346,287	3,395,216	3,443,807	3,491,589	3,538,595	3,584,924
FLUJO DE CASH OPERATIVO	144,629.58	-1,181,863	-2,127,212	7,282,231	7,424,672	6,682,176	7,027,006	6,941,793	6,722,250	6,867,991	6,996,182	7,126,618	7,064,714	6,938,819	6,762,911	6,889,690	7,068,546	7,279,305	7,224,478	7,224,478	7,224,478	7,224,478

Gráfico 104: Alternativa 2: Flujo de caja operativo

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

FLUJO DE CAJA (COMPONENTO) (USD)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-144,630	-1,191,960	-2,127,212	7,162,121	7,426,072	6,082,176	7,017,000	6,901,793	6,722,259	6,897,891	6,995,132	7,116,818	7,064,714	6,638,619	6,762,911	6,888,690	7,006,548	7,175,305	7,224,478	7,124,688
Ingresos:																					
Ventosa	1,330,880				6,054,298	5,323,838															
Gastos de operación Proyecto		119,965	-189,965	-276,521																	
Costos de la inversión		-718,676																			
Saldo de Cuentas (Cuentas por pagar)			-12,838,282	-28,769,884																	
Equipamiento																					
Mantenimiento Mayor					115,504						-362,340										162,345
Alquiler de Equipos de Trabajo					8,211	8,794	-9,419	-9,797			3,090				-650,340						-2,959
Alquiler de Equipos de Trabajo					8,211	8,794	-9,419	-9,797			3,090				-650,340						-2,959
Alquiler de Equipos de Trabajo					8,211	8,794	-9,419	-9,797			3,090				-650,340						-2,959
(+) FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN	-1,330,880	-854,478	-15,171,679	-29,221,237	-5,331,050	-8,794	-8,419	-9,797	-4,026,180	-4,034	-3,200	-3,356	-3,423	-4,021,053	-3,561	-4,813	-3,343	-3,187	-4,002,507	-2,855	-
(-) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-2,330,880	-601,103	-16,565,542	-31,348,449	1,930,581	7,417,878	6,072,757	7,017,230	5,875,614	6,718,224	6,894,701	6,991,836	7,113,393	6,043,661	6,635,057	6,758,079	6,885,347	7,003,359	6,507,098	7,221,623	7,121,833
(+) AJUSTES:																					
Ingreso Fiscal del establecimiento de ley de										254,390					254,390						254,390
Percepciones de impuestos de ley de																					
Percepciones de impuestos de ley de																					
Total Ajustes										254,390					254,390						254,390
(+) FLUJO DE CAJA ECONOMICO S	-2,330,880	-601,103	-16,565,542	-31,348,449	1,930,581	7,417,878	6,072,757	7,017,230	6,129,994	6,718,224	6,894,701	6,991,836	7,113,393	6,298,052	6,635,057	6,758,079	6,885,347	7,003,359	6,507,098	7,221,623	6,628,270
(+) Inicialidad de Inversión S	-1,330,880	-854,478	-15,171,679	-29,221,237	-5,331,050	-8,794	-8,419	-9,797	-4,026,180	-4,034	-3,200	-3,356	-3,423	-4,021,053	-3,561	-4,813	-3,343	-3,187	-4,002,507	-2,855	-
(-) FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y PMPET S	-3,330,880	-1,455,581	-31,737,221	-60,569,686	-10,662,131	-17,211,672	-14,493,216	-16,816,427	-20,841,794	-20,872,414	-20,190,901	-20,352,192	-20,776,616	-21,061,746	-20,923,912	-21,576,158	-21,743,726	-22,006,718	-22,514,196	-23,223,221	-23,846,523
FLUJO DE CAJA ECONOMICO ANUALIZADO S	-3,330,880	-1,455,581	-31,737,221	-60,569,686	-10,662,131	-17,211,672	-14,493,216	-16,816,427	-20,841,794	-20,872,414	-20,190,901	-20,352,192	-20,776,616	-21,061,746	-20,923,912	-21,576,158	-21,743,726	-22,006,718	-22,514,196	-23,223,221	-23,846,523

Gráfico 105: Alternativa 2: Flujo de caja económico

Fuente: Elaboración propia

Así, luego de definido el modelo, en el gráfico a continuación podemos apreciar el comportamiento de la curva de ingresos que consideran los montos de los ingresos por ventas brutas que ascenderán a US\$11'801,874 en el año 20 (sin perpetuidad).

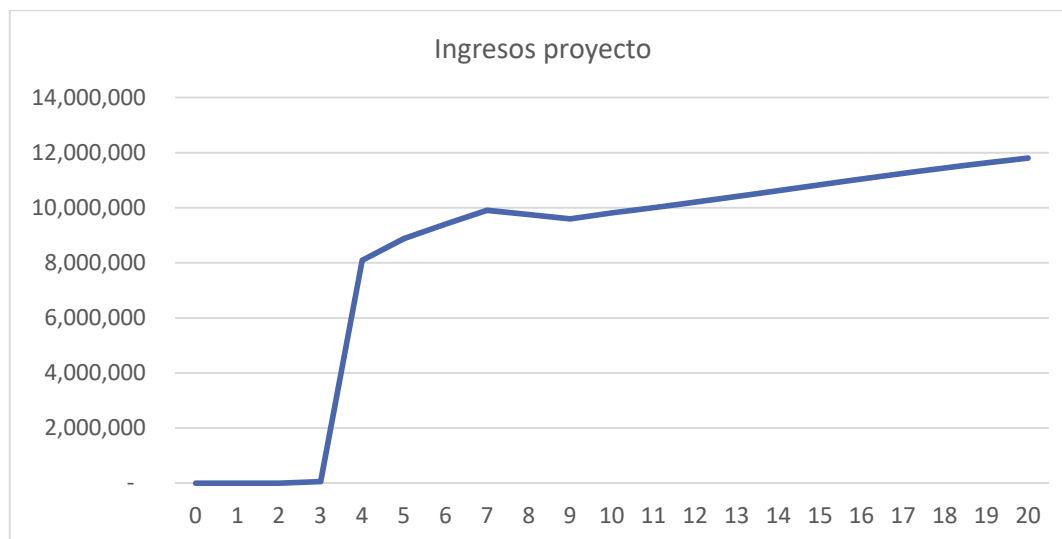


Gráfico 106: Alternativa 2: Ingresos económicos del proyecto (sin perpetuidad)
Fuente: Elaboración propia

También podemos apreciar el comportamiento del flujo de caja acumulado económico del proyecto. En él, se ve claramente que entre los años 3 y 4, en donde se ha terminado la construcción, se genera la mayor necesidad de fondos de US\$49'845,954 y, por lo tanto, se requiere financiamiento ya sea con deuda o con aporte de capital.

Luego, conforme pasan los años y la operación del edificio empieza a generar ingresos y flujos positivos, se va llegando a su punto de equilibrio entre el año 10 y 11, y generando caja positiva para los inversionistas (bancos, fondos o accionistas del negocio).

Considerando que en esta alternativa buena parte del negocio sigue bajo propiedad del promotor; es decir, es un negocio mayoritariamente de renta, se considera para efectos de la evaluación un valor de perpetuidad.

Es importante mencionar que, considerando la perpetuidad, el monto de caja a finales del año 20 ascenderá a US\$81'530,345. Este equivale a 11.1 veces el valor del flujo de caja operativo y 1.8 veces el valor del flujo de caja económico.

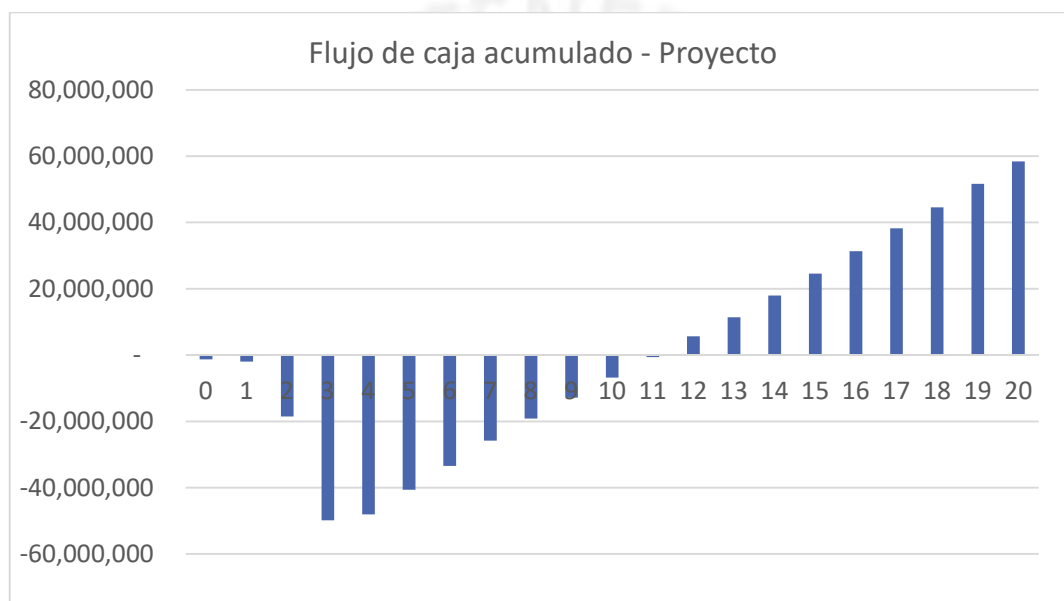


Gráfico 107: Alternativa 2: Flujo de caja acumulado - Económico

Fuente: Elaboración propia

Para esta alternativa, los resultados del flujo de caja económico son los siguientes:

VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	43,548,828
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	42,139,510
VAN FLUJO DE LOS AJUSTES	194,265
VAN FLUJO DE CAJA ECONOMICO sin Perp.	1,603,583
VAN PERPETUIDAD DE FLUJO OPERAT.	14,590,306
VAN Económico con Perp.	16,193,889
TASA DE DESCUENTO	9.0%
TASA DE DESCUENTO 5 años	153.7%
TIR sin perpetuidad	9.1%
TIR con perpetuidad	12.8%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	49,845,954

Vemos entonces, que la estructura de modelo de negocio de esta alternativa nos da buenos resultados a nivel económico, estando por encima de una TIR de 12% y un VAN de US\$16'193,889 (con perpetuidad), lo que hace al proyecto atractivo a la expectativa de rentabilidad planteada.

Antes de proceder con la elaboración del flujo de caja financiero, es pertinente hacer una conciliación de la caja con el estado de resultados. Esta será de la siguiente forma:

	<u>USD</u>	
Utilidad Neta (Estado de Resultados)	78,221,494	
Flujo de caja económico	60,892,779	
Diferencia	<u>17,328,714</u>	
Explicación de las diferencias:		
Valor del terreno	10,232,309	en el estado de resultado no se incluye en el costo, el costo del terreno
Capital de trabajo	197,685	en el estado de resultado no se incluye esta inversión
Cobro de Fondo de garantía	-	en el estado de resultados no se incluye en los ingresos, este cobro
Mantenimiento mayor	2,587,020	en el estado de resultados en el costo, no se incluye el mantenimiento mayor
Saldo por amortizar construcción	4,311,701	en el estado de resultados no se incluye el costo del 100% del costo de construcción, falta depreciar este saldo.
Saldo de crédito fiscal no utilizado	-	
Total	<u>17,328,714</u>	

10.5.2.5.2. Alternativa 2 – Flujo de caja financiero

El flujo económico analizado en el punto anterior, corresponde al flujo de caja que se genera por el proyecto todavía sin incluir deuda y cuyo monto tendrá que ser distribuidos entre los partícipes que financiarían el proyecto. En esta alternativa, se ha previsto contar con una estructura de financiamiento de fondos de inversión que participan como prestamistas (acreedor) y/o socios (accionista).

Procederemos a ver la estructura de financiamiento del flujo de caja financiero. Para ello, primero tendremos en consideración la estructura de inversiones iniciales a realizar.

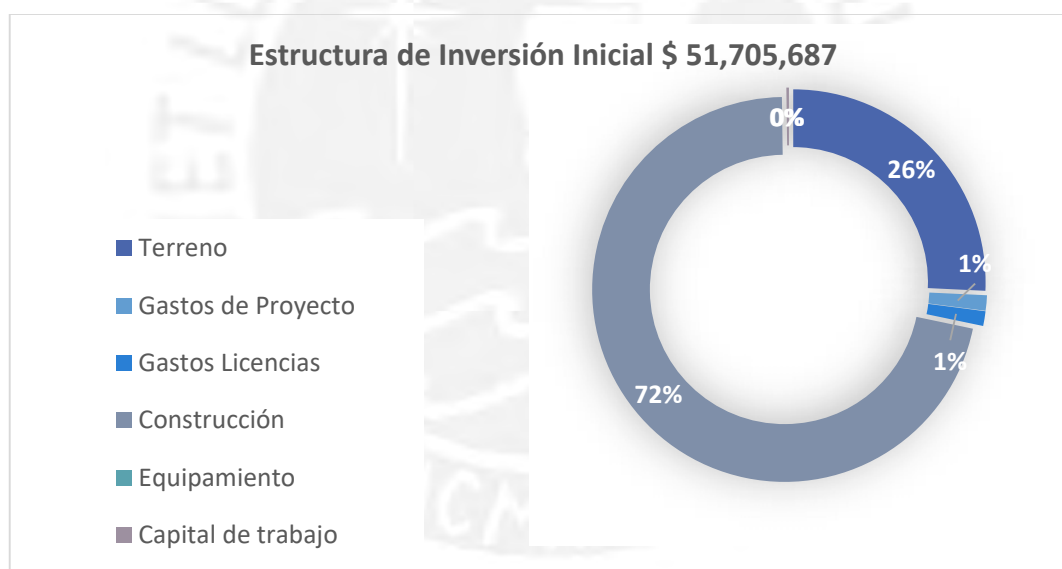


Gráfico 108: Alternativa 2: Estructura de Inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

Luego, se tomará en consideración el costo de capital explicado a inicios del capítulo y, sobre ello, la estructura será como sigue:

Financiamiento	Año 2	Año 3	Año 4	Total (US\$)
	1° Desembolso	2° Desembolso	3° Desembolso	
Monto	12,010,447	18,015,670	-	30,026,117
% avance construcción	40%	60%	0%	100%
Periodo de gracia	2.0	2.0		años
Plazo de amortización	10.0	10.0		años
Balloon	0.00%	0.00%		
TEA (Kd)	8.00%			
Monto cuota desembolso 1	2,089,995			
Monto cuota desembolso 2	3,134,993			

Con esta estructura, procedemos a hacer el flujo de caja del financiamiento, o de la deuda, en donde los desembolsos a realizar estarán acordes con los flujos de caja a fin de no generar descalce de caja a lo largo del proyecto. Esto aportará el saldo como aporte de capital y lo que pretende la evaluación financiera o de la perspectiva del accionista es justamente evaluar la rentabilidad respecto a su aporte de capital.

Así, la estructura financiera terminará siendo según lo estimado en la proyección del costo de capital.

Estructura Financiera	US\$	%	
Deuda	30,026,117	58.1%	
Flujo de caja del proyecto	7,262,231	14.0%	
Capital (Terreno + Preop. + Gest. Proy)	14,417,339	27.9%	
Total	51,705,687	100.0%	D/K 2.08x

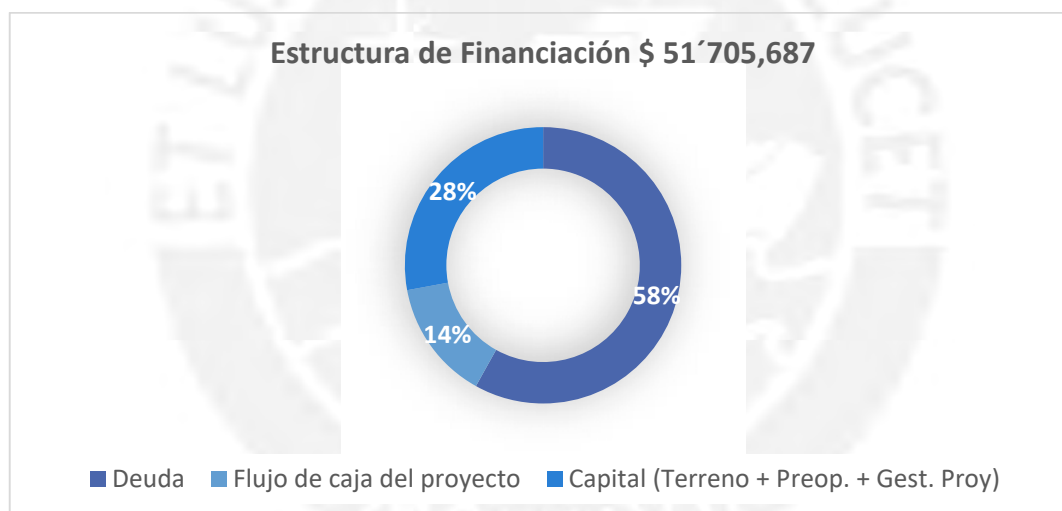


Gráfico 109: Alternativa 2: Estructura de financiación

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el comportamiento del flujo de caja, los montos negativos han disminuido considerablemente y los positivos aumentados en 30%. Esto nos indica que los montos a invertir serán menores en casi la mitad y que la rentabilidad final será mucho más interesante.

Es importante mencionar que los bancos, o cualquier entidad crediticia, van a financiar a una persona o empresa en la medida en que esta genere o tenga acceso a los fondos libres para el pago de la deuda.

En la práctica, se tiene establecido un ratio que permite medir esa capacidad de pago. Este ratio se denomina Ratio de Cobertura de Servicio de Deuda (RSCD) que, operativamente es igual al flujo de caja económico dividido entre el servicio de la deuda. Dependiendo del riesgo del proyecto se establecen ratios que pueden estar entre 1.1-1.5x.

Para el presente estudio, estamos considerando 1.2x, que implica que por cada dólar de deuda tiene que existir 1.2 dólares de disponibilidad de caja; el resultado de este ratio en esta alternativa es en promedio 1.4x.

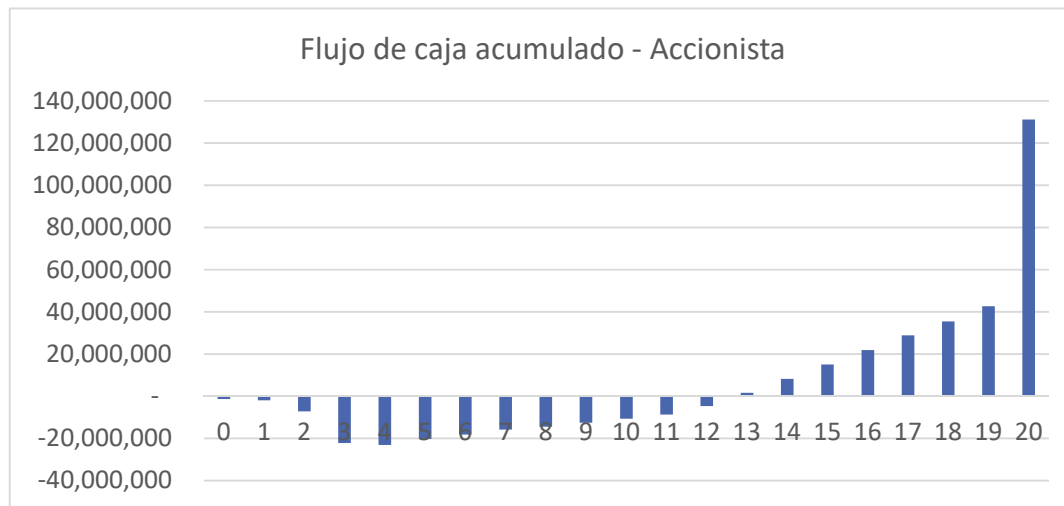


Gráfico 111: Alternativa 2: Flujo de caja acumulado - Financiero
 Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, los resultados serán los siguientes:

VAN Financiero o del Accionista (US\$)	2,085,517
Tasa de descuento (Ke)	14.0%
TIR	15.1%
Máximo requerimiento de Aporte	23,082,750
Aporte teórico	14,417,339
(+) Necesidad de Aporte adicional	8,665,411
(=) Aporte ajustada (US\$)	23,082,750
¿Cancela la deuda?	SI

Vemos pues, que la TIR aumenta a un 15.1% y el VAN del accionista es del US\$2'085,517, lo cual cumple con las expectativas y por lo tanto el proyecto bajo estas premisas resulta viable económica y financieramente.

10.5.2.6. Alternativa 2 – Análisis de Sensibilidad

Teniendo un proyecto con resultados positivos, procedemos a realizar el análisis de sensibilidad. Para ello, primero identificaremos las variables críticas:

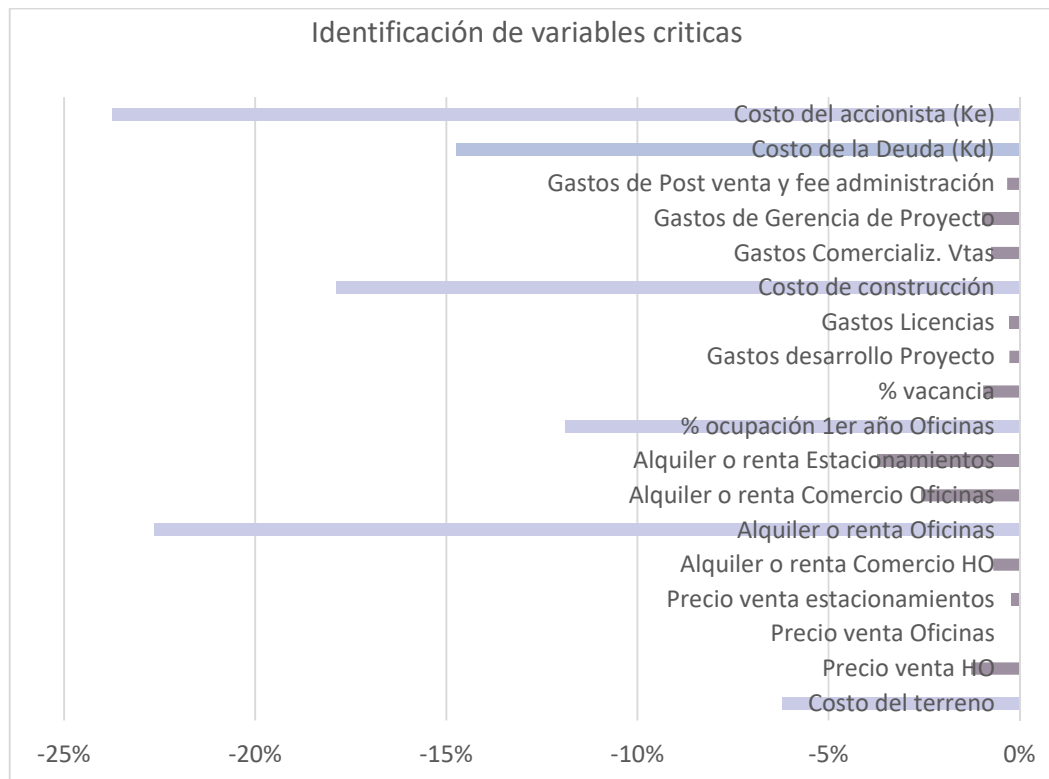


Gráfico 112: Alternativa 2: % Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

Así, podemos establecer que son las siguientes:

- 1- Costo del accionista
- 2- Precio de alquiler / renta de oficinas
- 3- Costo de construcción
- 4- Costo de la deuda (Kd)
- 5- % ocupación primer año en oficinas
- 6- Costo del terreno

		Flujo de caja en c/perp.		\$	16,193,889	\$	16,193,889		
Variables	Unidad	Valor variable Escenario Base	Variación Variable	Nuevo valor Variable	Valor Escenario Base VAN c/perp.	Nuevo Valor VAN c/perp.	Variación VAN	Prelación	
1	Costo del Terreno	\$ x m2	4,000.0	10.0%	4,400.0	16,193,889	15,185,933	-6.2%	0*
2	Precio venta HO	\$ x m2	1,800.0	-10.0%	1,620.0	16,193,889	15,989,061	-1.3%	
3	Precio venta Oficinas	\$ x m2	2,000.0	-10.0%	1,800.0	16,193,889	16,193,889	0.0%	
4	Precio venta estacionamientos	\$ x m2	15,000.0	-10.0%	13,500.0	16,193,889	16,156,376	-0.2%	
5	Alquiler o renta Comercio HO	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	16,193,889	16,082,732	-0.7%	
6	Alquiler o renta Oficinas	\$ x m2	20.0	-10.0%	18.0	16,193,889	12,525,685	-22.7%	2*
7	Alquiler o renta Comercio Oficinas	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	16,193,889	15,776,557	-2.6%	
8	Alquiler o renta Estacionamientos	\$ x estac. Mes	180.0	-10.0%	162.0	16,193,889	15,589,898	-3.7%	
9	% ocupación Ter año Oficinas	%	75.0%	-10.0%	67.5%	16,193,889	14,268,511	-11.9%	5*
10	% vacancia	%	5.0%	10.0%	5.5%	16,193,889	16,036,995	-1.0%	
11	Gastos desarrollo Proyecto	\$ x m2	10.85	10.0%	11.9	16,193,889	16,150,647	-0.3%	
12	Gastos Licencias	\$ x m2	10.38	10.0%	11.4	16,193,889	16,149,680	-0.3%	
13	Costo de construcción	\$ x m2	600.0	10.0%	660.0	16,193,889	13,289,863	-17.9%	3*
14	Gastos Comercializ. Vtas	%	1.5%	10.0%	1.7%	16,193,889	16,072,669	-0.7%	
15	Gastos de Gerencia de Proyecto	%	5.0%	10.0%	5.5%	16,193,889	16,036,100	-1.0%	
16	Gastos de Post venta y fee administración	%	1.0%	10.0%	1.1%	16,193,889	16,141,506	-0.3%	
17	Costo de la Deuda (Kd)	%	8.0%	10.0%	8.8%	16,193,889	13,804,192	-14.8%	4*
18	Costo del accionista (Ke)	%	14.0%	10.0%	15.4%	16,193,889	12,347,837	-23.8%	1*

Gráfico 113: Alternativa 2: Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m2)							
		16,193,889	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
Costo construcción	580.00		8,818,641	11,655,383	13,492,124	15,324,554	17,155,010	18,985,145	20,730,112
	590.00		9,335,422	11,172,163	13,006,904	14,843,594	16,674,449	18,504,905	20,252,449
	600.00		8,850,000	10,688,944	12,525,685	14,362,427	16,193,889	18,024,345	19,774,787
	610.00		8,364,342	10,205,726	12,042,467	13,879,208	15,713,330	17,543,785	19,294,807
	620.00		7,878,684	9,721,876	11,559,249	13,395,990	15,232,732	17,063,236	18,814,247
	640.00		6,907,369	8,750,561	10,592,814	12,429,555	14,266,297	16,102,109	17,853,130
	660.00		5,935,600	7,779,248	9,622,441	11,463,122	13,299,863	15,136,604	16,892,013
	700.00		3,983,830	5,833,774	7,679,819	9,523,011	11,366,203	13,203,742	14,961,049

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m2)							
		16,193,889	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
% Ocupación 1er año	50.0%		973,956	2,526,669	4,075,997	5,620,761	7,165,524	8,710,287	10,171,416
	60.0%		4,903,365	6,601,621	8,295,230	9,988,839	11,681,478	13,369,492	14,976,023
	70.0%		7,779,373	9,586,731	11,383,454	13,178,064	14,972,674	16,762,120	18,471,245
	76.0%		7,779,373	9,586,731	11,383,454	13,178,064	14,972,674	16,762,120	18,471,245
	72.5%		8,340,779	10,163,810	11,960,420	13,757,031	15,551,263	17,341,698	19,152,698
	75.0%		8,850,000	10,688,944	12,525,685	14,362,427	16,193,889	18,024,345	19,774,787
	77.5%		9,294,092	11,148,743	13,003,091	14,856,097	16,704,067	18,552,037	20,317,029
	80.0%		9,671,853	11,541,348	13,410,842	15,277,054	17,140,092	19,003,131	20,780,927

		Costo de construcción (\$ x m2)							
		16,193,889	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
% Ocupación 1er año	50.0%		8,142,145	7,653,834	7,165,524	6,677,214	6,188,904	4,233,879	2,272,434
	60.0%		12,648,742	12,163,110	11,681,478	11,196,377	10,710,307	8,766,027	6,817,813
	65.0%		14,441,837	13,958,618	13,475,399	12,992,180	12,508,962	10,571,989	8,629,367
	70.0%		15,934,682	15,454,122	14,972,674	14,489,456	14,006,238	12,073,369	10,134,051
	72.5%		16,572,383	16,091,823	15,611,263	15,130,421	14,647,205	12,714,337	10,778,016
	75.0%		17,155,010	16,674,449	16,193,889	15,713,330	15,232,732	13,299,863	11,366,203
	77.5%		17,665,187	17,184,627	16,704,067	16,223,507	15,742,948	13,812,483	11,878,626
	80.0%		18,161,213	17,620,652	17,140,092	16,659,593	16,178,973	14,250,525	12,317,662

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m2)							
		16,193,889	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
Tasa de descuento del accionista (Kd)	12.0%		14,465,657	16,546,466	18,625,034	20,703,602	22,776,838	24,849,057	26,820,371
	12.5%		12,943,239	14,958,908	16,972,344	18,965,779	20,994,893	23,000,891	24,912,959
	13.0%		11,503,611	13,457,405	15,408,975	17,360,545	19,306,805	21,252,051	23,107,555
	13.5%		10,140,962	12,035,917	13,928,650	15,821,400	17,708,845	19,595,260	21,397,002
	14.0%		8,850,000	10,688,944	12,525,685	14,362,427	16,193,889	18,024,345	19,774,787
	15.0%		6,464,240	8,198,902	9,931,367	11,663,871	13,391,117	15,117,364	16,772,108
	16.0%		4,312,432	5,952,046	7,589,511	9,226,976	10,859,252	12,490,538	14,057,788
	18.0%		600,886	2,073,794	3,544,616	5,015,438	6,481,190	7,945,974	9,359,100

		% ocupación Oficina 1er año							
		16,193,889	50.0%	60.0%	65.0%	70.0%	72.5%	75.0%	80.0%
Tasa de descuento del accionista (Kd)	12.0%		13,220,864	18,033,722	19,928,060	21,500,687	22,168,678	22,776,838	23,766,383
	12.5%		11,578,393	16,309,776	18,178,374	19,731,745	20,392,237	20,994,893	21,967,948
	13.0%		10,019,344	14,680,795	16,524,062	18,058,479	18,711,572	19,306,805	20,271,473
	13.5%		8,552,100	13,140,065	14,959,463	16,474,163	17,119,855	17,708,845	18,664,229
	14.0%		7,165,524	11,681,478	13,475,399	14,972,674	15,611,263	16,193,889	17,140,092
	15.0%		4,612,759	8,948,917	10,745,092	12,196,318	13,280,783	13,391,117	14,319,260
	16.0%		2,322,090	6,563,990	8,263,979	9,690,193	10,800,905	10,859,252	11,769,731
	18.0%		237,393	2,399,429	4,602,403	6,301,063	7,940,394	9,481,190	11,337,482

		Costo de construcción (\$ x m2)							
		16,193,889	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
Tasa de descuento del accionista (Kd)	12.0%		23,750,970	23,263,904	22,776,838	22,289,772	21,802,668	19,843,670	17,883,666
	12.5%		21,964,786	21,479,339	20,993,893	20,508,446	20,022,961	18,070,459	16,117,154
	13.0%		20,274,449	19,790,627	19,306,805	18,822,983	18,339,122	16,393,142	14,446,361
	13.5%		18,673,232	18,191,038	17,708,845	17,226,652	16,744,421	14,804,986	12,864,754
	14.0%		17,155,010	16,674,449	16,193,889	15,713,330	15,232,732	13,299,863	11,366,203
	15.0%		14,345,683	13,868,400	13,391,117	12,913,835	12,436,514	10,516,837	8,596,377
	16.0%		11,807,240	11,333,246	10,859,252	10,385,259	9,911,228	8,004,805	6,097,610
	18.0%		7,412,973	6,948,581	6,481,190	6,013,799	5,546,372	3,666,597	1,786,075

		Costo del terreno (\$ x m2)							
		16,193,889	3,700.00	3,800.00	3,900.00	4,000.00	4,100.00	4,200.00	4,300.00
Tasa de descuento del accionista (Kd)	12.0%		23,548,528	23,291,296	23,034,066	22,776,838	22,519,611	22,262,386	22,005,162
	12.5%		21,761,612	21,505,704	21,249,797	20,993,893	20,737,990	20,482,088	20,226,188
	13.0%		20,070,583	19,817,988	19,561,396	19,306,805	19,052,215	18,797,627	18,543,041
	13.5%		18,468,712	18,215,421	17,962,132	17,708,845	17,455,559	17,202,275	16,948,993
	14.0%		16,949,874	16,697,877	16,445,882	16,193,889	15,941,898	15,689,908	15,437,920
	15.0%		14,139,425	13,889,987	13,640,551	13,391,117	13,141,685	12,892,254	12,642,823
	16.0%		11,599,997	11,353,080	11,106,165	10,859,252	10,612,341	10,365,431	10,118,523
	18.0%		7,207,144	6,965,158	6,723,173	6,481,190	6,239,209	5,997,230	5,755,253

		Costo de la deuda (Kd)							
		16,193,889	7.0%	7.3%	7.5%	8.0%	8.5%	9.0%	
Tasa de descuento del accionista (Kd)	12.0%		26,897,969	25,820,095	24,744,811	22,776,838	20,894,355	19,118,625	15,856,593
	12.5%		24,886,944	23,809,599	22,852,423	20,993,893	19,212,568	17,530,512	14,436,119
	13.0%		22,988,350	22,027,060	21,093,747	19,306,805	17,610,542	16,024,733	13,086,842
	13.5%		21,193,920	20,284,633	19,401,336	17,708,845	16,109,184	14,595,760	11,804,175
	14.0%		19,496,162	18,635,202	17,798,423	16,939,889	14,675,936	13,248,536	10,583,909
	15.0%		16,364,066	15,590,200	14,837,002	13,391,117	12,020,868	10,721,191	8,315,406
	16.0%		13,544,539	12,846,286	12,166,372	10,859,252	9,618,535	8,439,994	6,253,863
	18.0%		8,691,241	8,117,750	7,558,542	6,481,190	5,455,791	4,479,218	2,661,203

Gráfico 114: Alternativa 2: Sensibilidad con dos variables
 Fuente: Elaboración propia

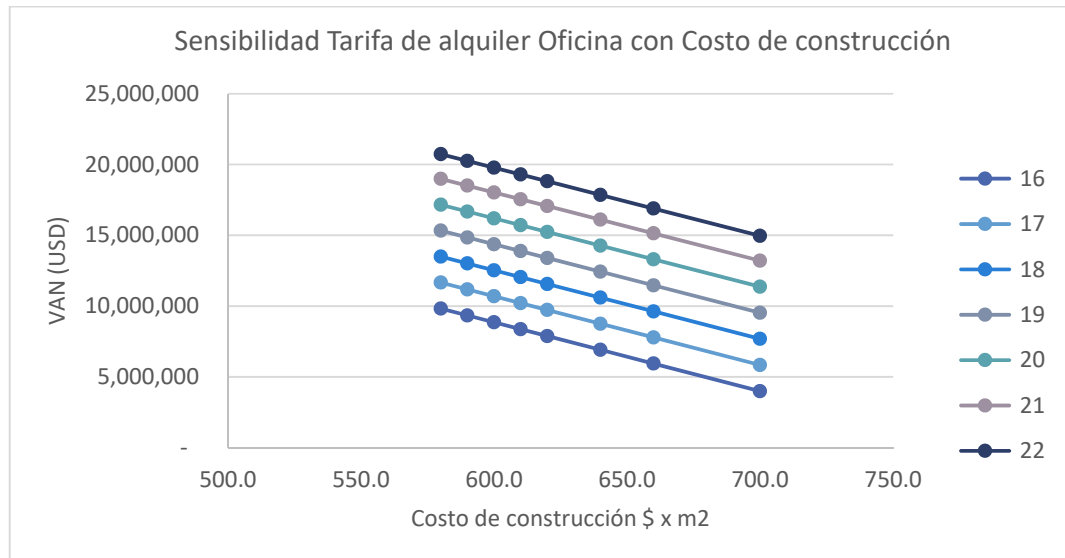


Gráfico 115: Alternativa 2: Sensibilidad tarifa alquiler oficina con costo de construcción
 Fuente: Elaboración propia

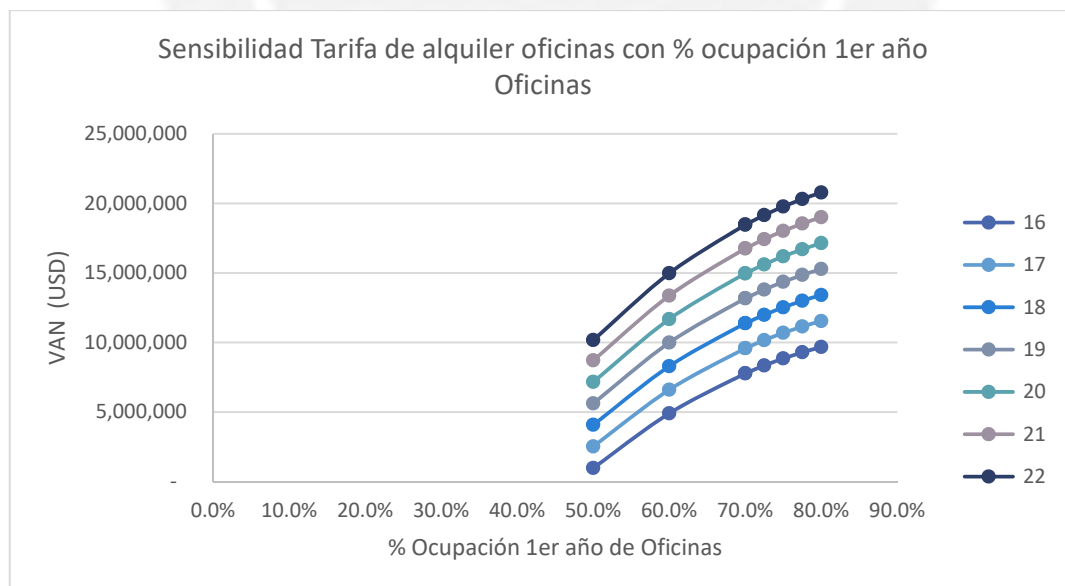


Gráfico 116: Alternativa 2: Sensibilidad tarifa alquiler oficina con % ocupación 1er año oficinas
 Fuente: Elaboración propia

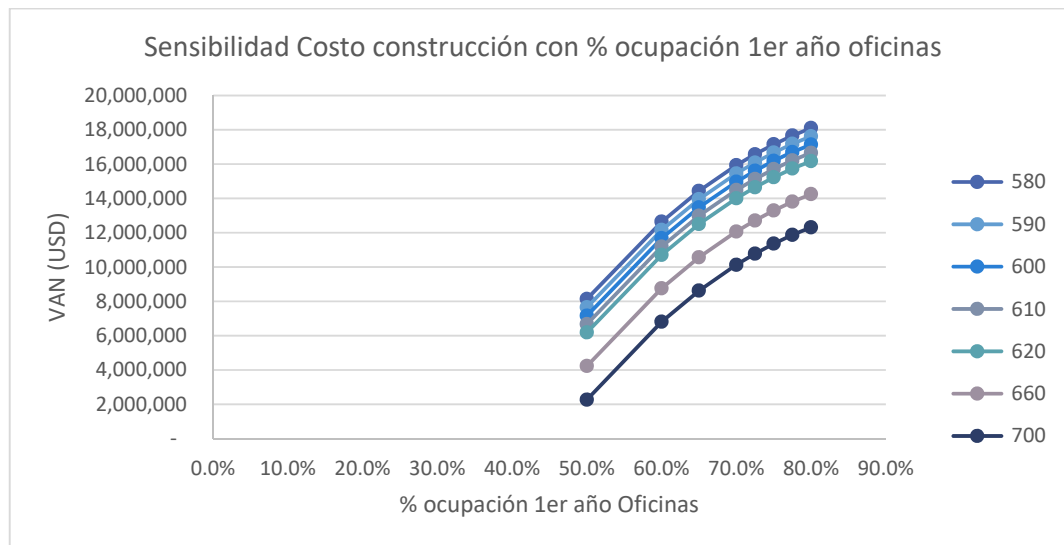


Gráfico 117: Alternativa 2: Sensibilidad costo de construcción con % ocupación 1er año oficinas
 Fuente: Elaboración propia

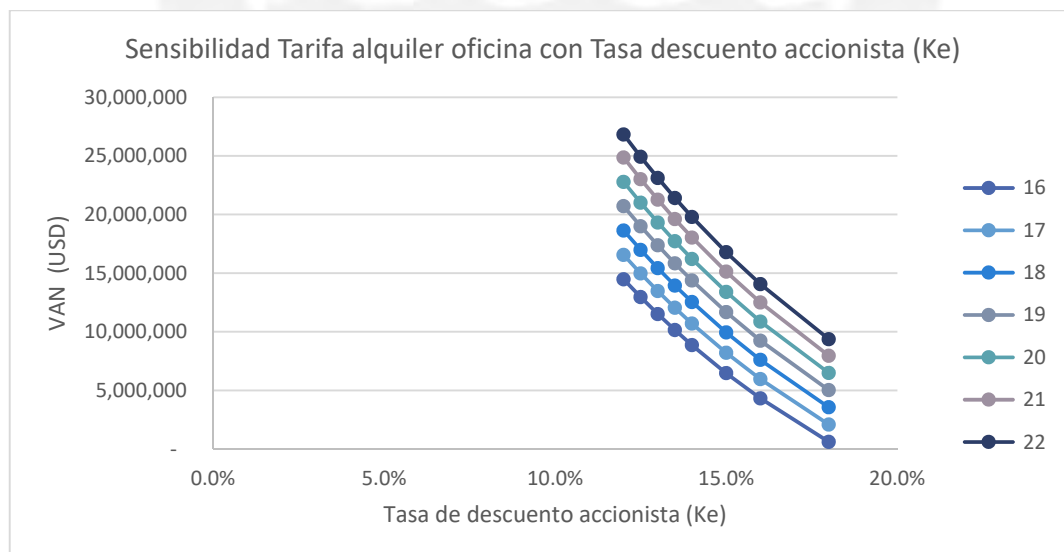


Gráfico 118: Alternativa 2: Sensibilidad tarifa alquiler oficina con tasa descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

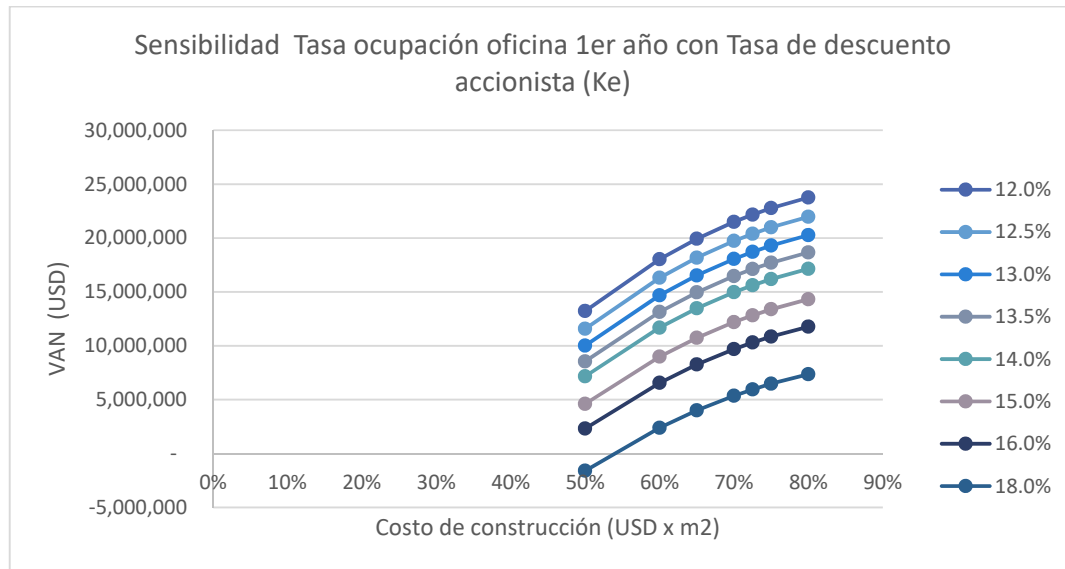


Gráfico 119: Alternativa 2: Sensibilidad tasa ocupación 1er año con tasa de descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

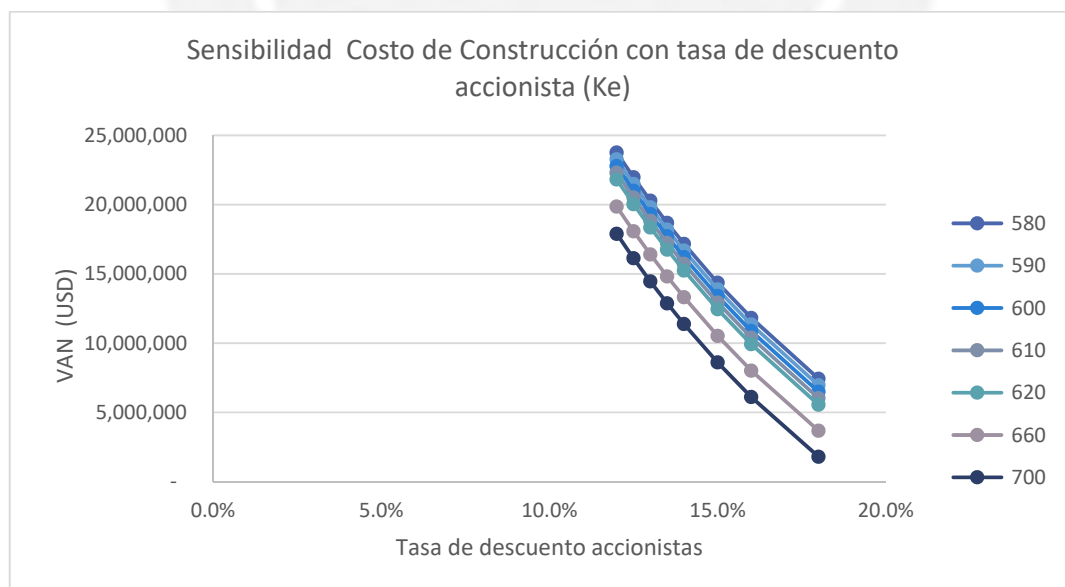


Gráfico 120: Alternativa 2: Sensibilidad costo de construcción con tasa de descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

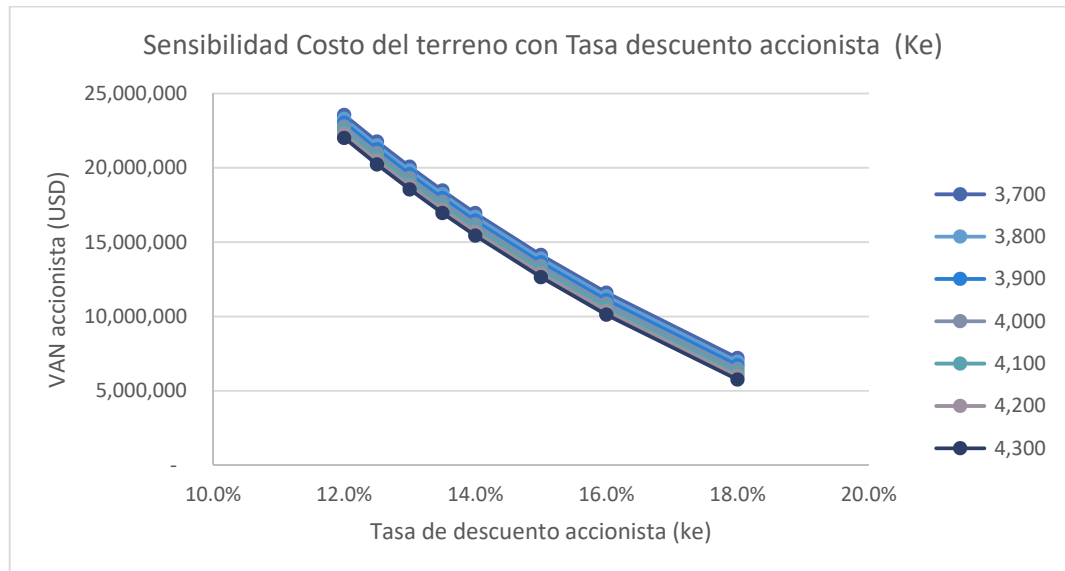


Gráfico 121: Alternativa 2: Sensibilidad costo del terreno con tasa descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

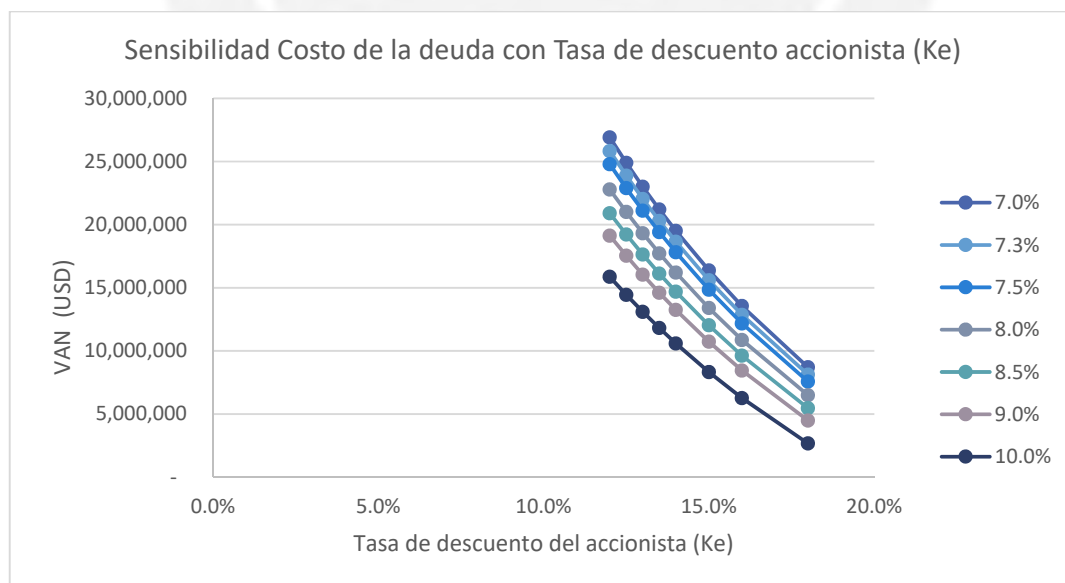


Gráfico 122: Alternativa 2: Sensibilidad costo de la deuda con tasa de descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado el análisis cruzado a dos variables críticas, podemos notar que así haya variaciones con dos variables en simultáneo, el VAN no llegará a ser menor de 0. Esto nos habla de la robustez del proyecto ya que este podría tener una mayor resistencia en escenarios de stress a las variables críticas, con variaciones de hasta 10% menos de las cantidades originales, teniendo incluso algunos casos en donde las variaciones podrían bajar hasta en 25% por variable.

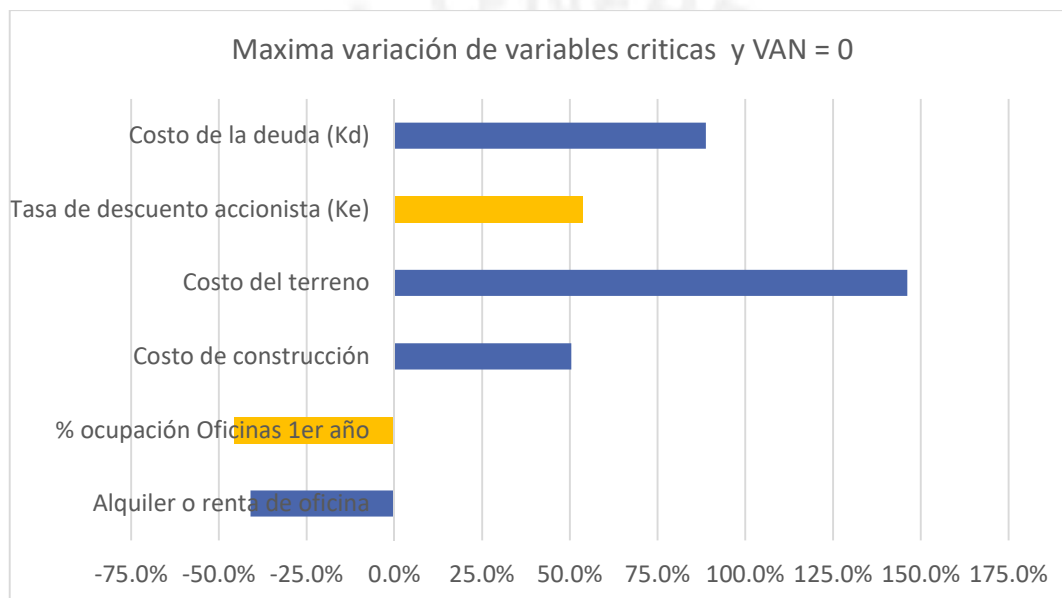


Gráfico 123: Alternativa 2: Máxima variación de variables críticas y VAN=0

Fuente: Elaboración propia

Este análisis de sensibilidad, tanto del cuadro de doble entrada como el de punto de equilibrio, solo consideran variaciones de una o dos variables. Sin embargo, conocemos que en un extremo todas las variables podrían tomar valores distintos y, por lo tanto, en algunas combinaciones de las variables obtener resultados negativos.

Para mitigar esta limitación, también se ha considerado un Análisis de Escenarios, que permita evaluar de forma simultánea cambios de las variables críticas al mismo tiempo y en escenarios de stress (pesimista) y optimista y observar los resultados de rentabilidad en cada uno ellos, lo cual mejora y da mayor visibilidad a la evaluación financiera del proyecto, que nos permitirá adoptar mejores decisiones.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Escenario Base	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Tarifa renta Oficina (\$xm2)	20	20	16	20
% Ocupación 1er año op-	75.00%	75.00%	60.00%	75.00%
Costo construcción (\$xm2)	600	600	650	600
Costo terreno (\$xm2)	4,000.00	4,000.00	4,100.00	4,000.00
Tasa de descuento accionista (Ke)	14.00%	14.00%	15.00%	12.00%
Costo de la deuda (Kd)	8.00%	8.00%	9.00%	8.00%
<hr/>				
VAN proyecto sin perpet.	1,603,583	1,603,583	12,142,612	4,217,491
VAN proyecto con perpet.	16,193,889	16,193,889	2,214,974	22,776,838
TIR proyecto sin perpet.	9.10%	9.10%	5.10%	9.10%
TIR proyecto con perpet.	12.80%	12.80%	9.30%	13.00%
Requerimiento fondos	49,845,954	49,845,954	53,614,313	49,845,954
VAN accionista	2,085,517	2,085,517	8,889,750	7,729,031
TIR accionista	15.10%	15.10%	9.80%	15.40%
Aporte de capital	23,082,750	23,082,750	29,283,430	23,082,750
RSCD	1.4x	1.4x	0.9x	1.4x
¿Cancela la deuda?	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda

Se observa que, dado los resultados para esta alternativa del modelo de negocio propuesto, el proyecto es sólido. Esto es debido a que, a pesar del escenario de “stress” o pesimista, aún genera una rentabilidad que, si bien no llegan a los niveles exigidos por los accionistas, tienen un nivel razonable dentro de lo establecido para este escenario.

Cabe señalar que los resultados nos dan buenas señales de rentabilidad. Lo central es que la gestión de implementación es clave para garantizar que mayoritariamente las premisas se cumplan y que se monitoree permanentemente el mercado, que las inversiones se vayan realizando

conforme se obtengan “confirmación” o validación de que el producto y la propuesta de negocios es la adecuada.

Con esto, podemos estar tranquilos que el modelo propuesto para esta alternativa puede darnos buenos resultados si es que los accionistas están dispuestos a tener un negocio mayoritariamente de rentas a largo plazo.

Adicionalmente, esta evaluación nos ha permitido identificar las principales variables críticas y para poder también dar lineamientos que nos ayuden a mitigar su efecto en caso se presenten.



10.5.3. Alternativa 3: Venta de Home Offices y Alquiler / Venta de Oficinas

10.5.3.1. Alternativa 3 – Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto en esta alternativa considera la venta total de las unidades inmobiliarias tipo SOHO, y el alquiler de los locales comerciales y de las Oficinas al 50% para vender el otro 50% de unidades. Asimismo, las cocheras de estacionamiento serán repartidas por tipo de unidad inmobiliaria para que se pueda mantener la estructura mencionada.

La intención de esta alternativa es indicar si el modelo de renta y venta de unidades inmobiliarias combinada puede ofrecerles resultados favorables a los accionistas y si, en caso haya financiamiento, este se pueda pagar.

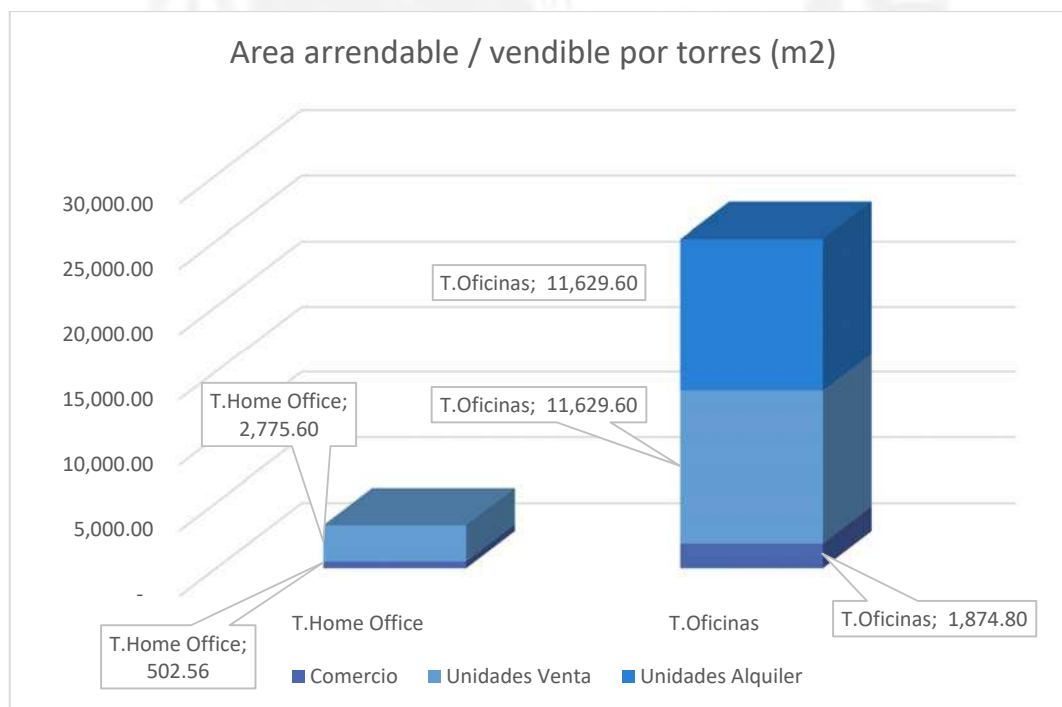


Gráfico 124: Alternativa 3: Área arrendable / vendible por torres (m2)

Fuente: Elaboración propia

10.5.3.2. Alternativa 3 – Horizonte de evaluación y cronograma

Al igual que el caso de la alternativa 2, la estructura de esta alternativa presenta un horizonte de evaluación de 20 años con la siguiente configuración:

Horizonte de evaluación	
Plazo total	20
Año 1	Preoperativos
Año 2	Inicio de construcción
Año 3	Fin Construcción y traslado de arrendatarios
Año 4 - Año 20	Explotación del negocio
Año 20	Perpetuidad



LEYENDA:

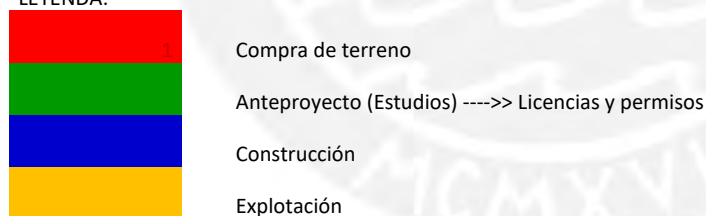


Gráfico 125: Alternativa 3: Cronograma ejecución base y horizonte evaluación

Fuente: Elaboración propia

Esta nos indica que los primeros 3 años serán para la adquisición del terreno y realizar los estudios y el proyecto en el primer año; y construir las edificaciones en los años 2 y 3. A partir del año 4 al 20 se realizará la explotación del negocio hasta considerar una perpetuidad.

10.5.3.3. Alternativa 3 – Ingresos

Para el cálculo de ingresos de esta alternativa, procederemos a considerar los precios de renta y venta detallados a inicio de este capítulo.

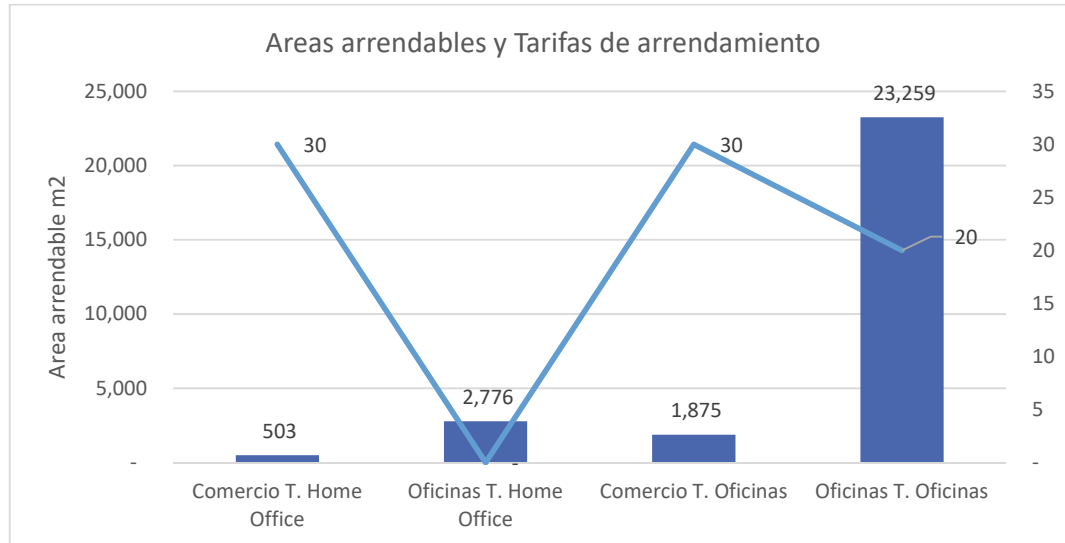


Gráfico 126: Alternativa 3: Áreas arrendable y tarifas de arrendamiento

Fuente: Elaboración propia

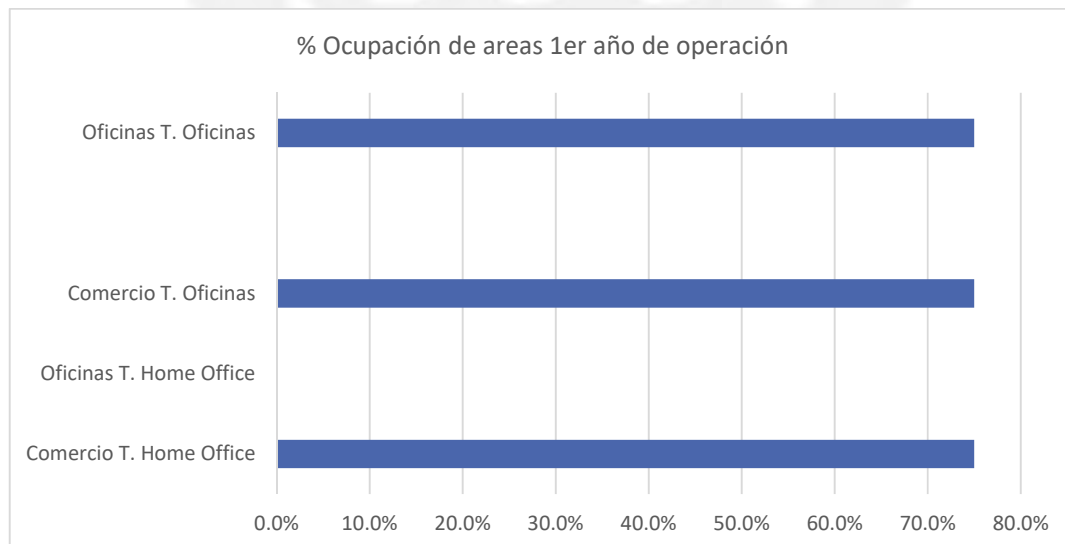


Gráfico 127: Alternativa 3: % Ocupación de áreas 1er año de operación

Fuente: Elaboración propia

La distribución de las áreas a arrendar y vender serán las siguientes:

	m2	Área total	Área vendida	A. x arrendar
TORRE HOME OFFICE				
Home Office		2,776	2,776	-
Comercio		503	251	251
Estacionamientos Home Office		61	61	-
Estacionamientos Comercio		11	6	6
TORRE OFICINA				
Oficinas		23,259	11,630	11,630
Comercio		1,875	937	937
Estacionamientos Oficina		538	269	269
Estacionamientos Comercio		40	20	20

Si seguimos las tendencias del comportamiento del mercado, para el modelado y cálculo de los ingresos debemos considerar que, en el caso de las unidades destinadas a la renta, estas generarán ingresos recién a partir de que las edificaciones estén construidas, es decir, a partir del año 3, que se considerará como el primer año de operación del edificio.

Este porcentaje de ocupación no será del 100%, sino que se proyecta que iniciará siendo del 75% del área para arrendar (8,722m²) y tendrá un aumento del 4% anual hasta estabilizarse en un 95% del total disponible para las Oficinas arrendables (11,048m²), 100% de las unidades arrendables para los locales comerciales de ambas torres (1,189m²) y 90% para los estacionamientos.

Esto es debido a que, al ser considerado como un promedio de ocupación anual, habrá momentos en donde la ocupación tenga ligeras variaciones hacia arriba o abajo, así como unidades en proceso de mudanza.

Con estos índices de ocupación, los ingresos por renta serán de US\$2'891,362 netos el primer año de operación (año 4) y aumentarán hasta llegar a un rendimiento de US\$4'942,113 sin incluir IGV, en el año 20.

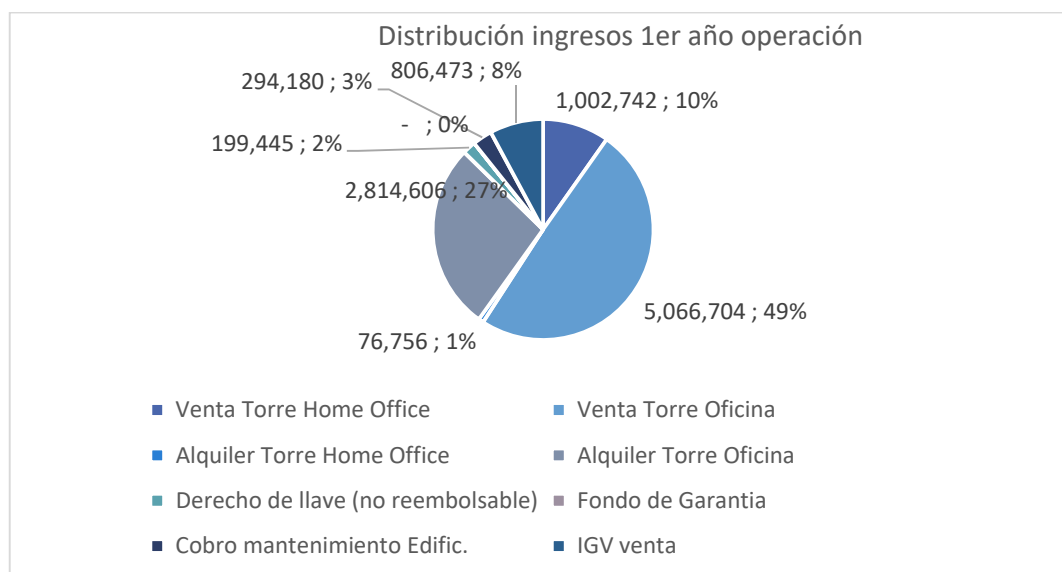


Gráfico 128: Alternativa 3: Distribución ingresos 1er año operación

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

PROYECTO ANÁLISIS E INGRESOS POR RENTA (MIRAFLORES)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
% Ocupación																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Comercio	79%	79%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%	81%
Estacionamientos HO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Estacionamientos Comercio	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
TORRE OFICINA																				
Oficinas	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Comercio	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Estacionamientos Oficina	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Estacionamientos Comercio	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Arrendamiento (M2 a US\$)																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comercio HO	188	196	203	210	218	226	233	241	249	257	265	273	281	289	297	305	313	321	329	337
Estacionamientos HO (M2 area)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio (M2 area)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
TORRE OFICINA																				
Oficinas (M2)	3,773.20	3,150	3,134	3,077	3,020	2,963	2,906	2,849	2,792	2,735	2,678	2,621	2,564	2,507	2,450	2,393	2,336	2,279	2,222	2,165
Comercio HO	795	780	774	768	762	756	750	744	738	732	726	720	714	708	702	696	690	684	678	672
Estacionamientos Oficina (M2 area)	302	312	322	332	342	352	362	372	382	392	402	412	422	432	442	452	462	472	482	492
Estacionamientos Comercio (M2 area)	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
M2 Arrendable (M2)	5,614	5,094	5,088	5,129	5,189	5,249	5,309	5,369	5,429	5,489	5,549	5,609	5,669	5,729	5,789	5,849	5,909	5,969	6,029	6,089
Metadatos: Oficina	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96	16.96
M2 Arrendable (M2)	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
Renta de Arrendamiento (Año)																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5	33.1	33.8	34.5	35.1	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8	39.6	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Estacionamientos	300.0	303.6	307.3	311.0	314.8	318.7	322.7	326.8	330.9	335.1	339.4	343.8	348.3	352.9	357.6	362.4	367.3	372.3	377.4	382.6
renta area promedio (\$/m2)	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6	96.6
TORRE OFICINA																				
Oficinas	20.0	20.4	20.8	21.2	21.6	22.1	22.5	23.0	23.4	23.9	24.4	24.9	25.4	25.9	26.4	26.9	27.4	27.9	28.4	28.9
Comercio	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5	33.1	33.8	34.5	35.1	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8	39.6	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Estacionamientos	300.0	303.6	307.3	311.0	314.8	318.7	322.7	326.8	330.9	335.1	339.4	343.8	348.3	352.9	357.6	362.4	367.3	372.3	377.4	382.6
renta area promedio (\$/m2)	20.7	21.2	21.4	22.0	22.5	22.9	23.4	23.9	24.3	24.8	25.3	25.8	26.3	26.8	27.4	27.9	28.4	28.9	29.4	29.9
renta estacionamientos (\$/estacion)	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66	186.66
Ingresos por Renta o Alquiler																				
TORRE HOME OFFICE																				
Home Office	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio	47,846	49,088	50,330	51,572	52,814	54,056	55,298	56,540	57,782	59,024	60,266	61,508	62,750	63,992	65,234	66,476	67,718	68,960	70,202	71,444
Estacionamientos HO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Comercio	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300
Valor de Venta:	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756	16,756
IGV	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316	18,316
Total Ingresos Torre H. Office (\$)	90,572	97,000	103,428	109,856	116,284	122,712	129,140	135,568	142,000	148,428	154,856	161,284	167,712	174,140	180,568	187,000	193,428	199,856	206,284	212,712
TORRE OFICINA																				
Oficinas	2,093,328	2,241,964	2,491,133	2,740,302	2,989,471	3,238,640	3,487,809	3,736,978	3,986,147	4,235,316	4,484,485	4,733,654	4,982,823	5,231,992	5,481,161	5,730,330	5,979,500	6,228,669	6,477,838	6,727,007
Comercio	293,098	277,068	261,038	245,008	228,978	212,948	196,918	180,888	164,858	148,828	132,798	116,768	100,738	84,708	68,678	52,648	36,618	20,588	4,558	-11,472
Estacionamientos Oficina	435,780	446,720	457,660	468,600	479,540	490,480	501,420	512,360	523,300	534,240	545,180	556,120	567,060	578,000	588,940	599,880	610,820	621,760	632,700	643,640
Estacionamientos Comercio	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400
Valor de Venta:	2,814,606	3,018,444	3,222,282	3,426,120	3,629,958	3,833,796	4,037,634	4,241,472	4,445,310	4,649,148	4,852,986	5,056,824	5,260,662	5,464,500	5,668,338	5,872,176	6,076,014	6,279,852	6,483,690	6,687,528
IGV	506,829	540,800	574,771	608,742	642,713	676,684	710,655	744,626	778,597	812,568	846,539	880,510	914,481	948,452	982,423	1,016,394	1,050,365	1,084,336	1,118,307	1,152,278
Total Ingresos Torre Oficina (\$)	3,321,435	3,559,244	3,800,053	4,040,862	4,281,671	4,522,480	4,763,289	5,004,098	5,244,907	5,485,716	5,726,525	5,967,334	6,208,143	6,448,952	6,689,761	6,930,570	7,171,379	7,412,188	7,653,000	7,893,811
Valor de Venta (\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos (\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Gráfico 129: Alternativa 3: Área arrendable e ingreso por renta (anual en US\$)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 130: Alternativa 3: Área vendible e ingreso por venta (mensual en US\$)

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

ÁREA VENDIBLE e INGRESOS POR VENTA - AÑO (EN USD)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTA											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	-	95,491	1,145,890	1,145,890	1,145,890	1,050,399	-	-	-
Comercio	-	-	-	153,688	307,376	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	-	17,489	209,862	209,862	209,862	192,374	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	25,229	50,459	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	291,897	1,713,587	1,355,752	1,355,752	1,242,773	-	-	-
IGV	-	-	-	26,271	154,223	122,018	122,018	111,850	-	-	-
Total ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	-	318,168	1,867,810	1,477,770	1,477,770	1,354,623	-	-	-
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	-	533,468	6,401,615	6,401,615	6,401,615	1,600,404	-	-	-
Comercio	-	-	-	430,000	1,290,000	-	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	-	92,546	1,110,550	1,110,550	1,110,550	277,638	-	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	68,807	206,422	-	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	1,124,821	9,008,587	7,512,165	7,512,165	1,878,041	-	-	-
IGV	-	-	-	101,234	810,773	676,095	676,095	169,024	-	-	-
Total ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	-	1,226,055	9,819,360	8,188,260	8,188,260	2,047,065	-	-	-
Valor de Venta (\$)	-	-	-	1,416,718	10,722,174	8,867,917	8,867,917	3,120,814	-	-	-
IGV Venta	-	-	-	127,505	964,996	798,113	798,113	280,873	-	-	-
Total ingresos (\$)	-	-	-	1,544,223	11,687,170	9,666,030	9,666,030	3,401,688	-	-	-
DESEMBOLSOS											
TORRE HOME OFFICE											
Home Office	-	-	-	47,745	620,690	1,145,890	1,145,890	1,098,144	525,200	-	-
Comercio	-	-	-	76,844	230,532	153,688	-	-	-	-	-
Estacionamientos Home Office	-	-	-	8,744	113,675	209,862	209,862	201,118	96,187	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	12,615	37,844	25,229	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	145,948	1,002,742	1,534,670	1,355,752	1,299,263	621,386	-	-
IGV	-	-	-	13,135	90,247	138,120	122,018	116,934	55,925	-	-
Total ingresos Torre H. Office (\$)	-	-	-	159,084	1,092,989	1,672,790	1,477,770	1,416,196	677,311	-	-
TORRE OFICINA											
Oficinas	-	-	-	266,734	3,467,541	6,401,615	6,401,615	4,001,009	800,202	-	-
Comercio	-	-	-	215,000	860,000	645,000	-	-	-	-	-
Estacionamientos Oficina	-	-	-	46,273	601,548	1,110,550	1,110,550	694,094	138,819	-	-
Estacionamientos Comercio	-	-	-	34,404	137,615	103,211	-	-	-	-	-
Valor de Venta	-	-	-	562,411	5,066,704	8,260,376	7,512,165	4,695,103	939,021	-	-
IGV	-	-	-	50,617	456,003	743,434	676,095	422,559	84,512	-	-
Total ingresos Torre Oficina (\$)	-	-	-	613,028	5,522,708	9,003,810	8,188,260	5,117,663	1,023,533	-	-
Valor de Venta (\$)	-	-	-	708,359	6,069,446	9,795,046	8,867,917	5,994,366	1,560,407	-	-
IGV Venta	-	-	-	63,752	546,250	881,554	798,113	539,493	140,437	-	-
Total ingresos (\$)	-	-	-	772,111	6,615,696	10,676,600	9,666,030	6,533,859	1,700,844	-	-

Gráfico 131: Alternativa 3: Área vendible e ingreso por venta (anual en US\$)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la figura de unidades vendibles, el modelo mensual nos permite ver el comportamiento de los ingresos a 84 meses. En este modelo podemos ver cómo se inicia la venta en el mes 24 y los desembolsos en el mes 26. Asumiendo que los clientes que compren algunas de las unidades trabajarán con alguna entidad bancaria, el registro de ingreso a caja de los desembolsos será el de la cuota inicial a dos meses de firmado el contrato y, dos meses después, el registro del ingreso del saldo del monto del ticket total. Así, a una velocidad de ventas de 1 unidad de SOHO, 2 locales comerciales y 2 oficinas al mes, estas terminarán de generar ingresos para el año 8, luego de 5 años de venta y 6 de transacciones bancarias.

Si consideramos las ventas realizadas, los ingresos serán de US\$1,416,718 netos el año 3, US\$10'722,174 el año 4, US\$8'867,917 en los años 5 y 6, y US\$3'120,814 en el año 7.

Si consideramos los desembolsos, los ingresos serán de US\$708,359 en el año 3, US\$6'069,446 en el año 4, US\$9'795,046 en el año 5, US\$8'867,917 en el año 6, US\$5'994,366 en el año 7 y US\$1'560,407 en el año 9.

Sea cual fuera la consideración, los ingresos netos totales solo por las ventas de unidades inmobiliarias serán de US\$35'965,140. Así, cuando combinamos ambos formatos de comercialización, tenemos que los ingresos del proyecto serán de US\$708,359 netos en el año 3, correspondientes a los primeros desembolsos, y se incrementarán para el año 4, primer año de operación del edificio, a unos US\$9'454,433 antes del pago de IGV. Posteriormente, la tendencia de ingresos será en alza hasta llegar a US\$13'216,932 netos en el año 5, en donde habrá una leve baja en los resultados hasta el año 8 debido al término de las ventas. Esta curva de comportamiento disminuirá hasta bordear los US\$4,5M alrededor del año 10 y de ahí subirá hasta estabilizarse alrededor de los US\$5M en el año 15, en donde la tendencia se mantendrá solo con el negocio de renta y de acuerdo a los reajustes de precios por inflación, pasando a casi US\$5,5M de ingresos anuales antes de impuestos en un negocio proyectado hasta el año 20 del modelo.

10.5.3.4. Alternativa 3 – Cálculo de tributos

Similar a lo que ocurría en la alternativa 2, debido al carácter mixto de la alternativa, para poder hacer el cálculo de los tributos hay que realizar un proceso en donde se asignen los valores de incidencia de cada tipo de negocio, parte por parte, a manera de alícuota. Esta figura es debido a que cada tipo de negocio es afecto de forma distinta a los impuestos:

- Los bienes que se van a *vender*, al dejar de ser parte de nuestro activo hace que se produzca la generación de la renta, es decir, la venta menos el correspondiente costo de venta y por la tanto la determinación y obligación de pago del impuesto a la renta por las unidades vendidas.
- Los bienes que se van a *rentar*, al mantenerse como propiedad y dentro de los activos de la empresa, también generaran la obligación del pago del impuesto a la renta. En este caso, las magnitudes de estos impuestos serán menores dado que se deducirán gradualmente la amortización de los gastos preoperativos y depreciación de la fábrica (construcción).

La diferencia entre esta alternativa y la anterior, radicará en que se modificará el porcentaje de las incidencias debido al cambio de volumen de unidades arrendables y vendibles en la torre de oficinas.

Con esas consideraciones, tenemos los siguientes valores de asignación:

- Costo de construcción

		TORRE HOME OFFICE			
	HO	COMERCIO	TOTAL	%	
% VENTA	100%	50%			
VENTA	2,588,481.91	298,829.61	2,887,311.52	90.6%	
ALQUILER	-	298,829.61	298,829.61	9.4%	
TOTAL	2,588,481.91	597,659.23	3,186,141.13	100.0%	
COSTO CONSTRUCCION		31,333,152			
Incidencia		10.2%			
Terreno HO		3,186,141			
		TORRE OFICINAS			
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL	%	
% VENTA	50%	50%			
VENTA	13,133,323.53	940,181.90	14,073,505.43	50.0%	
ALQUILER	13,133,323.53	940,181.90	14,073,505.43	50.0%	
TOTAL	26,266,647.06	1,880,363.80	28,147,010.87	100.0%	
COSTO CONSTRUCCION		31,333,152			
Incidencia		89.8%			
Terreno HO		28,147,011			

- Costo de terreno

	TORRE HOME OFFICE			
	HO	COMERCIO	TOTAL	%
% VENTA	84.7%	15.3%		
	100%	50%		
VENTA	3,076,286.15	278,501.65	3,354,787.80	92.3%
ALQUILER	-	278,501.65	278,501.65	7.7%
TOTAL	3,076,286.15	557,003.30	3,633,289.45	100.0%
COSTO TERRENO		13,308,595		
Incidencia		27.3%		
Terreno HO		3,633,289		
	TORRE OFICINAS			
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL	%
% VENTA	50%	50%		
VENTA	13,133,323.53	940,181.90	14,073,505.43	50.0%
ALQUILER	13,133,323.53	940,181.90	14,073,505.43	50.0%
TOTAL	26,266,647.06	1,880,363.80	28,147,010.87	100.0%
COSTO TERRENO		31,333,152		
Incidencia		89.8%		
Terreno Oficinas		28,147,011		

- Costo de licencias

	HO	TORRE HOME OFFICE		
	84.7%	COMERCIO	TOTAL	%
	100%	15.3%		
% VENTA		50%		
VENTA	125,327.55	11,346.13	136,673.68	92.3%
ALQUILER	-	11,346.13	11,346.13	7.7%
TOTAL	125,327.55	22,692.25	148,019.80	100.0%
COSTO LICENCIAS		542,191		
Incidencia		27.3%		
Terreno HO		148,020		
	OFICINAS	TORRE OFICINAS		
	92.5%	COMERCIO	TOTAL	%
	50%	7.5%		
% VENTA		50%		
VENTA	182,384.40	14,701.03	197,085.43	50.0%
ALQUILER	182,384.40	14,701.03	197,085.43	50.0%
TOTAL	364,768.80	29,402.07	394,170.87	100.0%
COSTO LICENCIAS		542,191		
Incidencia		72.7%		
Terreno Oficinas		394,171		

- Costo del proyecto

	TORRE HOME OFFICE			
	HO	COMERCIO	TOTAL	%
% VENTA	84.7%	15.3%		
	100%	50%		
VENTA	130,958.97	11,855.95	142,814.92	92.3%
ALQUILER	-	11,855.95	11,855.95	7.7%
TOTAL	130,958.97	23,711.90	154,670.87	100.0%

COSTO ESTUDIO DEL PROYECTO	566,553
Incidencia	27.3%
Terreno HO	154,671

	TORRE OFICINAS			
	OFICINAS	COMERCIO	TOTAL	%
% VENTA	92.5%	7.5%		
	50%	50%		
VENTA	190,579.59	15,361.60	205,941.20	50.0%
ALQUILER	190,579.59	15,361.60	205,941.20	50.0%
TOTAL	381,159.19	30,723.21	411,882.39	100.0%

COSTO ESTUDIO DEL PROYECTO	566,553
Incidencia	72.7%
Terreno Oficinas	411,882

Con una estructura específica de las incidencias de las alícuotas por tipo de negocio en los costos relacionados, procedemos a realizar un estado de pérdida y ganancias proyectado para poder armar el flujo de caja de manera similar a lo hecho en la alternativa 2.

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
RIR (USD)																							
RIR sobre	-	-	-	147,713	304,431	1,041,543	1,704,536	3,947,111	6,831,024	10,412,629	14,111,158	17,712,519	20,866,366	23,301,111	25,561,111	27,611,111	29,411,111	31,011,111	32,411,111	33,611,111	34,711,111	35,711,111	
RIR Inversiones	66,632	2,345,187	5,424,773	-	-	-	-	77,611	-	-	-	-	-	77,611	-	-	-	-	-	77,611	-	64,176	
RIR costos y gastos	22,066	182,932	333,675	30,731	412,600	59,908	33,176	21,372	19,196	19,649	20,038	20,440	20,648	21,266	21,691	21,691	21,314	21,539	22,911	23,379	23,627	23,627	
Intereses	-91,700	3,333,333	3,333,333	775,741	1,118,903	1,256,790	225,965	382,106	341,272	330,496	327,506	324,960	324,312	319,382	316,980	314,719	312,638	310,719	308,944	307,314	305,837	304,500	
Credito fiscal acumulado	-	31,700	2,618,949	5,333,543	5,537,802	4,418,009	3,362,019	2,326,024	1,833,917	1,812,045	1,461,549	1,104,040	739,390	448,018	66,646	-	-	-	-	-	-	-	-
RIR a pagar al Estado:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	321,333	394,719	401,239	331,014	415,082	421,163	
IMPUESTOS A LA RENTA (USD)																							
utilidad antes de impuestos	-	112,601	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Deducción	-	36,167	198,197	3,37,880	3,212,568	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Deducción acumulada	-	36,167	194,464	672,354	1,084,933	2,166,107	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
tributo a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
utilidad neta	112,601	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	

Gráfico 133: Alternativa 3: Impuestos a pagar
Fuente: Elaboración propia



10.5.3.5. Alternativa 3 – Flujo de caja

10.5.3.5.1. Alternativa 3 – Flujo de caja económico

Ya definidos los impuestos proyectados a pagar, podemos estructurar el flujo de caja del proyecto.

En primera instancia, tendremos el flujo de caja operativo. En este podremos ver la diferencia entre los ingresos por ventas y los egresos operativos por el proyecto. La descomposición será de la siguiente forma:

- Ingresos:

Consideran los ingresos por venta de SOHO, venta y renta de locales comerciales y oficinas, el derecho a llave (no reembolsable), los fondos de garantía, el cobro del mantenimiento del edificio y el IGV de venta.

- Egresos

Consideran los Gastos de mantenimiento de los inmuebles, los gastos por comercialización y ventas, los gastos de Gerencia de Proyecto, los gastos de post-venta y el fee de administración, los gastos bancarios, el impuesto a la renta, los IGV de costos y gastos, y el IGV por pagar.

Posteriormente, en el flujo de caja económico se le agregan al flujo operativo los costos de la inversión en la misma estructura y se le incluyen los reajustes por escudo fiscal.

Por último, igual a la alternativa anterior, se agrega una perpetuidad de ingresos en el año 20 y con eso se calcula el modelo final.

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

FLUJO DE CAJA OPERATIVO (MILES)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
INGRESOS																						
Venta Torre Híbrida Office	-	-	145,968	1,002,742	1,534,670	1,385,751	1,259,263	811,388	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta Torre Office	-	-	542,411	5,366,704	8,260,376	7,532,166	4,655,103	359,021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler Torre Híbrida Office	-	-	-	74,759	82,705	88,042	94,758	100,838	107,407	113,914	116,193	118,517	120,887	123,305	125,771	128,286	130,853	133,473	136,148	138,879	141,666	144,510
Alquiler Torre Office	-	-	-	3,834,506	4,034,463	3,339,466	3,497,640	4,466,339	3,904,658	3,969,330	4,078,754	4,140,343	4,241,669	4,328,410	4,415,209	4,501,369	4,588,491	4,681,911	4,781,911	4,716,464	4,807,936	4,807,936
Derechos de Bienes (no venta posesión)	-	-	-	100,445	10,372	10,034	10,034	11,007	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450
Donación de Bienes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión de venta (venta posesión)	-	-	-	294,180	2,151,099	337,439	39,124	387,062	411,700	421,987	430,321	438,323	447,489	456,648	465,911	474,889	484,386	494,074	494,074	500,355	510,024	510,024
IVA venta	-	-	63,762	806,475	1,180,252	1,090,536	859,171	862,092	561,068	370,145	377,548	385,099	391,801	400,657	408,679	420,844	424,365	431,525	438,167	448,790	448,790	448,790
Total Ingresos	-	-	712,111	6,386,966	10,015,837	10,068,936	6,552,215	4796,100	5,805,347	5,002,844	5,102,701	5,204,751	5,308,280	5,413,027	5,523,327	5,625,918	5,723,447	5,825,918	5,723,447	5,825,918	5,825,918	
GASTOS																						
Gastos de mantenimiento inmuebles	-	-	-	311,791	310,097	326,469	311,090	339,658	346,451	353,380	360,448	367,657	375,010	382,510	390,160	397,963	405,923	414,041	422,321	431,311	431,311	431,311
Gastos de no capitalizables	-	100,000	250,000	350,000	141,815	138,284	187,931	148,731	86,341	66,515	58,034	49,376	70,764	71,178	71,943	73,089	76,537	77,301	79,314	80,420	81,641	81,641
Gastos de inversión de Proyecto	-	22,601	761,178	1,503,768	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de venta (no venta posesión)	-	-	-	10,034	10,034	11,345	11,610	12,901	14,119	15,317	16,500	17,670	18,826	19,967	21,092	22,194	23,273	24,329	25,363	26,376	27,368	28,339
Gastos de venta (venta posesión)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de obra	-	-	-	-	-	215,075	4,259,490	1,244,040	261,972	302,091	10,12,227	1,007,744	1,092,155	1,099,255	1,119,224	1,149,792	1,205,111	1,184,247	1,210,639	1,210,639	1,210,639	1,210,639
Dividendos y gastos	-	22,068	182,011	313,675	30,731	41,260	39,800	33,376	21,375	20,106	19,648	19,029	20,440	21,066	21,661	22,314	22,528	23,311	23,179	23,179	23,179	23,179
IVA por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos	-	144,669	1,189,104	2,167,412	515,233	5,500,247	1,200,201	3,088,285	1,210,354	1,434,971	1,411,751	1,500,052	1,539,203	1,579,421	1,619,189	1,667,925	1,697,422	2,107,443	2,107,443	2,107,443	2,107,443	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-	522,947	4,219,554	4,848,625	4,568,689	4,341,860	4,271,229	4,390,376	4,590,893	4,690,950	4,704,700	4,828,877	4,943,838	5,044,138	5,141,102	5,244,295	5,305,275	5,616,505	5,718,239	5,718,239	5,718,239

Gráfico 134: Alternativa 2: Flujo de caja operativo
Fuente: Elaboración propia



DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

FLUJO DE CASH ECONÓMICO (USD)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
FLUJO DE CASH OPERATIVO	-314,226	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	
Perifoneos:																						
Tenencia	-1,350,860	-	-	834,833	834,833	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de arrendamiento	-	-359,946	-359,946	-359,946	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de electricidad	-	-216,676	-216,676	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Materiales de obra (construcción)	-	-	834,833	834,833	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Equipo nuevo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mantenimiento Mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-431,170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Alquiler de Capital de Trabajo	-	-	-	-57,817	-4,106	-4,397	-4,709	-4,884	-4,244	-2,017	-1,645	-1,678	-1,712	-1,744	-1,791	-1,836	-1,671	-1,586	-1,538	-1,427	-	
EV Inversión	-	-69,612	834,833	834,833	-	-	-	-	-77,611	-	-	-	-	-77,611	-	-	-	-	-	-7,611	-	
(-) FLUJO DE CASH DE LA INVERSIÓN	-1,350,860	-69,612	834,833	834,833	-2,297,211	-4,107	-4,786	-4,824	-2,15,582	-2,017	-1,645	-1,678	-1,712	-1,744	-1,791	-1,836	-1,671	-1,586	-1,538	-1,427	-	
(-) FLUJO DE CASH FINANCIERO	-1,350,860	-69,612	834,833	834,833	4,212,108	834,833	834,833	834,833	7,885,932	3,914,734	2,359,112	1,432,351	1,486,312	1,561,656	1,247,003	1,269,220	1,442,236	1,441,174	1,501,630	1,251,540	1,210,811	1,464,883
(-) AJUSTES:																						
Estado fiscal del negocio (no mayor)	-	-	-	-	-	-	-	-	127,195	-	-	-	-	127,195	-	-	-	-	-	127,195	-	
Provisión del estado fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,723	
Provisión del impuesto (no mayor)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200,457
TOTAL AJUSTES	-	-	-	-	-	-	-	-	127,195	-	-	-	-	127,195	-	-	-	-	-	127,195	-	-197,704
(-) FLUJO DE CASH ECONÓMICO	-1,350,860	-69,612	834,833	834,833	4,212,108	834,833	834,833	834,833	7,885,932	4,041,300	2,359,112	1,432,351	1,486,312	1,561,656	1,247,003	1,269,220	1,442,236	1,441,174	1,501,630	1,251,540	1,210,811	1,464,883
(-) Repatriación de Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,833,333
(-) FLUJO DE CASH ECONÓMICO MENOS	-1,350,860	-69,612	834,833	834,833	4,212,108	834,833	834,833	834,833	7,885,932	4,041,300	2,359,112	1,432,351	1,486,312	1,561,656	1,247,003	1,269,220	1,442,236	1,441,174	1,501,630	1,251,540	1,210,811	1,464,883
FLUJO DE CASH ECONÓMICO SEGURO	-1,350,860	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833	834,833

Gráfico 135: Alternativa 2: Flujo de caja económico

Fuente: Elaboración propia

Luego de definido el modelo, en el gráfico a continuación podemos apreciar el comportamiento de la curva de ingresos que consideran los montos de los ingresos por ventas brutas por US\$5'900,937 en el año 20 (sin perpetuidad), con un pico de US\$14'377,185 en el año 5.



Gráfico 136: Alternativa 3: Ingresos económicos del proyecto (sin perpetuidad)
Fuente: Elaboración propia

También podemos apreciar el comportamiento del flujo de caja acumulado económico del proyecto. En él, se ve claramente que entre los años 3 y 4, en donde se ha terminado la construcción, se genera la mayor necesidad de fondos, por US\$49'077,589 y, por lo tanto, se requiere financiamiento ya sea con deuda o con aporte de capital.

Luego, conforme pasan los años y la operación del edificio empieza a generar ingresos y flujos positivos, se va llegando a su punto de equilibrio entre el año 10 y 11, y generando caja positiva para los inversionistas (bancos, fondos o accionistas del negocio).

Considerando que, en esta alternativa, aproximadamente el 40% de las unidades inmobiliarias siguen estando bajo propiedad del promotor; es decir, es un negocio con un buen porcentaje de superficie arrendable, se considera para efectos de la evaluación un valor de perpetuidad.

Es importante mencionar que, considerando la perpetuidad, el monto neto de la caja para finales del año 20 con perpetuidad será de US\$40'765,172. Este equivale a 11.1 veces el valor del flujo de caja operativo y 0.9 veces el valor del flujo de caja económico.

A finales del mismo año 20, con la perpetuidad considerada, el flujo de caja acumulado será de US\$75'252,474.

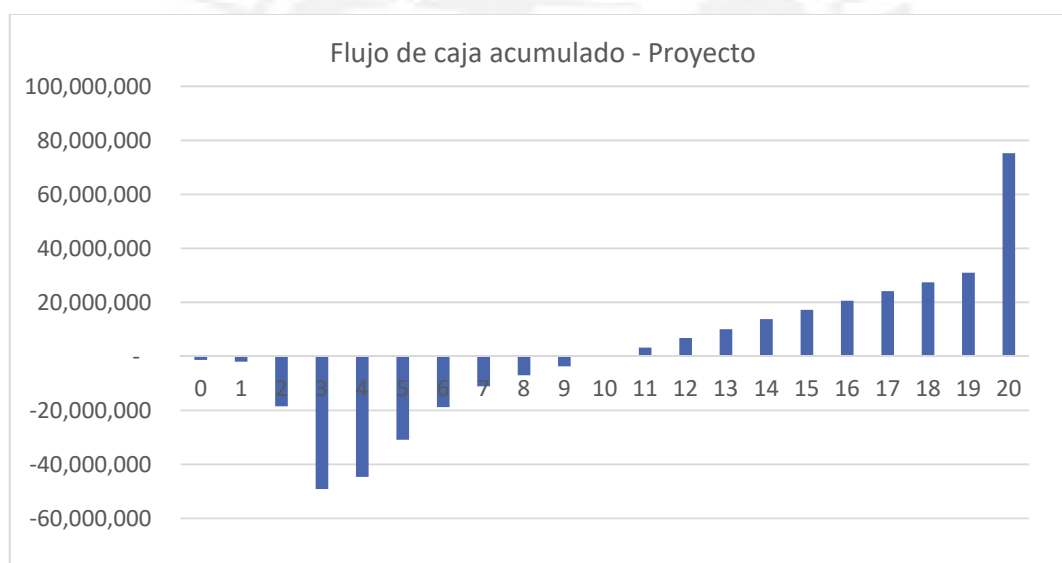


Gráfico 137: Alternativa 3: Flujo de caja acumulado - Económico

Fuente: Elaboración propia

Para esta alternativa, los resultados del flujo de caja económico son los siguientes:

VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	40,006,405
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	41,545,477
VAN FLUJO DE LOS AJUSTES	97,133
VAN FLUJO DE CAJA ECONOMICO sin Perp.	1,441,940
VAN PERPETUIDAD DE FLUJO OPERAT.	7,295,153
VAN Económico con Perp.	5,853,213
TASA DE DESCUENTO	9.0%
TASA DE DESCUENTO 5 años	153.7%
TIR sin perpetuidad	8.0%
TIR con perpetuidad	11.1%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	49,077,589

Vemos entonces, que la estructura de modelo de negocio de esta alternativa nos da resultados económicos a nivel de lo esperado por el mercado, con una TIR de 8% sin perpetuidad y de 11.1% con perpetuidad; y un VAN de US\$5'853,213 (con perpetuidad). Esto, a pesar de ser atractivo a nivel económico, podría mejorarse para que el proyecto genere mayores ganancias a los inversionistas.

Antes de proceder con la elaboración del flujo de caja financiero, se hace una conciliación de la caja con el estado de resultados. Esta será de la siguiente forma:

	<u>USD</u>	
Utilidad Neta (Estado de Resultados)	42,967,781	
Flujo de caja economico	<u>34,303,423</u>	
Diferencia	<u>8,664,357</u>	
Explicación de las diferencias:		
Valor del terreno	5,116,155	en el estado de resultado no se incluye en el costo, el costo del terreno
Capital de trabajo	98,842	en el estado de resultado no se incluye esta inversión
Cobro de Fondo de garantía	-	en el estado de resultados no se incluye en los ingresos, este cobro
Mantenimiento mayor	1,293,510	en el estado de resultados en el costo, no se incluye el mantenimiento mayor
Saldo por amortizar construcción	2,155,850	en el estado de resultados no se incluye el costo del 100% del costo de construcción, falta depreciar este saldo.
Saldo de crédito fiscal no utilizado	-	
Total	<u>8,664,357</u>	

10.5.3.5.2. Alternativa 3 – Flujo de caja financiero

Ya con el flujo económico modelado, procederemos a ver la estructura de financiamiento del flujo de caja financiero. Para ello, primero tendremos en consideración la estructura de inversiones iniciales a realizar.



Gráfico 138: Alternativa 3: Estructura de Inversión inicial
 Fuente: Elaboración propia

Luego, se tomará en consideración el costo de capital explicado a inicios del capítulo y, sobre ello, la estructura será como sigue:

Financiamiento	Año 2	Año 3	Año 4	Total (US\$)
	1° Desembolso	2° Desembolso	3° Desembolso	
Monto	10,993,947	16,490,921	-	27,484,868
% avance construcción	40%	60%	0%	100%
Periodo de gracia	2.0	2.0		años
Plazo de amortización	10.0	10.0		años
Balloon	0.00%	0.00%		
TEA (Kd)	8.00%			
Monto cuota desembolso 1	1,913,109			
Monto cuota desembolso 2	2,869,664			

Con esta estructura, procedemos a hacer el flujo de caja del financiamiento, en donde la frecuencia de los desembolsos a realizar nos permitirán no afectar el flujo de caja financiero en los primeros años, sino que el monto financiado irá de acuerdo al avance planificado.

Así, la estructura financiera seguirá siendo según lo estimado en la proyección del costo de capital.

Estructura Financiera	US\$	%	
Deuda	27,484,868	53.2%	
Flujo de caja del proyecto	9,745,652	18.9%	
Capital (Terreno + Preop. + Gest. Proy)	14,417,339	27.9%	
Total	51,647,860	100.0%	D/K 1.91x

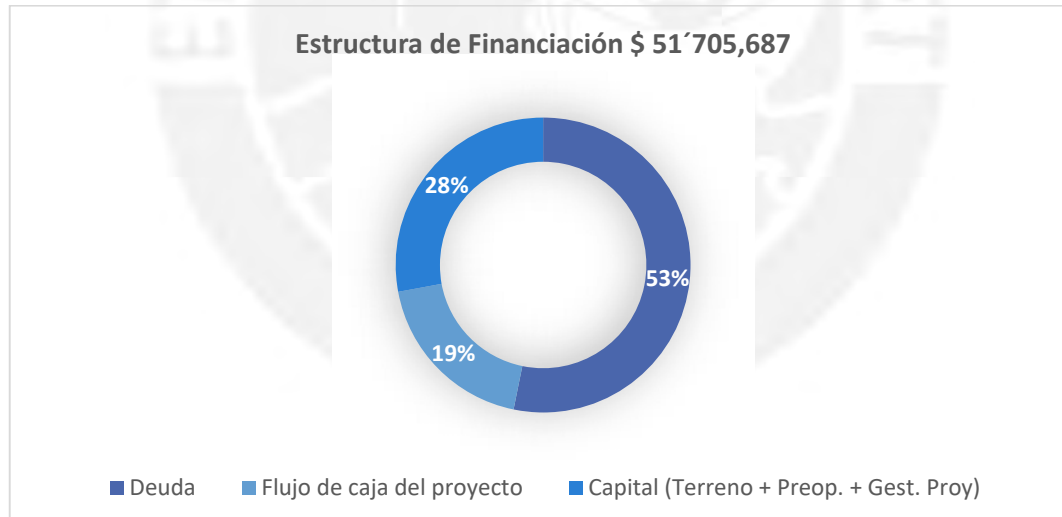


Gráfico 134: Alternativa 3: Estructura de financiación

Fuente: Elaboración propia

DOMINIUM: Análisis y propuesta para un complejo de oficinas de formato mixto en Miraflores

Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13								
SERVICIO DEUDA DESARROLLO 1																						
Saldo Inicial			10,993,947	10,993,947	8,865,354	8,844,073	7,518,490	6,336,490	4,930,268	3,411,580	1,771,397											
Préstamos			10,993,947																			
Amortización				1,033,593	1,115,283	1,195,583	1,302,020	1,406,102	1,518,688	1,640,183	1,771,397											
Amortización Extraordinaria																						
Interés			879,516	879,516	796,828	707,526	611,078	506,917	394,421	272,925	141,713											
Total cuota			879,516	879,516	1,913,109	1,913,109	1,913,109	1,913,109	1,913,109	1,913,109	1,913,109											
Saldo Final			10,993,947	10,993,947	8,960,894	8,844,073	7,638,490	6,336,490	4,930,268	3,411,580	1,771,397											
SERVICIO DEUDA DESARROLLO 2																						
Saldo Inicial				16,490,921	16,490,921	14,640,531	13,296,110	11,457,735	9,504,690	7,395,402	5,137,370	2,807,096										
Préstamos				16,490,921																		
Amortización					1,555,390	1,674,421	1,808,375	1,953,243	2,109,288	2,278,032	2,460,274	2,657,096										
Amortización Extraordinaria																						
Interés				1,319,274	1,319,274	1,135,274	1,195,242	1,061,289	936,619	760,375	593,632	409,950	232,568									
Total cuota				1,319,274	1,319,274	2,869,664	2,869,664	2,869,664	2,869,664	2,869,664	2,869,664	2,869,664										
Saldo Final				16,490,921	16,490,921	14,845,531	11,364,110	11,437,735	9,504,690	7,395,402	5,117,370	2,857,096										
SERVICIO DEUDA TOTAL																						
Saldo Inicial			10,993,947	27,484,868	26,451,275	21,784,604	20,004,630	17,794,195	14,434,958	10,806,982	6,908,767	2,657,096										
Préstamos			10,993,947	16,490,921																		
Amortización					1,033,593	2,666,671	2,880,004	3,110,405	3,359,237	3,627,976	3,918,214	4,231,671	2,657,096									
Amortización Extraordinaria																						
Interés			879,516	2,198,789	2,198,789	2,118,302	1,902,768	1,672,368	1,425,536	1,154,797	864,539	553,303	232,568									
Total cuota			879,516	2,198,789	1,913,109	4,782,773	4,782,773	4,782,773	4,782,773	4,782,773	4,782,773	4,782,773	2,869,664									
Saldo Final			10,993,947	27,484,868	26,451,275	21,784,604	20,004,630	17,794,195	14,434,958	10,806,982	6,908,767	2,657,096										
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA y DEL FINANCIAMIENTO (USD)																						
FLUJO CAJA DE LA DEUDA																						
Préstamos			10,993,947	16,490,921																		
Amortización					1,033,593	2,666,671	2,880,004	3,110,405	3,359,237	3,627,976	3,918,214	4,231,671	2,657,096									
Amortización Extraordinaria																						
Interés			879,516	2,198,789	2,198,789	2,118,302	1,902,768	1,672,368	1,425,536	1,154,797	864,539	553,303	232,568									
Estado Fiscal de los Intereses			259,452	648,544	648,544	624,260	561,817	491,349	419,561	349,668	284,043	183,578	82,307									
FLUJO CAJA DE LA DEUDA			10,973,885	14,940,774	-2,383,746	-4,138,523	-4,221,456	-4,289,424	-4,367,836	-4,447,106	-4,527,728	-4,620,138	-4,806,954									
RATIO DE COBERTURA (FC con / Servicio deuda)																						
					1.4x	2.3x	2.3x	1.6x	0.8x	0.7x	0.7x	0.7x	0.7x	1.2x	1.4x							
FLUJO DE CAJA FINANCIERO y DEL ACCIONISTA (USD)																						
FLUJO DE CAJA ECONOMICO + PERPET.	-1,330,866	-601,143	-16,566,864	-30,578,721	4,418,108	13,782,290	12,123,846	7,686,732	4,041,930	3,359,132	3,432,351	3,495,918	3,561,596	3,247,803	3,096,920	3,445,285	3,441,174	3,501,680	3,253,549	3,610,811	44,229,808	
+ FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA																						
[+] FLUJO DE CAJA FINANCIERO y DEL ACCIONISTA	-1,330,866	-601,143	-16,583,378	-31,180,341	4,418,108	13,782,290	12,123,846	7,686,732	4,041,930	3,359,132	3,432,351	3,495,918	3,561,596	3,247,803	3,096,920	3,445,285	3,441,174	3,501,680	3,253,549	3,610,811	44,229,808	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO	-1,330,866	-3,032,009	-17,615,387	-31,762,924	-21,928,558	-12,304,846	-4,602,453	-1,095,141	1,326,641	2,409,039	3,561,390	4,620,608	5,816,526	6,912,331	7,909,251	8,854,536	9,745,720	10,587,100	11,380,649	12,123,846	12,865,654	

Gráfico 139: Alternativa 3: Flujo de caja financiero

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el comportamiento del flujo de caja, los montos negativos han disminuido en casi 30% con relación al comportamiento del flujo económico. Asimismo, los flujos positivos han disminuido ligeramente. Esto nos indica que los montos a invertir serán menores en casi un tercio y que la rentabilidad final, si bien es interesante, disminuye en casi US\$10M en el año 20, teniendo un valor de US\$64'554,174.

Es importante mencionar también que el ratio de cobertura de préstamo promedio se mantiene por encima del estándar (1.4x de los 1.2x que nos solicitaría la entidad financiera).

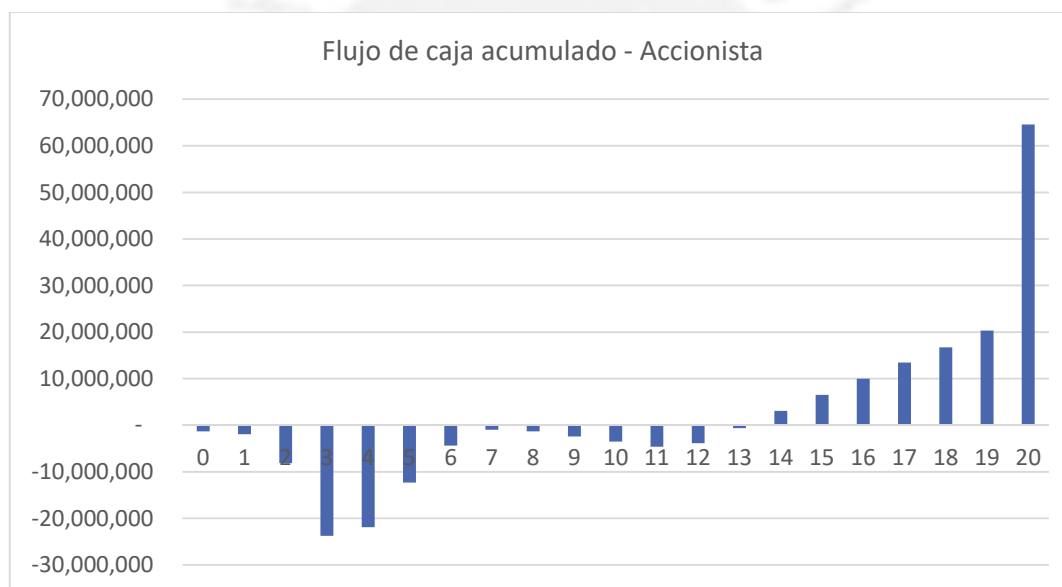


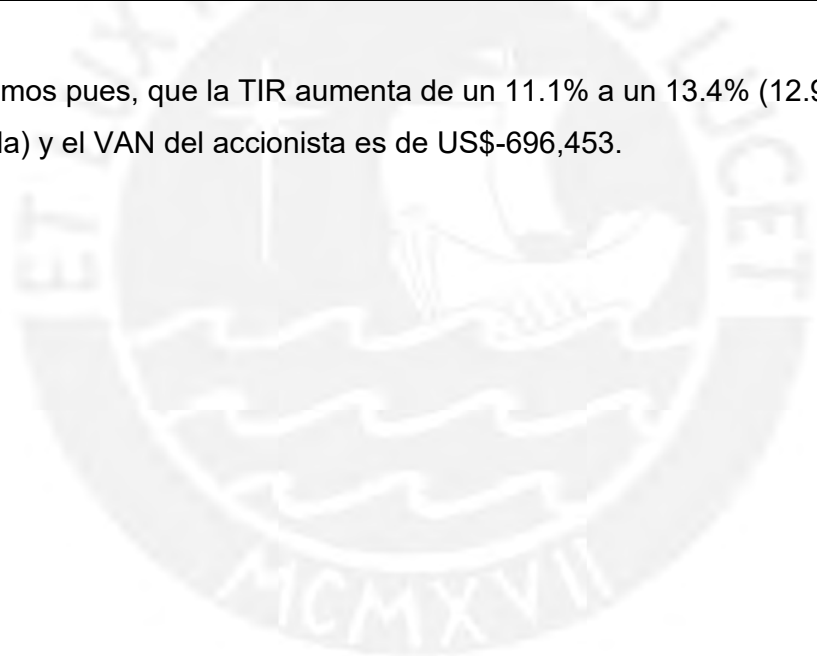
Gráfico 140: Alternativa 3: Flujo de caja acumulado - Financiero

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de todo lo proyectado en el modelo, los resultados serán los siguientes:

VAN Financiero o del Accionista (US\$)	-696,453
Tasa de descuento (Ke)	14.0%
TIR accionista	13.4%
TIR Modificada accionista	12.9%
Máximo requerimiento de Aporte	23,762,926
Aporte teorico	14,417,339
(+) Necesidad de Aporte adicional	9,345,587
(=) Aporte ajustada (US\$)	23,762,926
¿Cancela la deuda?	Si cancela deuda

Vemos pues, que la TIR aumenta de un 11.1% a un 13.4% (12.9% modificada) y el VAN del accionista es de US\$-696,453.



10.5.3.6. Alternativa 3 – Análisis de Sensibilidad

Teniendo un proyecto con resultados alentadores, procedemos a realizar el análisis de sensibilidad. Para ello, primero identificaremos las variables críticas:

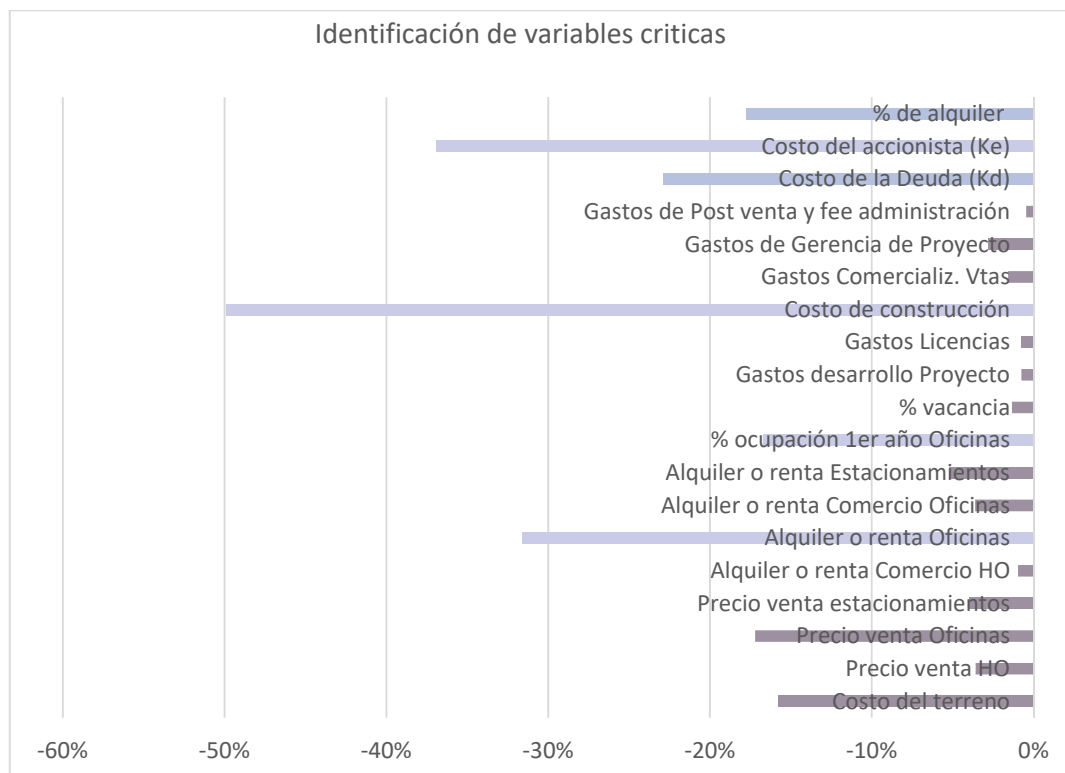


Gráfico 141: Alternativa 3: % Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

Así, podemos establecer que son las siguientes:

- 1- Costo de construcción
- 2- Costo del accionista (Ke)
- 3- Precio de alquiler / renta de oficinas
- 4- Costo de la deuda (Kd)
- 5- % ocupación primer año en oficinas
- 6- % de alquiler

Variables	Unidad	Valor variable Escenario Base	Variación Variable	Nuevo valor Variable	Valor Escenario Base VAN c/perp.	Nuevo Valor VAN c/perp.	Variación VAN	Prelación
1 Costo del terreno	\$ x m2	4,000.0	10.0%	4,400.0	5,853,213	4,928,604	15.8%	
2 Precio venta HO	\$ x m2	1,800.0	-10.0%	1,620.0	5,853,213	5,643,489	-3.6%	
3 Precio venta Oficinas	\$ x m2	2,000.0	-10.0%	1,800.0	5,853,213	4,846,479	-17.2%	
4 Precio venta estacionamientos	\$ x m2	15,000.0	-10.0%	13,500.0	5,853,213	5,620,847	-4.0%	
5 Alquiler o renta Comercio HO	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	5,853,213	5,796,994	-1.0%	
6 Alquiler o renta Oficinas	\$ x m2	20.0	-10.0%	18.0	5,853,213	4,003,044	-31.6%	3*
7 Alquiler o renta Comercio Oficinas	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	5,853,213	5,642,124	-3.6%	
8 Alquiler o renta Estacionamientos	\$ x estac. Mes	180.0	-10.0%	162.0	5,853,213	5,546,964	-5.2%	
9 % ocupación 1er año Oficinas	%	75.0%	-10.0%	67.5%	5,853,213	4,873,119	-16.7%	5*
10 % vacancia	%	5.0%	10.0%	5.5%	5,853,213	5,775,378	1.3%	
11 Gastos desarrollo Proyecto	\$ x m2	10.85	10.0%	11.9	5,853,213	5,809,103	-0.8%	
12 Gastos Licencias	\$ x m2	10.38	10.0%	11.4	5,853,213	5,808,163	-0.8%	
13 Costo de construcción	\$ x m2	600.0	10.0%	660.0	5,853,213	2,930,649	49.9%	1*
14 Gastos Comercializ. Vtas	%	1.5%	10.0%	1.7%	5,853,213	5,761,159	-1.6%	
15 Gastos de Gerencia de Proyecto	%	5.0%	10.0%	5.5%	5,853,213	5,689,669	-2.8%	
16 Gastos de Post venta y fee administración	%	1.0%	10.0%	1.1%	5,853,213	5,826,558	-0.5%	
17 Costo de la Deuda (Kd)	%	8.0%	10.0%	8.8%	5,853,213	4,513,274	-22.9%	8*
18 Costo del accionista (Ke)	%	14.0%	10.0%	15.4%	5,853,213	3,692,540	-36.9%	2*
19 % de alquiler	%	50.0%	-10.0%	45.0%	5,853,213	4,813,074	-17.8%	6*

Gráfico 142: Alternativa 3: Identificación de variables críticas

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad → Tabla de 2 variables

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m ²)							
		5,853,213	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
Costo construcción	300.00		3,123,868	4,090,104	4,975,188	5,900,241	6,822,101	7,743,960	8,626,103
	500.00		2,635,367	3,563,721	4,489,116	5,414,201	6,338,468	7,260,327	8,142,469
	600.00		2,147,047	3,075,411	4,003,044	4,928,129	5,853,213	6,776,695	7,658,837
	610.00		1,658,353	2,587,101	3,515,465	4,442,058	5,367,142	6,292,227	7,175,206
	620.00		1,167,990	2,098,791	3,027,155	3,955,519	4,883,071	5,808,156	6,691,523
	640.00		187,264	1,118,935	2,050,537	2,978,901	3,907,265	4,834,016	5,719,383
	660.00		790,683	188,211	1,069,883	2,001,355	2,930,649	3,859,012	4,747,244
	700.00		2,370,730	1,832,495	455,693		39,294	971,782	1,903,434

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m ²)							
		5,853,213	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
% Ocupación 1er año	30.0%		-1,830,794	-1,053,809	-772,393	-508,375	-1,287,079	-2,063,216	-2,800,397
	60.0%		158,859	1,011,498	1,664,137	2,714,347	3,564,038	4,413,729	5,221,024
	70.0%		1,607,214	2,334,474	3,471,394	4,736,632	5,710,311	6,339,990	6,996,168
	70.0%		1,007,214	2,514,474	3,421,284	4,326,632	5,210,311	6,139,990	6,896,168
	72.5%		3,889,433	2,801,518	4,725,604	4,640,854	5,555,707	4,470,311	7,342,296
	75.0%		2,147,047	1,075,411	4,003,044	4,928,129	5,853,213	6,776,695	7,658,837
	77.5%		2,372,014	3,310,279	4,248,964	5,180,011	6,114,057	7,043,138	7,936,400
	80.0%		2,566,095	3,911,217	4,853,824	5,395,646	6,338,994	7,275,462	8,124,212

		Costo de construcción (\$ x m ²)							
		5,853,213	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
% Ocupación 1er año	50.0%		2,268,586	1,777,827	1,287,079	796,138	303,977	-1,066,328	-1,382,405
	60.0%		4,539,276	4,052,349	3,564,038	3,075,728	2,587,419	627,237	2,240,443
	65.0%		5,443,286	4,957,214	4,471,142	3,984,126	3,495,817	1,539,660	-424,312
	70.0%		6,202,027	5,736,383	5,230,311	4,744,240	4,258,169	2,305,150	343,902
	72.5%		6,822,101	6,041,778	5,555,707	5,069,636	4,583,565	2,631,921	671,934
	75.0%		7,882,101	6,338,468	5,853,213	5,367,142	4,881,071	2,930,649	971,782
	77.5%		7,081,624	6,598,191	6,118,057	5,677,986	5,143,915	3,192,523	1,254,597
	80.0%		7,804,438	6,820,628	6,338,998	5,853,445	5,369,278	3,416,729	1,439,584

		Alquiler o renta de Oficina (\$ x m ²)							
		5,853,213	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%		3,316,935	6,366,182	7,414,682	8,460,569	9,506,456	10,550,712	11,543,155
	12.5%		4,462,547	5,479,343	6,495,204	7,508,647	8,522,000	9,533,728	10,496,537
	13.0%		3,051,480	4,037,257	5,022,789	6,004,738	7,587,187	8,568,018	9,502,679
	13.5%		2,880,510	3,836,873	4,792,500	5,745,561	6,698,622	7,650,072	8,557,825
	14.0%		2,147,047	3,075,411	4,003,044	4,928,129	5,853,213	6,776,695	7,658,837
	15.0%		793,091	1,650,317	2,534,824	3,407,820	4,280,815	5,152,226	5,986,570
	16.0%		457,362	371,131	1,199,117	2,024,833	2,850,149	3,674,101	4,464,739
	18.0%		2,624,720	1,079,836	1,348,827	492,506	349,634	1,090,547	1,863,978

		% ocupación Oficina 1er año							
		5,853,213	50.0%	60.0%	65.0%	70.0%	72.5%	75.0%	80.0%
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%		4,676,676	7,102,390	8,059,754	8,856,336	9,196,308	9,506,456	10,008,622
	12.5%		3,759,884	6,147,297	7,091,786	7,878,812	8,315,069	8,522,000	9,015,506
	13.0%		2,891,550	5,741,416	6,173,238	6,950,844	7,283,435	7,587,187	8,080,070
	13.5%		2,068,304	4,381,358	5,300,770	6,069,041	6,498,031	6,689,622	7,186,930
	14.0%		1,287,079	3,564,038	4,471,142	5,230,311	5,555,707	5,853,213	6,336,994
	15.0%		160,372	2,046,593	2,929,773	3,671,024	3,989,406	4,280,815	4,755,679
	16.0%		3,470,148	669,289	1,529,311	2,253,149	2,564,894	2,850,149	3,116,779
	18.0%		5,741,290	1,739,068	913,173	222,213	78,669	349,634	788,833

		Costo de construcción (\$ x m ²)							
		5,853,213	580.00	590.00	600.00	610.00	620.00	660.00	700.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%		10,468,396	9,978,251	9,506,456	9,013,829	8,521,203	6,544,407	4,558,513
	13.5%		9,500,807	9,011,171	8,522,000	8,031,001	7,540,003	5,565,751	3,590,859
	13.0%		8,362,626	8,075,726	7,587,187	7,097,824	6,608,461	4,644,788	2,672,337
	13.5%		7,670,791	7,185,522	6,698,622	6,210,901	5,723,181	3,762,119	1,800,544
	14.0%		6,822,101	6,338,468	5,853,213	5,367,142	4,881,071	2,930,649	971,782
	15.0%		5,243,107	4,762,763	4,280,815	3,798,060	3,315,306	1,378,240	507,121
	16.0%		3,805,809	3,328,773	2,850,149	2,370,731	1,891,313	31,307	1,064,067
	18.0%		1,291,954	821,562	349,634	-123,097	-595,707	-2,093,310	-4,396,026

		Costo del terreno (\$ x m ²)							
		5,853,213	3,700.00	3,800.00	3,900.00	4,000.00	4,100.00	4,200.00	4,300.00
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%		10,212,583	9,977,072	9,741,763	9,506,456	9,271,150	9,035,845	8,800,542
	12.5%		9,224,787	8,990,523	8,756,261	8,522,000	8,287,741	8,053,483	7,819,227
	13.0%		8,286,852	8,053,629	7,820,407	7,587,187	7,353,968	7,120,752	6,887,536
	13.5%		7,395,183	7,162,094	6,930,807	6,698,622	6,466,438	6,234,256	6,002,076
	14.0%		6,546,688	6,315,528	6,084,370	5,853,213	5,622,059	5,390,906	5,159,754
	15.0%		4,968,170	4,738,050	4,509,932	4,280,815	4,051,700	3,822,587	3,593,474
	16.0%		3,531,455	3,304,351	3,077,245	2,850,149	2,623,051	2,395,954	2,168,859
	18.0%		1,019,052	795,911	572,772	349,634	126,499	-80,635	-113,767

		Costo de la deuda (Kd)							
		5,853,213	7.0%	7.5%	8.0%	8.5%	9.0%	10.0%	
Tasa de descuento del accionista (ke)	12.0%		11,769,465	11,179,169	10,609,670	9,506,456	8,466,937	7,482,709	5,664,572
	12.5%		10,667,243	10,108,136	9,564,647	8,522,000	7,534,872	6,599,260	4,888,401
	13.0%		9,623,016	9,092,885	8,577,227	7,587,187	6,648,870	5,758,628	4,109,418
	13.5%		8,832,619	8,129,407	7,639,864	6,698,622	5,805,254	4,933,022	3,385,304
	14.0%		7,892,275	7,214,117	6,748,517	5,853,213	5,003,018	4,194,884	2,693,928
	15.0%		5,948,332	5,535,375	5,093,384	4,280,815	3,507,820	2,771,833	1,401,088
	16.0%		4,367,214	3,973,812	3,590,043	2,850,149	2,145,162	1,472,507	218,763
	18.0%		1,616,437	1,288,041	964,394	349,634	-241,268	-908,308	-1,285,164

Gráfico 143: Alternativa 3: Sensibilidad con dos variables

Fuente: Elaboración propia

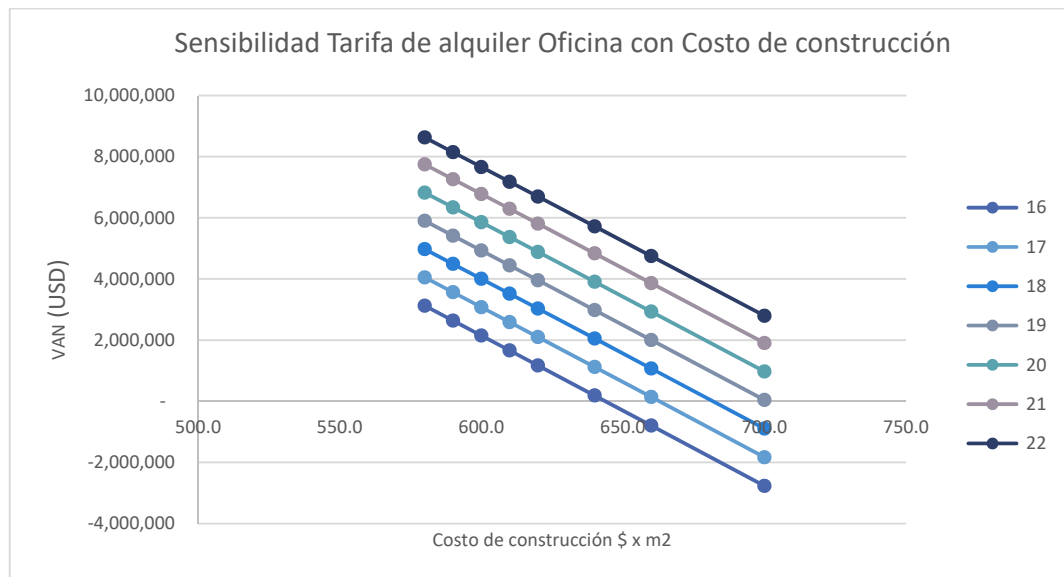


Gráfico 144: Alternativa 3: Sensibilidad tarifa de alquiler oficina con costo de construcción
 Fuente: Elaboración propia

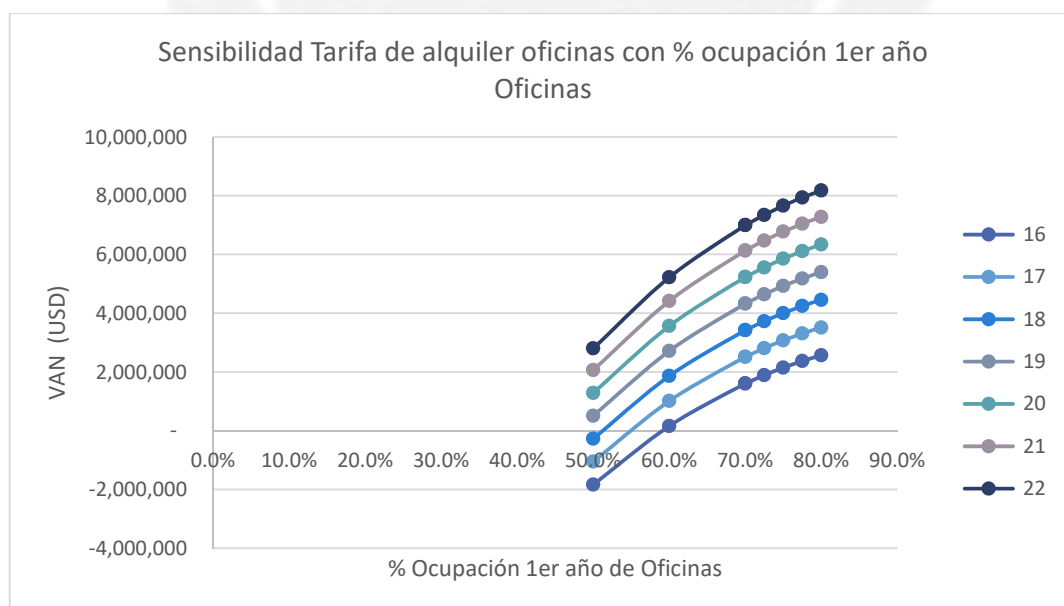


Gráfico 145: Alternativa 3: Sensibilidad tarifa de alquiler con % ocupación 1er año oficinas
 Fuente: Elaboración propia

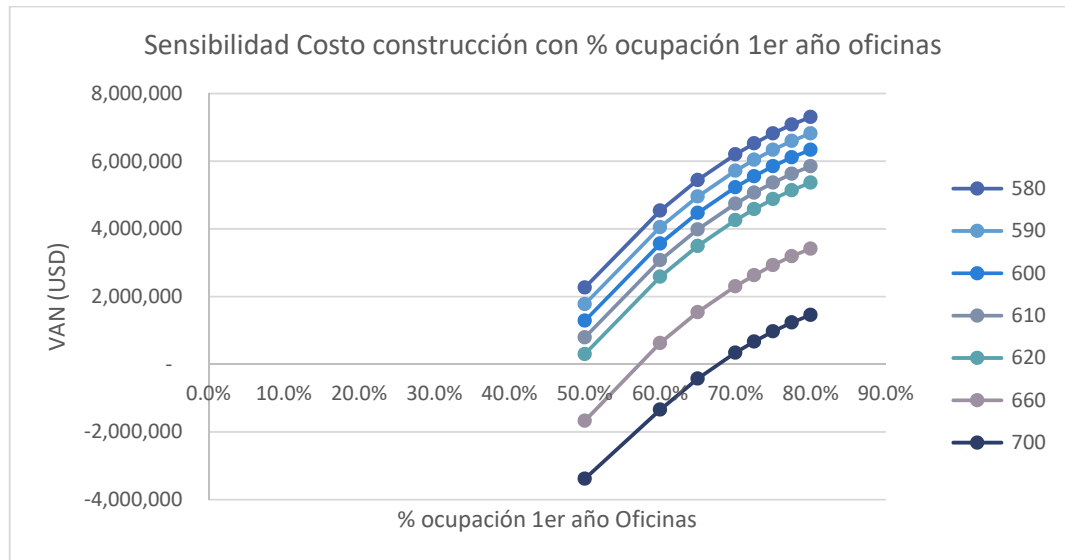


Gráfico 146: Alternativa 3: Sensibilidad costo construcción con % ocupación 1er año oficinas
 Fuente: Elaboración propia

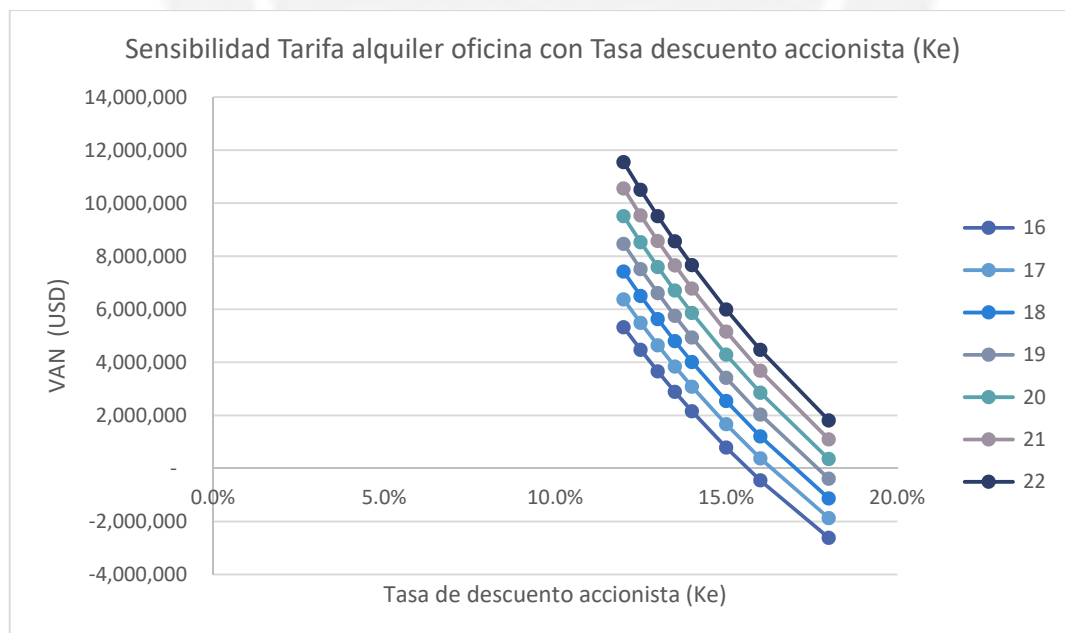


Gráfico 147: Alternativa 3: Sensibilidad tarifa alquiler oficina con tasa descuento accionista
 Fuente: Elaboración propia

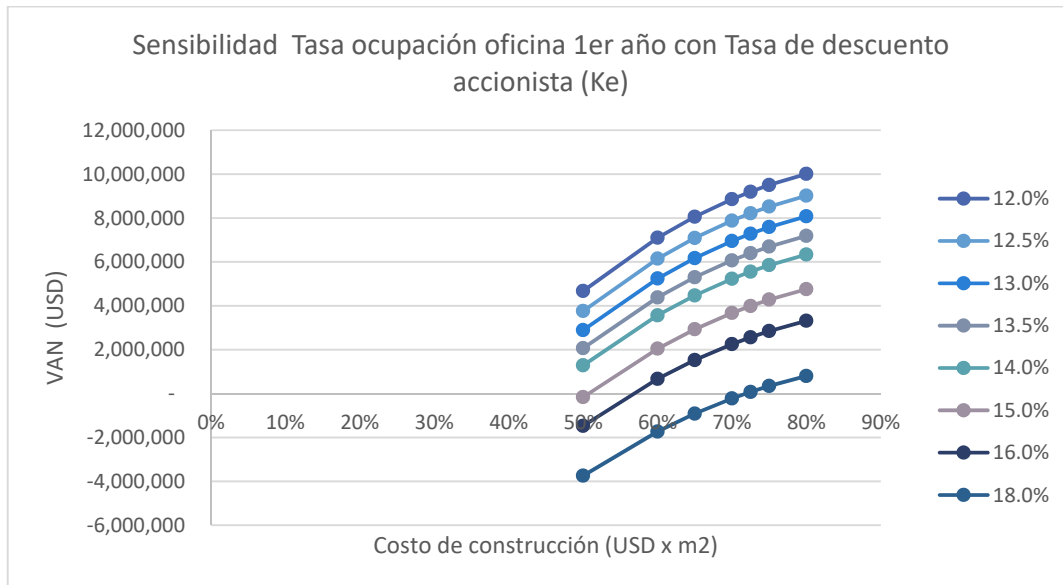


Gráfico 148: Alternativa 3: Sensibilidad tasa ocupación 1er año con tasa descuento accionista (Ke)

Fuente: Elaboración propia

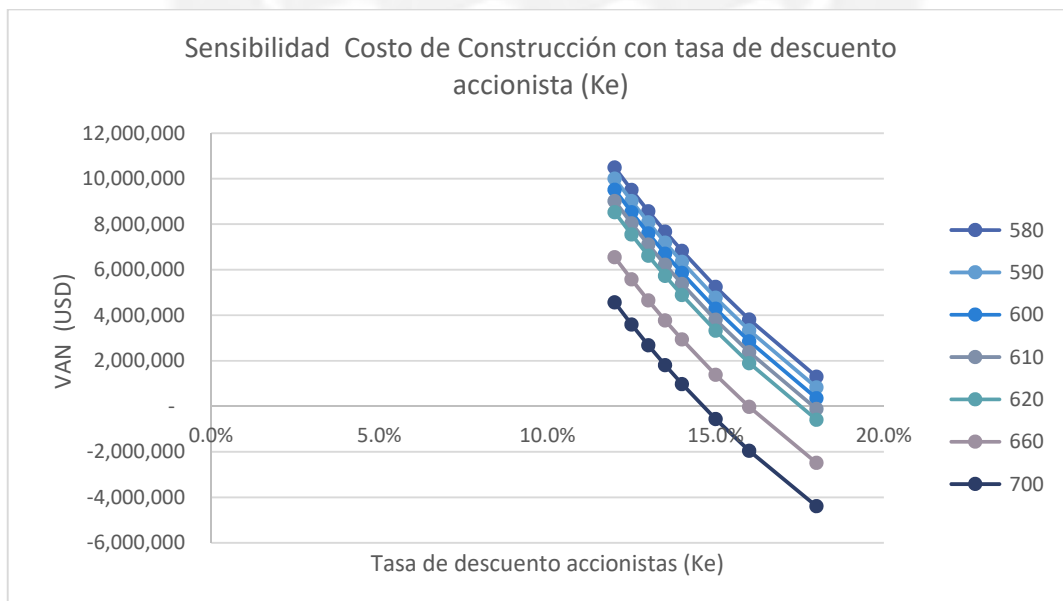


Gráfico 149: Alternativa 3: Sensibilidad costo de construcción con tasa de descuento accionista (Ke)

Fuente: Elaboración propia

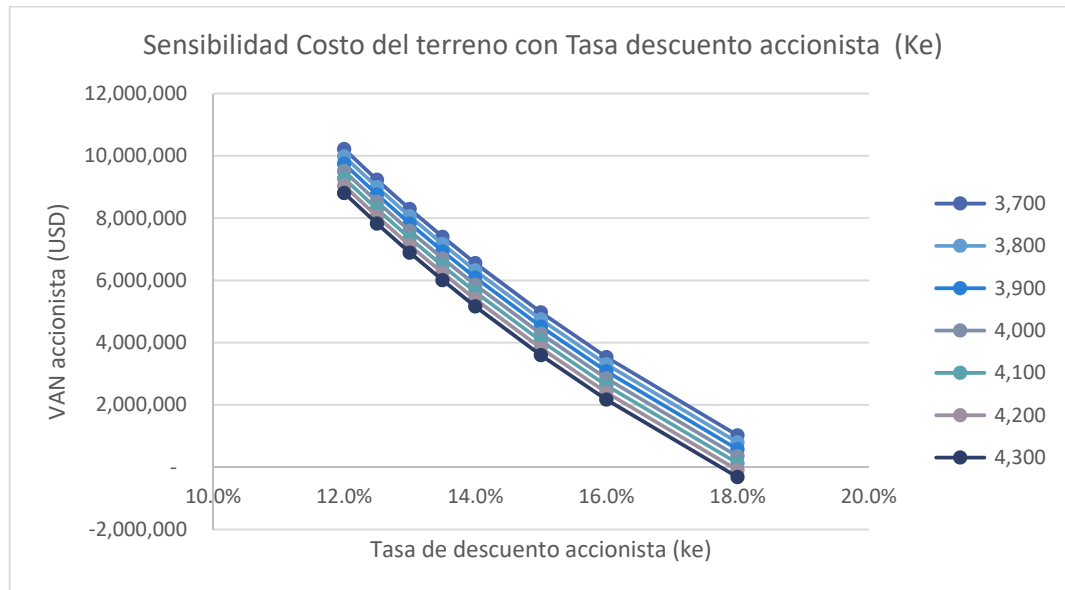


Gráfico 150: Alternativa 3: Sensibilidad costo del terreno con tasa descuento accionista (K_e)
 Fuente: Elaboración propia

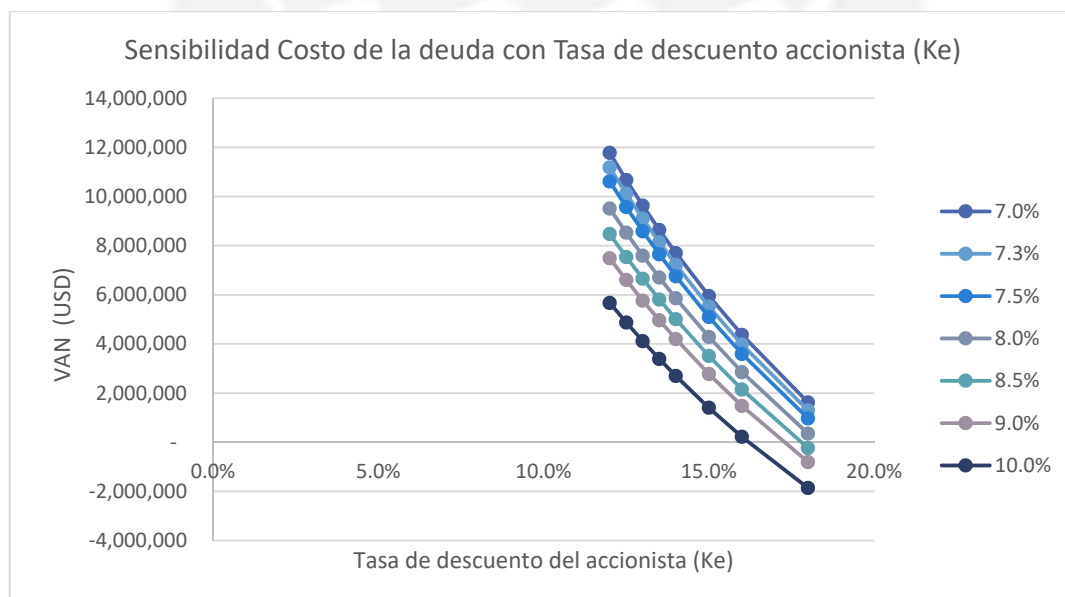


Gráfico 151: Alternativa 3: Sensibilidad costo de la deuda con tasa de descuento accionista (K_e)
 Fuente: Elaboración propia

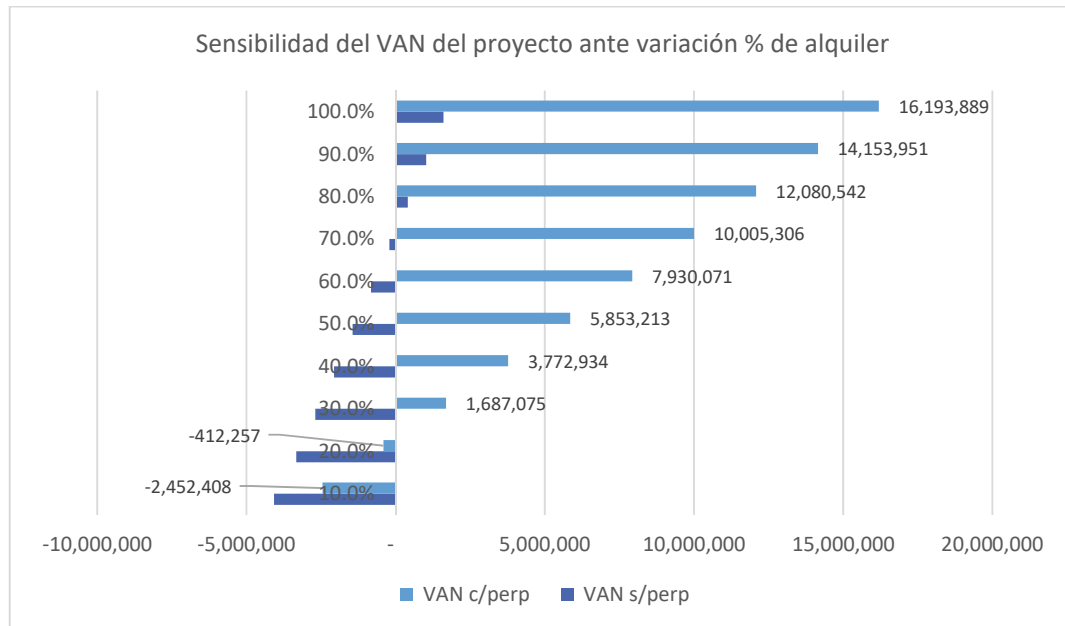


Gráfico 152: Alternativa 3: Sensibilidad del VAN del proyecto con variación % de alquiler
 Fuente: Elaboración propia

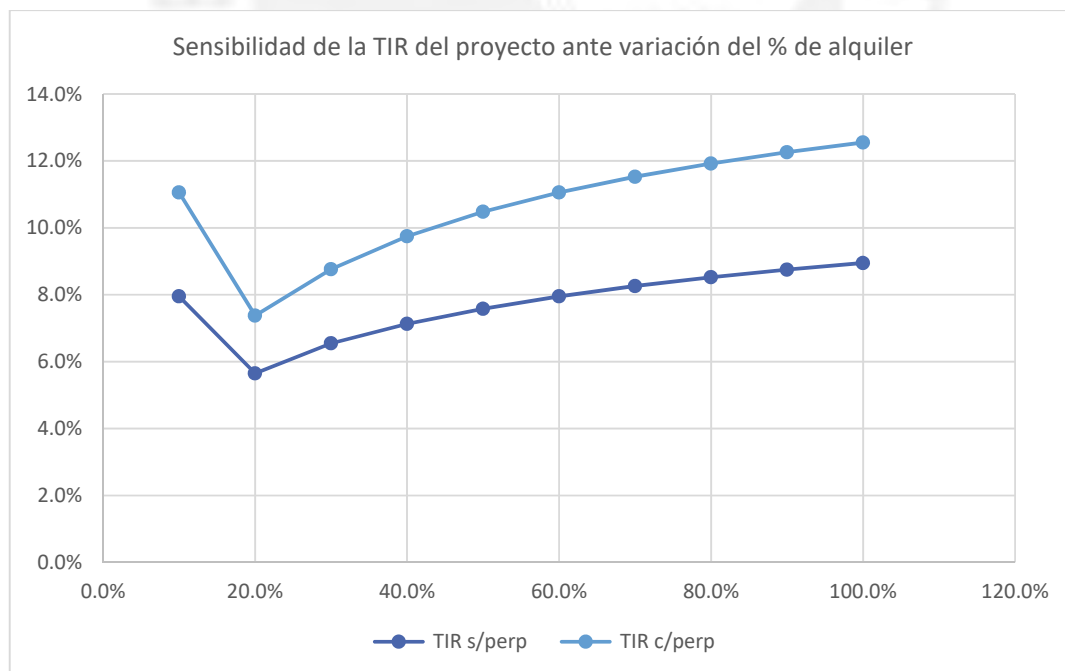


Gráfico 153: Alternativa 3: Sensibilidad de la TIR del proyecto ante variación del % de alquiler
 Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado el análisis cruzado a dos variables críticas, podemos notar que en la mayoría de escenarios en donde se crucen dos de las principales variables críticas, hay una posibilidad de que el valor del VAN sea menor a 0, llegando a ser negativo. Esto nos habla de lo sensible que es esta alternativa del proyecto a la incidencia de los cambios que se puedan dar por influencia del entorno, así como de la existencia de necesidad de darle mayor robustez.

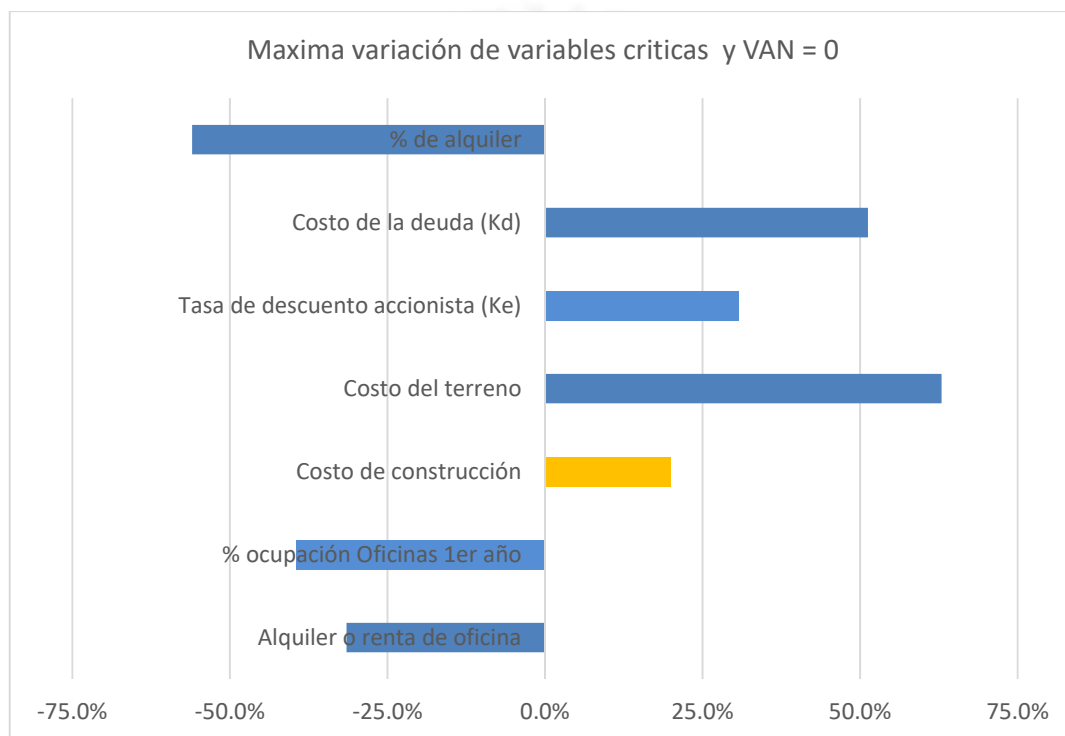


Gráfico 154: Alternativa 3: Máxima variación de variables críticas y VAN=0

Fuente: Elaboración propia

Aun así, poniéndonos en el peor de los casos, en donde todo sale mal y todas las variables caen en simultaneo, podemos tener el siguiente resumen de escenarios, en donde podemos establecer cuáles serían nuestras variables mínimas.

Resumen del escenario	Valores actuales:	Esc. Base	Esc. Pesimista	Esc. Optimista
Celdas cambiantes:				
Tarifa renta Oficina (\$xm2)	20.0	20.0	16.0	20.0
% Ocupación 1er año op-	75.0%	75.0%	60.0%	75.0%
Costo construcción (\$xm2)	600.0	600.0	650.0	600.0
Costo terreno (\$xm2)	4,000.00	4,000.00	4,100.00	4,000.00
Tasa de descuento accionista (Ke)	8.0%	8.0%	9.0%	8.0%
Costo de la deuda (kd)	14.0%	14.0%	15.0%	12.0%
% de alquiler	50.0%	50.0%	40.0%	60.0%
Celdas de resultado:				
VAN proyecto sin perpet.	-1,441,940	-1,441,940	-9,635,835	1,033,374
VAN proyecto con perpet.	5,853,213	5,853,213	-5,373,523	12,168,983
TIR proyecto sin perpet.	8.0%	8.0%	4.2%	8.3%
TIR proyecto con perpet.	11.1%	11.1%	7.6%	11.7%
Requerimiento fondos	49,077,589	49,077,589	52,363,463	49,231,262
VAN accionista	696,453	696,453	7,120,614	3,371,695
TIR accionista	13.4%	13.4%	7.5%	14.2%
TIR Modificada accionista	12.9%	12.9%	11.4%	12.4%
Aporte de capital	23,762,926	23,762,926	24,205,005	23,448,481
RSCD				

Se observa que, dado los resultados para esta alternativa del modelo de negocio propuesto, el proyecto tiene cierta solidez ya que, a pesar del escenario de “stress” o pesimista, aún genera una rentabilidad que, si bien no llegan a los niveles exigidos por los accionistas, tienen un nivel razonable dentro de lo establecido para este escenario.

Cabe señalar que los resultados nos dan buenas señales de rentabilidad. Lo central es que, como en la anterior alternativa, la gestión de implementación es clave para garantizar que mayoritariamente las premisas se cumplan y que se monitoree permanentemente el mercado, que las inversiones se vayan realizando conforme se obtengan “confirmación” o validación de que el producto y la propuesta de negocios es la adecuada.

Con esto, el modelo propuesto para esta alternativa puede ser una opción de negocio o darnos una luz sobre cómo podría darse el escenario en caso se requiera mezclar la venta con la renta, dándonos resultados positivos en un negocio a largo plazo.

10.6. Conclusiones de la rentabilidad del proyecto y acciones para mitigación de riesgos

Es importante considerar previamente las distintas alternativas de modelos de negocios que se podrían generar y evaluar sus rentabilidades y sus limitaciones para poder adoptar las mejores decisiones en cada circunstancia de mercado y/o de ciclo económico; así como también para buscar a los participantes en cada alternativa ya sea de venta, renta o negocio mixto.

Asimismo, es imprescindible el tener un programa de contingencia y mitigación de riesgos para las variables críticas, que ha sido posible identificar gracias análisis de las distintas alternativas.

En primera instancia, hay que cerrar el precio del terreno a un valor que nos ayude a tener buenos resultados. Esto nos evitará tener una variable de riesgo en todas las alternativas. Según los modelos más robustos, el precio máximo a pagar debiera ser de US\$4,000/m².

Hay que validar el producto y la estructura del negocio para disminuir riesgos. El tener distintas alternativas nos ayuda a prever las distintas situaciones que se pueden generar, sobre todo en un negocio a largo plazo.

Hay que realizar seguimiento permanente al comportamiento de las ventas y el flujo de caja en general. Esto nos ayudará a saber con anticipación cómo serán las necesidades de caja del proyecto.

También hay que tener un sistema contractual de construcción que nos proteja al mantener un precio fijo a largo plazo (modelo de suma a mano alzada) y un contratista que nos ofrezca garantías al respecto. En última instancia, el diferencial podría manejarse como bonificaciones en donde ambas partes salgamos ganando.

Asimismo, realizar una buena planificación y un control de proyecto permanente para poder prever cualquier posible problema. Esto debe ir de la mano con el control de la productividad, los requerimientos de la obra, la

previsión de los montos para valorizaciones, el control financiero, etc; reflejados en la verificación del flujo de caja proyectado durante la etapa de construcción.

En cuanto a los modelos económicos financieros en sí mismos, a pesar de que preliminarmente uno pueda pensar que la opción de venta total de la alternativa 1 es la más rentable, debido a que los retornos son a menor tiempo y los desembolsos de los primeros años son mayores, vemos que el recibir los flujos de caja por adelantado no siempre es el mejor negocio, sobre todo si podemos generar flujos a futuro por periodos a largo plazo que, además, ayude a que la empresa tenga activos rentables y no asuma mucho riesgo a través de la venta, sobre todo en el modelo tradicional.

En esta misma línea, y si comparamos los distintos escenarios por alternativa, la alternativa 2, en donde se arrienda todo el edificio de oficinas, parece ser la más apropiada no solo por su robustez en caso de escenarios pesimistas, sino que ya que, si incorporamos un porcentaje de venta de oficinas, o si tenemos un porcentaje de venta muy alto en relación a lo arrendable como en la alternativa 3 de escenario pesimista, se repite hasta cierto punto la figura de la alternativa 1, en donde el activo transferido solo genera un ingreso a precio de ticket de mercado y no puede rentabilizarse a un mayor valor cuando los edificios estén terminados.

Resumen del escenario	Alternativa 2			Alternativa 3		
	Escenario Base	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Base	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Celdas cambiantes:						
Tarifa renta Oficina (\$xm2)	20.0	16.0	20.0	20.0	16.0	20.0
% Ocupación 1er año op-	75.0%	60.0%	75.0%	75.0%	60.0%	75.0%
Costo construcción (\$xm2)	600.0	650.0	600.0	600.0	650.0	600.0
Costo terreno (\$xm2)	4,000.00	4,100.00	4,000.00	4,000.00	4,100.00	4,000.00
Tasa de descuento accionista (Ke)	14.0%	15.0%	12.0%	8.0%	9.0%	8.0%
Costo de la deuda (Kd)	8.0%	9.0%	8.0%	8.0%	15.0%	12.0%
Porcentaje de Alquiler T.O	100%	100%	100%	50%	40%	60%
Celdas de Resultado:						
VAN proyecto sin perpet.	1,603,582.99	-12,142,612.05	4,217,490.51	-1,441,939.63	-9,635,835.29	1,033,374.39
VAN proyecto con perpet.	16,193,889.21	-2,214,973.72	22,776,837.93	5,853,213.48	-5,373,522.93	12,168,982.84
TIR proyecto sin perpet.	9.11%	5.07%	9.11%	7.95%	4.22%	8.26%
TIR proyecto con perpet.	12.80%	9.25%	13.03%	11.06%	7.60%	11.74%
Requerimiento fondos	49,845,954.01	53,614,312.65	49,845,954.01	49,077,589.28	52,363,463.48	49,231,262.23
VAN accionista	2,085,516.69	-8,889,750.12	7,729,031.37	-696,452.71	-7,120,614.42	3,371,695.20
TIR accionista	15.14%	9.83%	15.42%	13.39%	7.51%	14.17%
TIR modificada				12.88%	11.42%	12.41%
Aporte de capital	23,082,750.31	29,283,429.52	23,082,750.31	23,762,926.16	24,205,004.52	23,448,480.77
RSCD	1.43	0.90	1.43	1.43	0.80	1.43
¿Cancela la deuda?	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda

Uno de los factores que hacen que esto ocurra es el del valor equivalente de los precios de comercialización. Esto se da debido a que los precios de venta por m² de mercado, aquellos que estamos utilizando para poder ser competitivos, cuando son capitalizados a una tasa similar a la de descuento (en una fórmula matemática similar a la de una perpetuidad), son mucho menores que sus equivalentes utilizados para los modelos de las alternativas que consideran precios de rentas por m².

Esta diferencia es de casi un 25% en cada variable, lo que nos hace dar cuenta de dónde es que podría revisarse cada modelo en caso sea necesario.

VENTA	Precio \$xm2 1/		cap rate	Tarifa RENTA equivalente	
Home Office	1,800.00	\$ x m2	10%	15.00	\$x m2
Comercio	2,000.00	\$ x m2		16.67	\$x m2
	3,600.00			30.00	
Estacionamientos	15,000.00	x estac.		125.00	\$x mes x estac
	21,600.00			180.00	
Oficinas	2,000.00	\$ x m2	10%	16.67	\$x m2
	2,400.00			20.00	
Comercio	2,000.00	\$ x m2		16.67	\$x m2
	3,600.00			30.00	
Estacionamiento	15,000.00	x estac.		125.00	\$x mes x estac
	21,600.00			180.00	

11. CONCLUSIONES FINALES

Luego de realizado el estudio del proyecto, se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa buscará diferenciarse del resto de competencia al tener una fuerte vocación humana y social, con mucha capacidad de re-inversión e innovación continua, y un alto enfoque a la calidad y excelencia.
- El mercado de oficinas es cíclico, al igual que los ciclos económicos, y es sensible a lo que sucede en el entorno socio-económico mundial y nacional.
- La ciudad de Lima está al borde del colapso urbanístico y requiere de enormes cantidades de tiempo y energía de las personas el lograr desplazamientos urbanos para que estas puedan ir de un lugar a otro a realizar sus actividades cotidianas. En ese sentido, necesita proyectos que la ayuden a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.
- El distrito de Miraflores tiene un carácter céntrico y de eficiencia urbana (ofrece casi todos los servicios en 9km a la redonda). Esto lo hace uno de los centros más importantes de Lima y poseedor de un atractivo único a pesar de su falta de suelo disponible.
- Los grandes cambios socio-culturales consecuencia de la revolución de las telecomunicaciones, liderados por los millennials, están modificando las dinámicas y formas de vida del mundo en el que vivimos. En ese sentido, tanto las empresas empleadoras como aquellas que ofrecen bienes y servicios, deben adecuarse a esta realidad si quieren mantenerse competitivas y vigentes en el mundo actual.

- Las oficinas Prime necesitan de características de diseño por encima del nivel promedio, áreas que puedan ser grandes, buen equipamiento, amenities y estándares de calidad internacionales.
- Las Small Office Home Office (SOHO) son un modelo de live / working units que podrían tener buena acogida en nuestro país.
- Los modelos de proyectos mixtos e híbridos serán aquellos que moldeen el desarrollo de las ciudades y los negocios inmobiliarios en un futuro cercano con horizonte de no más de 10 años.
- La ciudad de Lima tiene varios sub-mercados de oficinas que han ido canibalizándose entre ellos en los últimos años hasta encontrar, en el último par de años, distintos atractivos que lo han hecho llegar a una situación de estabilidad.
- Los estudios de mercado consideran la oferta y la ocupación de la oferta actual, mas no necesariamente la demanda. En ese sentido, y para poder mantener vivo el mercado inmobiliario, este debe tener una buena capacidad de reinventarse y ofrecer variantes a los productos tradicionales ofrecido en el mercado.
- El precio de renta de oficinas ha bajado y está en tendencia a estabilizarse. Esto es debido a la competencia y la falta de buenas características urbanísticas y arquitectónicas de los actuales proyectos con inventario disponible.
- El término “Edificio de Oficinas PRIME”, que debiera ser utilizado para referirse a edificios de oficinas A+, se ha venido utilizando inconsciente y descriteriadamente por meros fines comerciales. Esto se ha dado en proyectos que no cumplen con las distintas características que un edificio

de este tipo debiese tener, lo que ha generado cierta distorsión en los estudios de mercado.

- El precio de venta promedio se ha mantenido estable en el último año.
- El mercado está empezando a adoptar el modelo de renta de oficinas como una nueva forma de negocio para los promotores inmobiliarios.
- En Miraflores no hay una oferta importante de edificios A+.
- Los promotores inmobiliarios deben aprovechar el urbanismo y la lectura de la ciudad y sus dinámicas para adelantarse a lo que el mercado necesitará a futuro y poder prever los requerimientos de este a mediano plazo.
- La estrategia de marketing es primordial para poder lograr tener un proyecto exitoso.
- Los distintos tipos de segmentación nos ayudarán a entender a quién irá dirigido el producto.
- Los targets analizados en la presente tesis, si bien pueden parecer muy distintos, tienen puntos en común que se pueden explotar para encontrar nuevas tipologías y modelos de negocios.
- Las personas y las empresas, en esencia, buscan obtener los mismos tipos de beneficios al buscar oficinas.
- El espacio físico y el virtual se han ido desdibujando hasta tener un límite cada vez más difuso. En ese aspecto, las nuevas propuestas de soluciones espaciales a ofrecer para poder trabajar y residir / realizar nuestras actividades cotidianas, deben ser conscientes de estas

necesidades cada vez más importantes para lograr la calidad de vida de las personas.

- El posicionamiento de la empresa irá de la mano al de los proyectos. Así, la propuesta que se busque en este campo debe ir orientada al value percibido por el potencial cliente.
- Para poder ofrecer un producto con alta calidad e innovación, debemos ofrecer no solo value superior, sino también disruptivo con el resto de propuestas del mercado.
- El producto como complejo mixto, busca integrarse a la ciudad, complementar dos targets que buscan cosas parecidas y se pueden retroalimentar; así como una oferta que proponga la obtención de una mejor calidad de vida de las personas.
- El precio del producto debe proponer un equilibrio entre todos los puntos fuertes y débiles de la propuesta, de manera que sobre salgan las fortalezas y se genere la percepción de que el valor monetario es menor al del valor adquirido.
- La promoción del producto debe considerar no solo los canales tradicionales, sino aquellos que las nuevas tecnologías nos permiten usar, aprovechando su permanente dinámica y presencia en la sociedad actual.
- La plaza no solo es un lugar físico, sino también un lugar en el ciber-espacio. Esta consideración nos abre un gran abanico de posibilidades con potencial desaprovechado.
- El estudio económico financiero debe permitirnos estar alerta frente a los posibles escenarios y alternativas de negocio a presentarse en el transcurso de ejecución del proyecto.

- La búsqueda de distintos modelos de negocio nos permitirá tener alternativas financieras a proyectos que requieren de bancos y nos permitirá proponer nuevas formas de participar en un mercado tan competitivo y con tantas restricciones de bancos.
- Las estructuras de negocio de venta total, si bien suelen parecer atractivas debido a sus retornos a corto plazo, no siempre son las que mayores ingresos nos generarán.
- Las estructuras de negocio con rentas a largo plazo nos permitirán tener activos que generen ingresos permanentes en periodos de tiempo extensos. Esto le permitirá a la empresa generar caja de distintas formas y contar siempre con algo de liquidez para reinvertir o mejorar sus resultados generales.
- Para poder tener un modelo económico financiero preciso, en el caso de los modelos mixtos, hay que calcular las incidencias de cada tipo de producto en los costos, gastos y ventas; para determinar si los bienes permanecerán como activos o serán transferidos en su totalidad; cambiando el tipo y monto de impuestos en el cálculo a hacer.
- En el caso de los proyectos con tipo de negocios de renta y venta, el porcentaje de incidencia de cada uno influirá en el resultado final del modelo.
- Los modelos mixtos nos permitirán tener mejor adaptabilidad a un mercado cambiante y voluble como el de comercialización de oficinas.
- Los nuevos modelos de productos y negocio, si bien pueden parecer riesgosos, pueden ofrecer grandes beneficios si se modelan para que sean exitosos. Para ello, hay que llevar su estructura económica

financiera a diversos escenarios con alto nivel de estrés para poder verificar su robustez.

- Para poder tener un modelo económico financiero que sirva en casos de proyectos mixtos, es necesario revisar los precios equivalentes de ambos tipos de negocio. Así, podremos tener una variable adicional a nuestras consideraciones.
- Los análisis de sensibilidad a dos dimensiones, si bien nos dan pistas sobre las posibles variables críticas y/o fortalezas de nuestros modelos económicos financieros, no son la fuente más confiable para escenarios de estrés. Para ello, debemos aplicar de 3 a más variables críticas que ayuden a tener un escenario realmente pesimista y ver si el proyecto es sólido.
- Es imprescindible tener un plan de mitigación de riesgos para poder lograr los mejores resultados posibles del proyecto. En él, debe considerarse siempre el cerrar a un buen precio el terreno, asegurar la modalidad de contratación de construcción, tener un buen control de ventas, realizar un buen seguimiento y verificación del flujo de caja proyectado, entre otros que puedan ayudarnos, desde la gestión, a tener mejores resultados en el proyecto.

12. ANEXOS

Certificado de parámetros

Página 1/2



MUNICIPALIDAD DE
MIRAFLORES

CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS
N° 0842-2012-SGLEP-GAC/MM

Ley N° 29090 de fecha 25/09/2007 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 024-2008-VIVIENDA de fecha 27/09/2008

FECHA DE EMISIÓN :	14/06/2012	FECHA DE CADUCIDAD:	
---------------------------	-------------------	----------------------------	--

EXPEDIENTE N°	: 003922 - 2012		
PROPIETARIO	: -----		
SOLICITANTE	: L		
DATOS DEL TERRENO			
CODIGO CATASTRAL	: 22 - 0285 - 005	N° DE UNIDADES EN EL LOTE CATASTRAL: 1	
UBICACIÓN	: AV. RICARDO PALMA N° 299		
URBANIZACION	: ---	Manzana: ---	Lote : --- Sub lote: ---
ÁREA DE LOTE CATASTRAL _(a)	: 1535.12 m ²	INMUEBLE EN QUINTA: NO	
FRENTE DE LOTE CATASTRAL _(a)	: 34.1 ml	AV. RICARDO PALMA	

LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES CERTIFICA QUE AL TERRENO INDICADO LE CORRESPONDEN LOS SIGUIENTES PARÁMETROS:



ZONIFICACIÓN	: CM (COMERCIO METROPOLITANO)
ÁREA DE TRATAMIENTO	: III
SECTOR URBANO	: B

USOS COMPATIBLES : DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, APROBADO CON ORD N° 1012-MML DE FECHA 29/04/2007

USOS PERMISIBLES	: COMERCIO, COMPATIBLE CON RDMA PARA USO RESIDENCIAL DE DENSIDAD MUY ALTA
ÁREA DE LOTE NORMATIVO	: EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 500.00 m ² PARA USO RESIDENCIAL.
FRENTE DE LOTE NORMATIVO	: EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 18.00 ml PARA USO RESIDENCIAL
ÁREA LIBRE	: NO EXIGIBLE PARA USO COMERCIAL / 40 % PARA USO RESIDENCIAL.
ALTURA DE EDIFICACION	: 1.5(a+r) (2) (2) 1.5 (ANCHO DE LA VÍA+SUMA DE RETIROS REGLAMENTARIOS EN AMBOS LADOS DE LA VÍA)

ESTACIONAMIENTOS PARA USO COMERCIAL : VER ARTÍCULO 11° DE LA ORDENANZA N° 342-MM DE FECHA 09/02/2011

ÁREAS MÍNIMAS DE VIVIENDA Y ESTACIONAMIENTO MÍNIMO:

DORMITORIOS	ÁREA MÍNIMA	ESTACIONAMIENTOS(*)
3 DORMITORIOS	100 m ²	1 estac. X viv.
2 DORMITORIOS	80 m ²	1 estac. X viv.
1 DORMITORIO	70 m ²	1 estac. X viv.

35% de unidades de vivienda como máximo

CARÁCTER VIAL, ALINEAMIENTO, AISLAMIENTO Y RETIRO FRONTAL POR VÍA:

CARÁCTER VIAL	NOMBRE DE LA VÍA	ALINEAMIENTO DE FACHADA	JARDÍN DE AISLAMIENTO ₍₁₎	RETIRO FRONTAL
NIVEL METROPOLITANO	AV. RICARDO PALMA	16.00 ml	---	2.00 ml
NIVEL LOCAL	CA. GENERAL SUAREZ	9.00 ml	---	3.00 ml

(1) El área y frente de lote catastral y el jardín de aislamiento deberán ser verificados con documentación inscrita en los Registros Públicos

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE AUTORIZACIÓN Y/O LICENCIA PARA EDIFICAR

Certificado de parámetros

Página 2/2



13. BIBLIOGRAFÍA

- Amigos de villa (s/f)
<http://www.amigosdevilla.it/historia/antecedentes02.html>
- Augustin Burneo, Reinhard (2017) El damero de Pizarro: El trazo y la forja de Lima. Municipalidad Metropolitana de Lima
- Arellano Marketing. (2000) Estudio de estilos de vida. Ed. Consumidores y Mercados,
- Benza, P. (2016) Inmobiliari está a la venta. Publicado en Semana Económica <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/207512-inmobiliari-esta-en-venta/>
- Biswanger (2017) Reporte Inmobiliario Oficinas Prime: Lima 3T 2017
- Bronfenbrenner, U. (1975). Influences on Human Development
- Bronfenbrenner, U. (1979). The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design.
- Bronfenbrenner, U. (1981). On Making Human being Human
- Campo Baeza, A. (2006). La idea construida.
- Cassigoli, R (2005) Renzo Piano. La responsabilidad del arquitecto. Conversación con Renzo Cassigoli. Editorial Gustavo Gili
- Chan Kim, W; Mauborgne, R (2005) La estrategia del océano azul. Ed. Norma
- Dextre, J. y Avellaneda, P. (2014) Movilidad en zonas urbanas. Lima, PUCP.
content/uploads/2014/12/LIBRO_MOVILIDAD_URBANA-TRANSITEMOS.pdf
- Diario el Comercio (2015) La generación “millennials” reinventará el trabajo de oficina. Publicado viernes, 26 de Junio del 2015.
- Diario El Comercio (2017a) BBVA Research: ¿Por qué se suaviza el ciclo económico del Perú?. Publicado el 05 de Enero del 2017.
- Diario El Comercio (2017b) Desplazamiento en Lima y Callao: La Odisea hacia el trabajo. Publicado jueves, 28 de Julio del 2017.

- Diario Emprendedores (2014) La Fundación Cruzcampo busca emprendedores andaluces. Publicado el 16 de Enero del 2014.
- Diario Gestión (2016) ¿Cómo quieren trabajar los millennials?. Publicado Jueves, 14 de enero del 2016
- Diario Gestión (2017a) Perú es tercero en América Latina con menor ratio de deuda pública por habitante. Publicado el 24 de Agosto del 2017
- Diario Gestión (2017b) 7 características de los edificios Prime. Publicado 06 de setiembre del 2017
- Diario Gestión (2017c) El FMI prevé un crecimiento de Perú de 2.7% en 2017 y 3.8% en 2018. Publicado el 10 de Octubre del 2017.
- Diario Oficial El Peruano (2015) Las nuevas oficinas Prime. Publicado el 25 de Diciembre del 2015. <http://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-oficinas-prime-36749.aspx>
- Fernández-Galiano, L. (2003) La vida es oficina. Publicado en AV Monografías 103: Tipos de Oficina. Madrid.
- Frey, C.B.; Osborne, M. (2013). The future of employment: How Suceptible are Jobs to computerisation?".
- Garvin, D, (1987) Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review Nov/Dec 1987
- Gausa, M. (2010). OPEN. Espacio tiempo arquitectura. Barcelona: ACTAR.
- Gausa, M; Guallart, V; Soriano, F. (2002). Diccionario Metapolis de arquitectura avanzada. Barcelona: ACTAR.
- Gehl, J. (2006) La humanización del espacio urbano. Editorial Reverté.
- Gilligan, C.; Wilson, R. (2003) Strategic Marketing Planning, Butterworth-Heinemann Ed.
- Gunther, J. (1983) Planos de Lima 1613-1983. Lima
- Heidegger, M. (1994). Conferencias y artículos. Barcelona: Ediciones del Serval.
- Hensel, M; Hight, C; Menges, A. (2009). Space Reader. Heterogeneous Space in Architecture. Editorial Wiley

- Hernandez, A. (2012) Derecho Romano. <http://alehernandez22.blogspot.pe/2012/05/propiedad.html>.
- Holl, S. (2011). Cuestiones de percepción: Fenomenología en la arquitectura
- IMF – World Economic Outlook Database (2005)
- Izquierdo, J. (2015) Se producirá la colisión de todas las ciencias en una gran biotecnología. Entrevista al arquitecto Iñaki Ávalos en “El País Semanal” el 9 de noviembre de 2015.
- Jacobs, Jane. (2011) Muerte y Vida de las grandes ciudades. Capitan Swing.
- Khoury, M. (2014) Leaning Toward Live-Work Units. Publicado en Lean Urbanism Brief. <http://leanurbanism.org>.
- Kotler, P. (2000) Marketing Management. Millenium Custom Edition, for University of Phoenix by Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (2001) Kotler on Marketing, Free Press.
- Kotler, P. (2003) Marketing Insights from A to Z. John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P. (2005) According to Kotler: The World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions, AMACOM.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2012) Marketing
- Maslow, A (1943) A Theory of Human Motivation
- Mozas, J.; Fernández, A. (2004) Densidad. a+t ediciones. Vitoria-Gasteiz.
- Mozas, J.; Fernández, A. (2014) This is hybrid: An analysis of mixed-use buildings. a+t ediciones. Vitoria-Gasteiz.
- Municipalidad de Lima (2014) Propuesta del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima - Callao (PLAM) 2035.
- Municipalidad de Miraflores (2016) Plan Urbano Distrital 2016-2026. <http://www.miraflores.gob.pe>
- Paricio, I. (2003) El metaproyecto de oficinas. Publicado en AV Monografías 103: Tipos de Oficina. Madrid.
- Picón, J. (2014) Deducciones del Impuesto a la Renta Empresarial. Dogma Ediciones.

- Prado, C. (2016) 5 razones por las que las Pymes no sobreviven. Grupo Verona. <http://www.grupoverona.pe/blog/5-razones-por-las-que-las-pymes-no-sobreviven/>
- Pride-Ferrell, (2007) Foundations of Marketing, Houghton Mifflin Harcourt, 2nd edition.
- Puig, T. (2008) Marca ciudad: Como rediseñarla creativamente para afrontar diferencia y vida emergente.
- Quiñones, C. (2013) Desnudando la mente del consumidor, Lima : Planeta.
- Ries, A.; Trout, J. (2000) Positioning: The Battle for Your Mind', 20th Anniversary Edition, McGrawHill; 3rd edition.
- Ross, G.; McLean, A. (2005) Trump Strategies for Real Estate. John Wiley & Sons Inc.
- Russell, J. (2003) Arquitectura e ideales corporativos. Publicado en AV Monografías 103: Tipos de Oficina. Madrid.
- Spencer Jr, R.; Rushing, H. (2011) It's Not What You Sell, It's What You Stand For: Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose. (2da. Edición). EE.UU: Penguin Group.
- Spinoza, B (2002) Spinoza: Complete Works.
- Tabakman, D. (2006) Desarrollos Inmobiliarios Exitosos. Bienes Raíces Ediciones.
- Vázquez, F. (2003) 'E-topía', trabajar desde el sofá. Publicado en AV Monografías 103: Tipos de Oficina. Madrid.
- Vega Centeno, P. (2017) Hacia dónde va Lima. Publicado en el Diario El Comercio, 3 de Marzo de 2017.
- Verdú, V. (1993) Me gusta innovar, pero no corro riesgos inútiles. Entrevista a Enric Miralles. Periódico El País, 8 de octubre de 1993.
- Ward, S. (2016) Small Office Home Office (SOHO): One of the most popular ways to run a business. Publicado en The Balance el 09 de Setiembre del 2016. <https://www.thebalance.com/small-office-home-office-soho-2948189>

- Yachiyo (2005) Plan Maestro de Transporte Urbano para el área Metropolitana de Lima y Callao en la República del Perú: Informe Final. Vol. I, II y III. Lima: Yachiyo Engineering Co., Ltd.
- Yi, Y. (2015) Oficinas Prime: Lima como plaza potencial. Publicado en Semana Económica el 02 de Junio del 2015.
- Ynzenga, B. (2014). Espacio Zero
- Zevi, B. (1998). Saber ver la arquitectura. Ensayo sobre la interpretación espacial de la arquitectura. Barcelona: Apóstrofe.
- Zumthor, P. (1998). Pensar la Arquitectura
- Zumthor, P. (2006). Atmósferas. Gustavo Gili



Obtención de datos:

- APEIM (2016)
- Banco Mundial (2017) <http://datos.bancomundial.org/>
- BBVA Research (2017) Situación Inmobiliaria 2016
- CAPECO (2016). 21 Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas de Lima y Callao, Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)
- CBRE Perú (2017) Office Marketview 3T 2017.
- Colliers (2017) Reporte de Mercado Oficinas 3T-2017
- DATUM (2017)
- FMI (2016a). Boletín mensual
- FMI (2016b) Perspectivas de la economía mundial – informe WEO. Abril 2016
- FMI (2017a) Boletín mensual
- FMI (2017b) Perspectivas de la economía mundial – informe WEO. Octubre 2017
- INCOIN (2016)
- IPSOS (2017)
- Ministerio del Trabajo y la Promoción del empleo (2017) <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/>
- Ministerio de la Producción (2016) Anuario estadístico MYPE 2015. <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Santander Trade Portal (2016) <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>
- TINSA (2017) Estudio de Mercado Oferta Inmobiliaria 2016