

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Vivienda en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Danny Dan Ordoñez Torres

Felipe Gustavo Pérez Algarate

Gaudy Jessica Sánchez Negreyros

Percy Arturo Silva Ulloa

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, abril de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores de CENTRUM, que nos han apoyado día a día con todos los conocimientos impartidos y que se han podido aplicar a nuestra vida laboral y personal; a nuestras familias, por ser el gran soporte durante esta aventura académica y a todos aquellos que de una u otra manera nos ayudaron.

Dedicatorias

A Dios, por la fortaleza y paciencia. A mis padres y hermanos, por su gran apoyo de siempre; y, a mis hijos, por ser el motivo para seguir adelante ante las adversidades.

Danny Ordoñez

A Dios, mis padres, familia e hijos, fuentes de inspiración, sacrificio y dedicación.

Felipe Pérez

A mi hija Daniela, mi inspiración. A mi familia, por su apoyo constante, y a mis dos ángeles, que desde el cielo me guían.

Gaudy Sánchez

A mi esposa, mi apoyo siempre. A mi hija, mi adoración.

Percy Silva

Resumen Ejecutivo

Las viviendas con condiciones adecuadas son una necesidad básica de las personas debido a que son primordiales para la seguridad, la salud y la dignidad humana, elementos que contribuyen a desarrollar su potencial. A pesar de que el Índice de Progreso Social (IPS) 2017 ubicó al Perú dentro de una clasificación «Alta» (Porter & Stern, 2017), los resultados del IPS Regional pusieron en evidencia las grandes diferencias sobre las condiciones habitacionales que existen al interior del país, con mejores condiciones en los hogares de la mayoría de las regiones de la costa, ubicándolas en las clasificaciones «Alta» y «Muy alta»; y, por el contrario, las escasas condiciones en la mayoría de las regiones de la sierra y selva, ubicándolas en las categorías «Baja» y «Muy baja» (CENTRUM Católica Graduate Business School [CENTRUM] & *Social Progress Imperative* [SPI], 2016a).

La presente tesis propone un plan estratégico del sector vivienda para el Perú que busque corregir la actual situación, homogeneizando o reduciendo las diferencias entre las regiones y brindando especial énfasis en las familias de escasos recursos que, por lo general, se encuentran ubicadas en zonas rurales alejadas, adonde no llegan los servicios básicos de agua, luz y otros con que gozan las zonas urbanas, pero sin descuidar el desarrollo en estas últimas. Esta realidad de lejanía y desconexión con los servicios básicos de los hogares rurales sugirió la necesidad de plantear estrategias innovadoras para abordar el problema habitacional dado que pensar en que los servicios llegarán de forma tradicional es utópico y esperar a que las familias abandonen sus hogares también lo es.

El presente plan estratégico fue elaborado aplicando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015) que, mediante una serie de pasos que involucra principalmente un profundo análisis de las potencialidades del país, la evaluación de los factores externos, el análisis de los competidores y referentes —otros países—, la

evaluación de los factores internos y un conjunto de herramientas de selección y filtro, busca encontrar los caminos —estrategias— que permitan alcanzar la situación futura deseada.



Abstract

Housing with adequate conditions is a basic need of people because it is essential for safety, health, and human dignity, elements that help to develop their potential. Although the 2017 Index of Social Progress placed Peru within a «High» classification (Porter & Stern, 2017), the results of the Regional Social Progress Index highlighted the great differences in housing conditions that exist within the country, with better conditions in the homes of most of the regions of the coast, placing them in the «High» and «Very high» classifications and, on the contrary, the scarce conditions in most of the regions of the mountain range and the jungle, locating them in the «Low» and «Very low» categories (CENTRUM & SPI, 2016a).

This thesis proposes a strategic plan for the housing sector of Peru, which seeks to correct the current situation, homogenizing or reducing differences between regions and giving special emphasis to low-income families, who are usually located in remote rural areas, where the basic services of water, electricity, and other services enjoyed by urban areas do not reach, but without neglecting development in urban areas. This reality of remoteness and disconnection with the basic services of rural households suggested the need to propose innovative strategies to address the housing problem, since thinking that the services will arrive in a traditional way is utopian, and to expect families to leave their homes is also utopian.

This strategic plan was prepared applying the Sequential Model of the Strategic Process proposed by D'Alessio (2015), which through a series of steps that mainly involves an in-depth analysis of the country's potential, the evaluation of external factors, the analysis of the competitors and referents —other countries«, the evaluation of internal factors, and a set of selection and filter tools, seeks to find the paths —strategies— that allow reaching the desired future situation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Vivienda en el Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Visión	16
2.3. Misión	16
2.4. Valores	17
2.5. Código de Ética	17
2.6. Conclusiones	18
Capítulo III: Contexto Global y Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	19
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	39
3.1.4. Influencia del análisis de la vivienda en el Perú.....	41
3.2. Análisis Competitivo del País	43
3.2.1. Condiciones de los factores	43
3.2.2. Condiciones de la demanda	44
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	50
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	52

3.2.5. Influencia del análisis en el sector Vivienda en el Perú	53
3.3. Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	54
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	55
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	63
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	64
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	69
3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	70
3.5. El Perú y sus Competidores	71
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	71
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	75
3.5.4. Amenaza de los entrantes	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	75
3.6. El Perú y sus Referentes.....	80
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	86
3.8. Conclusiones	90
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	91
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	91
4.1.1. Administración y gerencia (A)	91
4.1.2. Marketing y ventas (M)	93
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	102
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	106
4.1.5. Recursos humanos (H)	108
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	110

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	110
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3. Conclusiones	111
Capítulo V: Intereses del Sector Vivienda en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	114
5.1. Intereses del Sector Vivienda en el Perú.....	114
5.2. Potencial del Sector Vivienda en el Perú	114
5.3. Principios Cardinales del Sector Vivienda en el Perú.....	121
5.4. Matriz de Intereses del Sector Vivienda en el Perú (MIO).....	123
5.5. Objetivos de Largo Plazo	123
5.6. Conclusiones	124
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	126
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	126
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	128
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	131
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	134
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	136
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	138
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	139
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	141
6.9. Matriz de Ética (ME)	141
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	145
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	145
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	147
6.13. Conclusiones	147
Capítulo VII: Implementación Estratégica	149

7.1. Objetivos de Corto Plazo	149
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	151
7.3. Políticas de Cada Estrategia	151
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	157
7.6. Recursos Humanos y Motivación	157
7.7. Gestión del Cambio	158
7.8. Conclusiones	158
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	160
8.1. Perspectivas de Control	160
8.1.1. Aprendizaje interno	160
8.1.2. Procesos	161
8.1.3. Clientes	161
8.1.4. Financiera	162
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	163
8.3. Conclusiones	163
Capítulo IX: Competitividad de la Vivienda en el Perú	165
9.1. Análisis Competitivo de la Vivienda en el Perú	165
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Vivienda en el Perú	168
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Vivienda en el Perú	169
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	171
9.5. Conclusiones	172
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	173
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	173
10.2. Conclusiones Finales	173
10.3. Recomendaciones Finales	175

10.4. Futuro del Sector Vivienda 176

Referencias..... 178



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Resultados del Perú en los Indicadores del Componente Vivienda del IPS 2017..5</i>	5
Tabla 2.	<i>Indicadores del Componente Vivienda del IPS Regional Perú 2016</i>	6
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	20
Tabla 4.	<i>Producto Bruto Interno por Actividades Económicas, 2014-2016.....</i>	61
Tabla 5.	<i>Estado de Situación Financiera del Perú, 2015-2016.....</i>	62
Tabla 6.	<i>Estado de Gestión del Perú, 2015-2016</i>	63
Tabla 7.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....</i>	70
Tabla 8.	<i>Países en la Clasificación «Alta» del Componente Vivienda del IPS 2017</i>	76
Tabla 9.	<i>Indicadores del Componente Vivienda de Chile, Ecuador, Colombia, Perú y Brasil.....</i>	78
Tabla 10.	<i>Instrumentos para Lograr que los Mercados de Vivienda Funcionen</i>	81
Tabla 11.	<i>Países en la Clasificación «Muy Alta» del Componente Vivienda del IPS 2017..82</i>	82
Tabla 12.	<i>Indicadores del Componente Vivienda de Dinamarca, Japón y Perú.....</i>	84
Tabla 13.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	88
Tabla 14.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR).....</i>	89
Tabla 15.	<i>Características de los Productos del FMV.....</i>	96
Tabla 16.	<i>Clasificación Funcional del Gasto de los Ministerios, 2016.....</i>	107
Tabla 17.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....</i>	113
Tabla 18.	<i>PBI por Sectores Económicos, 2016-2019</i>	119
Tabla 19.	<i>Matriz de Intereses del Sector Vivienda en el Perú</i>	124
Tabla 20.	<i>Matriz FODA del Sector Vivienda en el Perú.....</i>	129
Tabla 21.	<i>MPEYEA del Sector Vivienda en el Perú.....</i>	132
Tabla 22.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	140

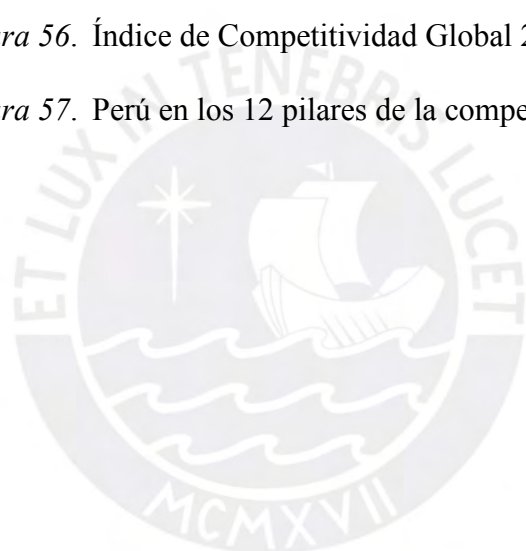
Tabla 23. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Vivienda en el Perú</i>	142
Tabla 24. <i>Matriz de Rumelt</i>	143
Tabla 25. <i>Matriz de Ética</i>	144
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	145
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Sector Vivienda en el Perú</i>	146
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores del Sector Vivienda en el Perú</i>	148
Tabla 29. <i>Objetivos de Corto Plazo en Relación con los Objetivos de Largo Plazo</i>	152
Tabla 30. <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo del Sector Vivienda en el Perú</i>	153
Tabla 31. <i>Política de Cada Estrategia</i>	154
Tabla 32. <i>Organigrama del MINEM</i>	155
Tabla 33. <i>Direcciones y Programas del MVCS</i>	156
Tabla 34. <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Vivienda en el Perú</i>	164
Tabla 35. <i>Situación Actual y Futura</i>	175
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral</i>	177

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Ubicación del Perú en Sudamérica.	1
<i>Figura 2.</i>	Perú: población y tasa de crecimiento estimadas y proyectadas, 2000-2025.	2
<i>Figura 3.</i>	Población en edad de trabajar, según condición de actividad, a junio 2017.....	3
<i>Figura 4.</i>	Dimensiones y componentes del Índice de Progreso Social.....	4
<i>Figura 5.</i>	Resultados del componente Vivienda por regiones del Perú.....	7
<i>Figura 6.</i>	Mapa de resultados del componente Vivienda por regiones del Perú.	8
<i>Figura 7.</i>	Evolución de hogares con energía eléctrica por red pública.....	9
<i>Figura 8.</i>	Hogares con energía eléctrica por red pública, urbana y rural.....	9
<i>Figura 9.</i>	Tipos de energías o combustibles que más utilizan los hogares para cocinar.	11
<i>Figura 10.</i>	Viviendas particulares según material predominante en las paredes exteriores.	12
<i>Figura 11.</i>	Pirámide de la población peruana, 1950 y 2015.....	22
<i>Figura 12.</i>	Cuencas del océano Pacífico y océano Atlántico.....	25
<i>Figura 13.</i>	Mapa del potencial solar en el Perú.	27
<i>Figura 14.</i>	Mapa del patrimonio forestal nacional.....	29
<i>Figura 15.</i>	Crecimiento del PBI: América Latina 2007-2019.	30
<i>Figura 16.</i>	Variación del PBI del Perú por regiones, 2007-2016.	31
<i>Figura 17.</i>	Actividades económicas predominantes en las regiones del Perú, 2007 y 2016.....	32
<i>Figura 18.</i>	Llegada de turistas internacionales al Perú.	37
<i>Figura 19.</i>	Hogares que tienen déficit habitacional en el Perú, 2013-2016.....	44
<i>Figura 20.</i>	Hogares con déficit cuantitativo de vivienda en el Perú, 2013-2016.....	45
<i>Figura 21.</i>	Hogares con déficit cualitativo de vivienda en el Perú, 2013-2016.....	46
<i>Figura 22.</i>	Viviendas según régimen de tenencia en el Perú, 2012-2016.....	46
<i>Figura 23.</i>	Hogares con déficit cualitativo de vivienda por regiones del Perú, 2014.....	47

<i>Figura 24.</i> Hogares con déficit cuantitativo de vivienda por regiones del Perú, 2014.....	48
<i>Figura 25.</i> Hogares con acceso a energía eléctrica por regiones del Perú, 2014.....	49
<i>Figura 26.</i> Brecha rural/urbana en acceso a electricidad por regiones del Perú, 2014.....	49
<i>Figura 27.</i> Hogares que utilizan combustible dañino para cocinar por regiones del Perú, 2014.....	50
<i>Figura 28.</i> Evolución del PBI del Perú, 1950-2016.....	57
<i>Figura 29.</i> Evolución del PBI per cápita nacional, 1950-2016.....	59
<i>Figura 30.</i> Producto bruto interno y demanda interna 2008 I - 2017 III	62
<i>Figura 31.</i> Incidencia de la pobreza monetaria en el Perú, 2006-2016.	64
<i>Figura 32.</i> Empresas en Perú según actividad económica a 2016.....	73
<i>Figura 33.</i> Empresas de construcción por regiones, 2016.....	74
<i>Figura 34.</i> Puntaje de Vivienda del IPS de Chile, Ecuador, Colombia, Perú y Brasil.	77
<i>Figura 35.</i> Puntaje del componente Vivienda del IPS de Dinamarca, Japón y Perú.....	83
<i>Figura 36.</i> Número de créditos desembolsados por el FMV.....	97
<i>Figura 37.</i> Número de créditos desembolsados por productos del FMV.....	98
<i>Figura 38.</i> Número de desembolsos acumulados del FMV por regiones, 2010-2017.	99
<i>Figura 39.</i> Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados por el FMV.....	100
<i>Figura 40.</i> Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados por modalidades del FMV.....	101
<i>Figura 41.</i> Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados acumulados por regiones, 2010-2017.....	102
<i>Figura 43.</i> Esquema de financiamiento del FMV a las instituciones financieras intermediarias.....	105
<i>Figura 44.</i> Puntos de atención del FMV a nivel nacional.....	106
<i>Figura 45.</i> Estructura orgánica del MVCS.....	109

<i>Figura 46.</i> Distribución de clientes del FMV según rango de ingreso mensual.....	115
<i>Figura 47.</i> PEA ocupada, 2010-2016.	116
<i>Figura 48.</i> PEA ocupada por categoría de ocupación, 2010-2016.	116
<i>Figura 49.</i> Evolución del PBI del sector construcción, 1980-2016.....	118
<i>Figura 50.</i> Principales indicadores del sector construcción.....	119
<i>Figura 51.</i> Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual por áreas geográficas	120
<i>Figura 52.</i> Gráfico de la MPEYEA del sector vivienda en el Perú.....	131
<i>Figura 53.</i> Matriz BCG del sector vivienda en el Perú.....	134
<i>Figura 54.</i> Matriz IE del sector vivienda en el Perú.....	136
<i>Figura 55.</i> Matriz GE del sector vivienda en el Perú.	137
<i>Figura 56.</i> Índice de Competitividad Global 2017-2018.....	166
<i>Figura 57.</i> Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	167



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

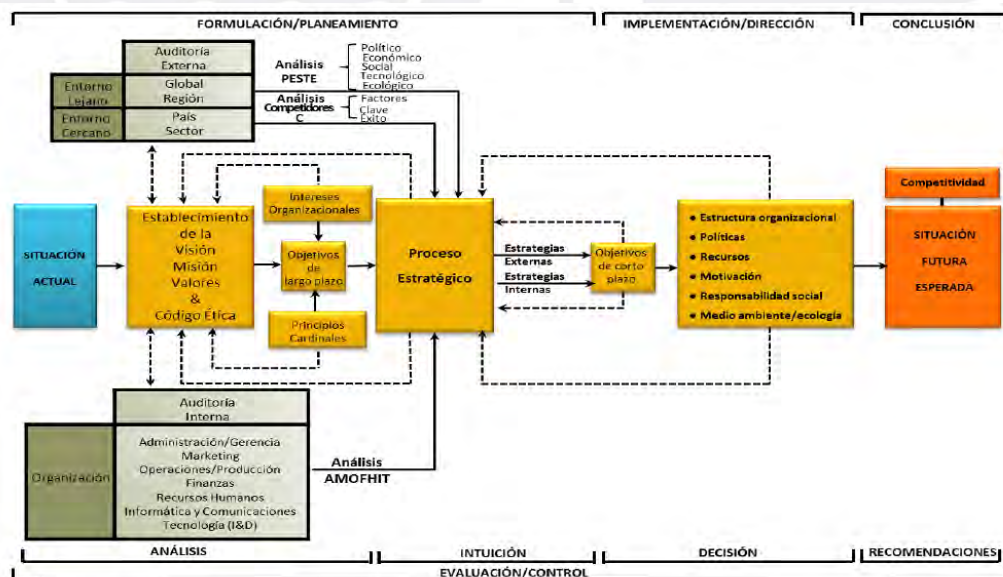


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

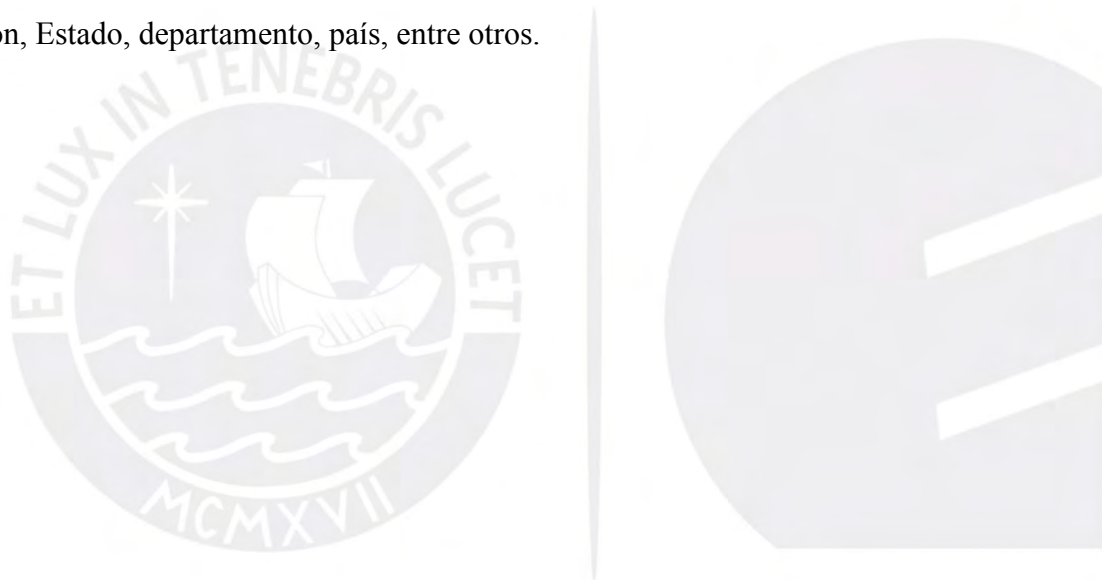
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Vivienda en el Perú

En el presente capítulo se describe la situación actual y general en que se encuentran las viviendas en el Perú y a nivel de regiones. Brinda un marco conceptual de la información más importante para el inicio del proceso del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015, p. 45).

1.1. Situación General

El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur, con una extensión terrestre de 1'285,215 km², con un espacio de 200 millas de dominio marítimo y con presencia en la Antártida; limita al norte con Ecuador (1,529 kms.) y Colombia (1,506 kms.), al este con Brasil (2,822 kms.), al sureste con Bolivia (1,047 kms.) y al sur con Chile (169 kms.); la frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que, en su mayoría, se ubican en lugares agrestes de difícil acceso,



Figura 1. Ubicación del Perú en Sudamérica.

Tomado de *Mapa del Mundo*, por Maps of World, 2016 (<https://espanol.mapsofworld.com/>).

por lo que la integración entre ellas es complicada; además, por el lado oeste se encuentra el océano Pacífico, con un litoral de 3,080 kilómetros de extensión; el Perú es el tercer país más grande de América del Sur, siendo su capital la ciudad de Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero (Ministerio de Defensa, 2005).

La población del Perú, al 30 de junio de 2016, fue de 31'488,625 personas, de las que el 50.1% son hombres y el 49.9%, mujeres ("El Perú tiene una población...", 2016). De acuerdo a estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a), al año 2025 habrá 5'650,000 nacimientos y 1'905,000 muertes, llegando finalmente a un total de 34'412,393 de habitantes, como se aprecia en la Figura 2. Si bien la población irá incrementándose año a año de acuerdo con las proyecciones, su tasa de crecimiento disminuirá paulatinamente, debido principalmente a que la tasa de fecundidad es de 2.3 hijos por mujer mientras que en el año 1986 era de 4.3; además, en 2025, según la pirámide poblacional, habrá más población adulta.

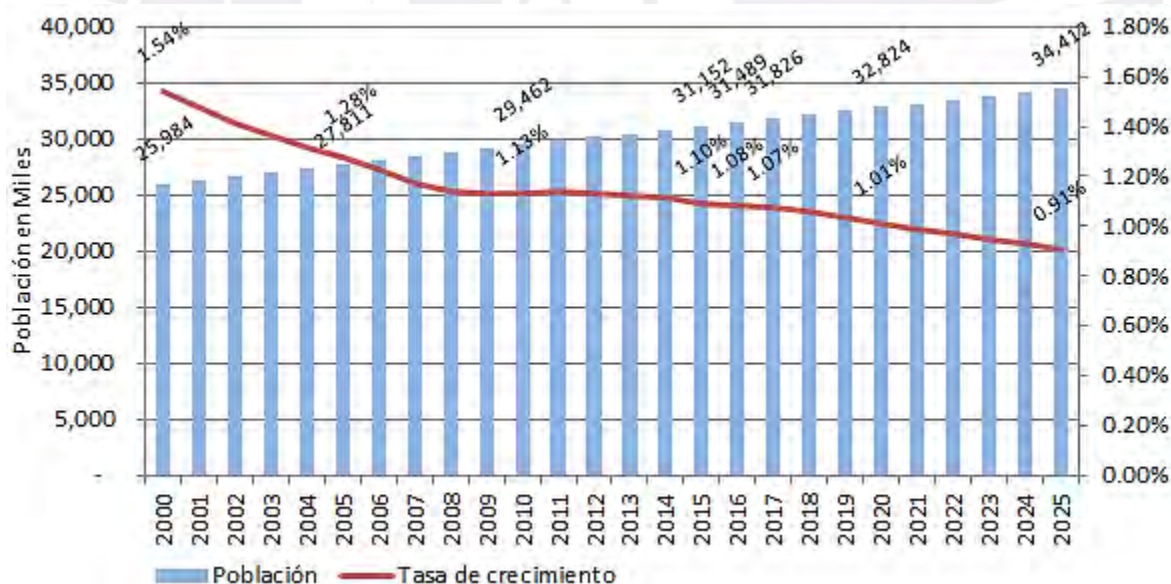


Figura 2. Perú: población y tasa de crecimiento estimadas y proyectadas, 2000-2025. Adaptado de *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 - 2050*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

De acuerdo con el INEI, la población del Perú en edad para trabajar, a junio de 2017, fue de 23.7 millones; de ellos, la población económicamente activa (PEA) estaba

comprendida por 16.9 millones (71.3%) y la no activa, por 6.8 (28.7%), como se muestra en la Figura 3. Asimismo, de la PEA, 16.2 millones (95.7%) se encontraban ocupados, de los que, a su vez, ocho millones (47.7%) contaban con un trabajo adecuado y 8.1 (48%), en condición de subempleo (INEI, 2017b).

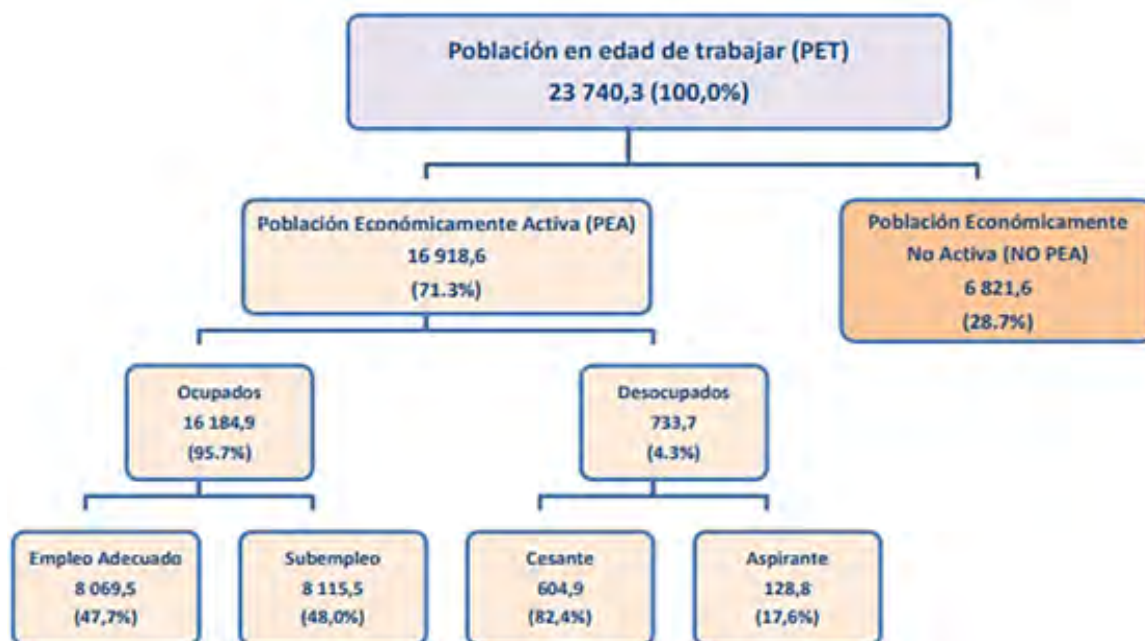


Figura 3. Población en edad de trabajar, según condición de actividad, a junio 2017. Tomado de *Informe técnico N° 02 Agosto 2017 - Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional* (p. 1), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_empleo-nacional_abr-may-jun2017.pdf).

Desde el año 2013 el Perú viene participando en el Índice de Progreso Social (IPS), cuyo ranking se elabora de forma anual, y en el que también participan muchos otros países, permitiendo la comparación y el análisis entre ellos. Porter y Stern (2017) afirmaron que “el Índice de Progreso Social mide rigurosamente el desempeño de los países en un amplio rango de aspectos de desempeño social y ambiental, los cuales son relevantes para países en todos los niveles de desarrollo económico” (p. 2), por lo que es una herramienta que permite diagnosticar y comparar la evolución del Perú en temas de progreso e interés social que, a su vez, conlleven al planteamiento e implementación de estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En ese sentido, para que las estrategias sean las adecuadas

se debe tener presente el significado de progreso social, lo que, según lo definido por Porter y Stern (2017), es la capacidad de una sociedad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de sus ciudadanos, de establecer cimientos que permitan mejorar y mantener la calidad de vida de sus ciudadanos y comunidades y de crear las condiciones para que todos los individuos alcancen su pleno potencial.

En concordancia, el IPS está estructurado en tres grandes dimensiones del progreso social: (a) necesidades básicas humanas, (b) fundamentos de bienestar, y (c) oportunidades; y cada una de ellas incorpora cuatro componentes, como se aprecia en la Figura 4. El componente Vivienda forma parte de las necesidades básicas humanas y, desde la perspectiva del progreso social, las viviendas deben tener condiciones adecuadas porque son esenciales para la seguridad, la salud y la dignidad humana; asimismo, para que una vivienda sea considerada adecuada, tiene que ser más que cuatro paredes y un techo: debe ser segura, ofrecer protección contra los elementos, incluir instalaciones básicas y ser accesible y asequible (Porter & Stern, 2017).



Figura 4. Dimensiones y componentes del Índice de Progreso Social.

Tomado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 - Resumen ejecutivo* (p. 4), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016a (http://www.detrasdelacortina.com.pe/download/IndiceProgresoSocialRegional2016_documento.pdf).

De acuerdo con el ranking del IPS (Porter & Stern, 2017), en lo que respecta a Vivienda, el Perú se encuentra en la posición 67 de un total de 128 países con 76.00 puntos y

se encuentra dentro de la clasificación «Alta». Para el cálculo del componente Vivienda, el IPS incorpora cuatro indicadores: (a) disponibilidad de vivienda accesible, (b) acceso a energía eléctrica, (c) calidad del suministro eléctrico, y (d) muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores; cuyos valores obtenidos por cada indicador se muestran en la Tabla 1. Los valores de los indicadores del componente Vivienda del IPS 2017 reflejaron que 28.7 millones de habitantes contaron con acceso a energía eléctrica y que 9,297 muertes fueron atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares.

Tabla 1

Resultados del Perú en los Indicadores del Componente Vivienda del IPS 2017

Indicador	Valor
Disponibilidad de vivienda accesible (% satisfacción)	49.63%
Acceso a energía eléctrica (% de población)	91.20%
Calidad del suministro eléctrico (1=baja; 7=alta)	4.94
Muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores (muertes/100,000)	29.53

Nota. Tomado del *Índice de Progreso Social 2017 - Perú*, por el Social Progress Imperative (SPI), 2017a (<https://www.socialprogressindex.com/?tab=2&code=PER>).

De otro lado, en el año 2016, CENTRUM y el SPI publicaron el primer IPS Regional Perú 2016, que abarca las necesidades sociales de las 26 regiones del Perú y “recoge 51 indicadores sociales y ambientales; sigue los parámetros metodológicos y conceptuales del Social Progress Imperative... a fin de promover el progreso social en el país a partir de sus resultados” (CENTRUM & SPI, 2016a, p. 2), por lo que también está estructurado en tres dimensiones con cuatro componentes cada uno.

En lo que respecta al componente Vivienda, a diferencia del IPS global, el IPS Regional comprende cinco indicadores, de los que solo el indicador de «acceso a energía eléctrica» se mantiene igual e incluye uno nuevo, puesto que descompone un indicador en dos, tal como se aprecia en la Tabla 2. El «déficit cualitativo de vivienda» y el «déficit cuantitativo de vivienda» se relacionan con el indicador de «disponibilidad de vivienda

accesible» del IPS global. De igual manera, existe relación entre el indicador de «calidad del aire dentro de la vivienda» con el indicador de «muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores», ya que el primero conlleva a lo segundo. Asimismo, el indicador de «brecha rural/urbana de acceso a electricidad» está vinculado al indicador de «acceso a electricidad» y permitirá establecer estrategias para que más hogares ubicados en zonas rurales cuenten con acceso a la red de energía eléctrica.

Tabla 2

Indicadores del Componente Vivienda del IPS Regional Perú 2016

Indicador	Descripción
Acceso a electricidad	Porcentaje de hogares con servicio de energía eléctrica
Calidad del aire dentro de la vivienda	Porcentaje de hogares que utilizan combustible dañino para cocinar
Déficit cualitativo de vivienda	Porcentaje de hogares que cuentan con materiales de paredes adecuado
Déficit cuantitativo de vivienda	Porcentaje de hogares sin hacinamiento
Brecha rural/urbana en acceso a electricidad	Brecha de servicio de energía eléctrica según área de residencia

Nota. Adaptado del *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 55), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

Los resultados del componente Vivienda del IPS Regional Perú 2016 reflejan que 12 regiones obtuvieron resultados por encima de los 65.00 puntos, ubicados entre las clasificaciones «Medio alta» y «Muy alta»; por el contrario, 14 regiones obtuvieron resultados por debajo de los 65.00 puntos, ubicándose entre las clasificaciones «Medio baja» y «Muy baja», como se observa en la Figura 5. Las regiones con resultados muy altos fueron Lima Metropolitana, Callao, Ica, Arequipa y Tumbes, con puntajes de 97.85, 94.90, 88.40, 86.23 y 86.08, respectivamente, mientras que las regiones con resultados muy bajos fueron Huánuco, Cajamarca, Ucayali, Loreto y Amazonas, con puntajes de 44.64, 37.11, 33.87, 32.36 y 25.52, correspondientemente. Las diferencias entre las regiones son muy marcadas, tanto es así que entre la región Amazonas, que obtuvo la más baja puntuación, y la región

Lima Metropolitana, que logró la mejor, existe un margen de 72.33 unidades, por lo que el componente Vivienda “también resalta las grandes brechas tanto entre las 26 regiones del país como al interior de las mismas, entre lo urbano y lo rural, en términos de calidad de la vivienda, así como acceso a electricidad y nivel de hacinamiento” (CENTRUM & SPI, 2016a, p. 14), por lo que amerita abordarse esta problemática.

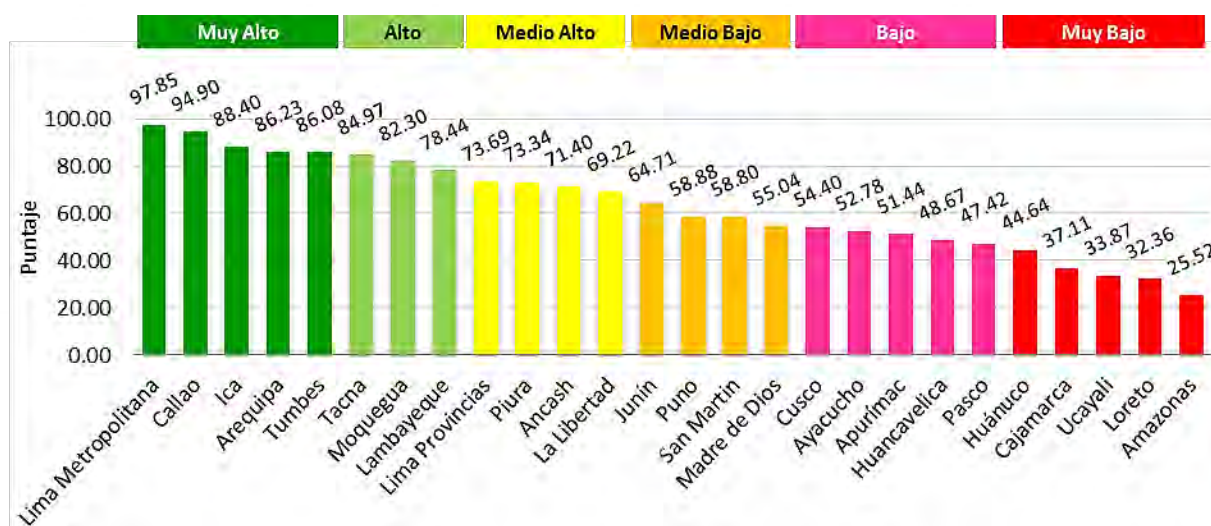


Figura 5. Resultados del componente Vivienda por regiones del Perú.

Adaptado del *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 28), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

Un aspecto importante a resaltar es que solamente las regiones de la costa obtuvieron resultados que les permitieron ubicarse entre las clasificaciones «Medio alta» y «Muy alta», mientras que las regiones de las sierra y selva obtuvieron resultados entre «Medio baja» y «Muy baja», siendo los resultados más bajos en las regiones de la selva, como muestra la Figura 6.

Al año 2016, el 94.2% de los hogares contaron con acceso a energía eléctrica por red pública, lo que significó un leve crecimiento del 0.3% respecto del año 2015, tal como se refleja en la Figura 7. Desde el año 2007, los hogares con acceso a energía eléctrica se incrementaron en 12.2 unidades porcentuales, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 1.4%. Cada año más hogares cuentan con acceso a energía eléctrica; sin embargo, el ritmo de crecimiento viene reduciéndose, tanto es así que desde 2014 la tasa de crecimiento no



Figura 6. Mapa de resultados del componente Vivienda por regiones del Perú. Tomado del *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 28), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

superó el 1%. Asimismo, según las estimaciones y proyecciones del INEI, al año 2016 el Perú contaba con 7,980.4 mil hogares (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI], 2016), por lo que 7,517.5 mil hogares contaron con acceso a energía eléctrica por red pública, mientras que 462.9 mil hogares carecieron de ello (INEI, 2017c).

En las zonas urbanas, al año 2016, el 98.9% de los hogares tuvieron acceso a la energía eléctrica por red pública, y cifras muy similares vienen manteniéndose desde el año 2012; incluso en el año 2007 era el 95.8% de los hogares. Por el contrario, en las zonas rurales, los hogares tuvieron un menor acceso a la red de energía eléctrica, siendo así que en 2016 fue el 78.9% de los hogares; sin embargo, es en las zonas rurales en las que se presentó

el mayor progreso, incrementándose en 33.5 unidades porcentuales desde 2007, como se muestra en la

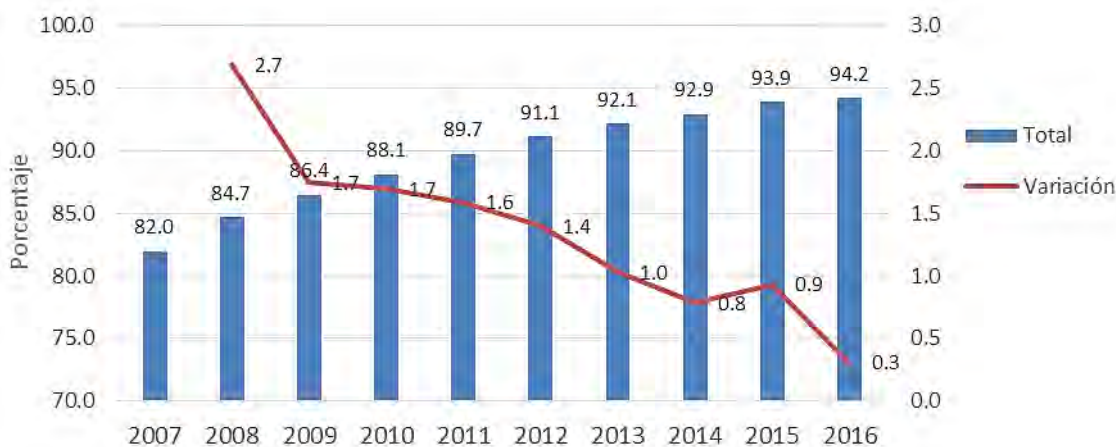


Figura 7. Evolución de hogares con energía eléctrica por red pública.

Adaptado de *Hogares en Viviendas Particulares que Disponen de Alumbrado Eléctrico por Red Pública, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-09.xlsx).

Figura 8. El crecimiento del número de hogares con acceso a energía eléctrica de las zonas rurales permitió que la brecha entre las zonas urbanas se reduzca significativamente, pasando de 50.4% en el año 2007 a 20.0% en 2016 (INEI, 2017c).

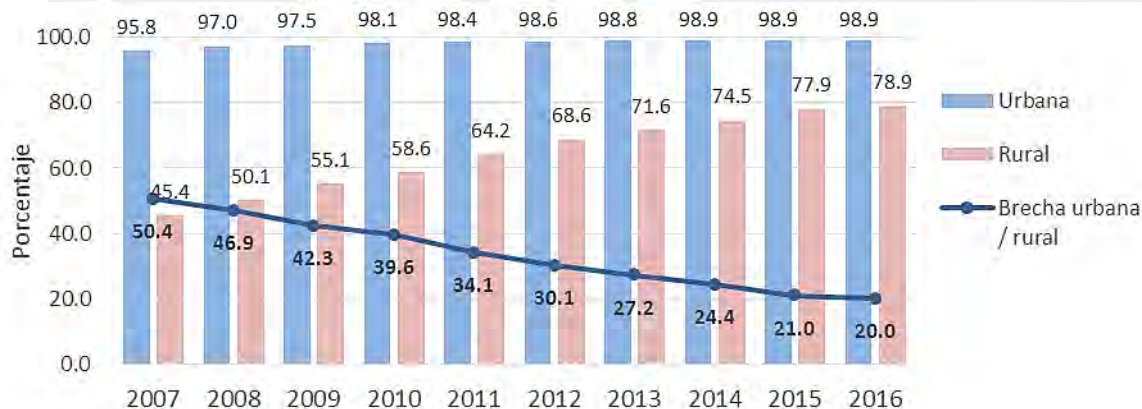


Figura 8. Hogares con energía eléctrica por red pública, urbana y rural.

Adaptado de *Hogares en Viviendas Particulares que Disponen de Alumbrado Eléctrico por Red Pública, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-09.xlsx).

En lo que respecta al indicador de «calidad del aire dentro de la vivienda», de acuerdo con el IPS Regional Perú 2016, al año 2014 el 39.84% de los hogares a nivel nacional utilizaron algún tipo de combustible dañino para cocinar (CENTRUM & SPI, 2016b). En

todo el mundo, más de tres mil millones de personas dependen de los combustibles sólidos, incluida la biomasa —leña, estiércol y residuos agrícolas— y el carbón, para satisfacer sus necesidades de energía más básicas: cocinar, calentar agua y calefacción, y la quema ineficiente de estos combustibles sólidos en una fogata o en un fogón en el interior de la vivienda crean un cóctel peligroso de cientos de contaminantes, principalmente monóxido de carbono y partículas pequeñas, pero también óxidos de nitrógeno, benceno, butadieno, formaldehído, hidrocarburos poli-aromáticos y muchos otros productos químicos nocivos para la salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2007, p. 8).

De acuerdo con las estimaciones del INEI (2017d), la utilización exclusiva de leña, ramas secas, tusas de maíz y similares, como combustible para cocinar en los hogares del Perú, ha venido reduciéndose considerablemente: en el año 2007, el 24.6% de los hogares lo utilizó, mientras que en 2016, solo el 9.4% lo hizo, significando una reducción de 15.2 unidades porcentuales. Asimismo, la utilización del gas y un combustible adicional para cocinar mejoró significativamente en el mismo periodo, pasando de 16.5% a 35.3% de los hogares, que representó un incremento de 18.8 unidades porcentuales; por el contrario, el uso exclusivo del gas y el uso de más de un combustible tóxico tuvieron variaciones leves, tal como se puede observar en la Figura 9. Estos resultados indican que la gran mayoría de los hogares que dejaron de utilizar exclusivamente leña para cocinar pasaron a utilizar gas como combustible adicional, ya que los hogares que utilizan solamente gas no han reportado variaciones significativas.

Respecto del déficit cualitativo de vivienda, que “considera las deficiencias en la calidad de la vivienda, ya sea materialidad (paredes y pisos), espacio habitable (hacinamiento) y servicios básicos (agua potable, desagüe y electricidad)” (INEI, 2017e, p. 183), y según los resultados del IPS Regional Perú 2016, al año 2014, el 52.32% de los hogares presentaron este déficit (CENTRUM & SPI, 2016b). Sin embargo, el IPS Regional

mide el déficit cualitativo de vivienda como el porcentaje de hogares que cuentan con materiales de paredes adecuados, es decir, sobre la base de los hogares que no presentan el problema del déficit habitacional y, además, solo considera el aspecto del material de las paredes, mas no todas las dimensiones indicadas en la definición del INEI.

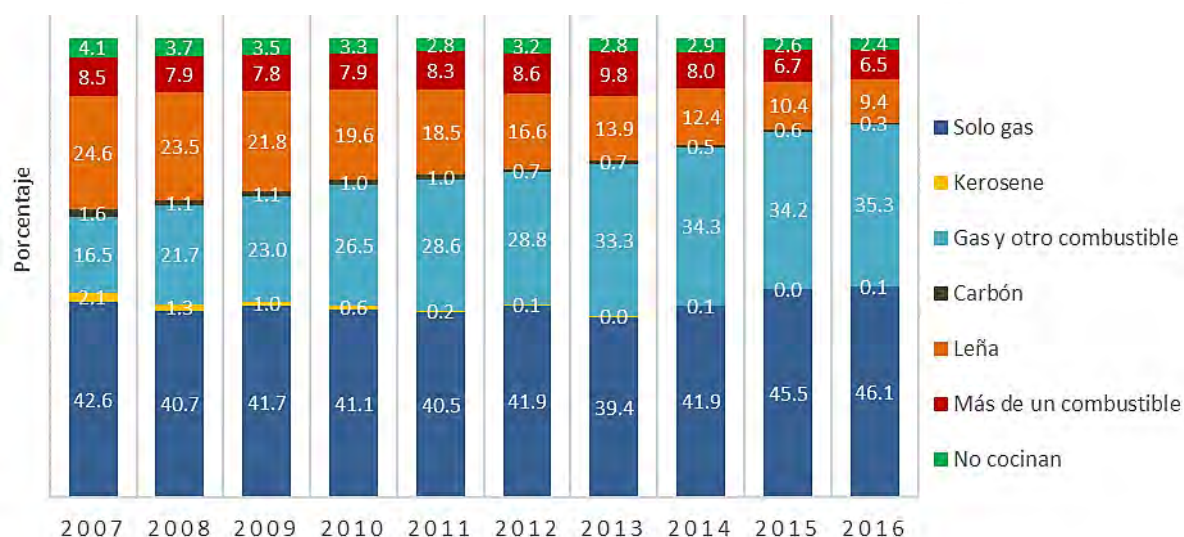


Figura 9. Tipos de energías o combustibles que más utilizan los hogares para cocinar. Porcentaje del total de hogares a nivel nacional. La categoría «solo gas» incluye GLP y gas natural. La categoría «gas y otro combustible» significa que además de gas usan leña, carbón, electricidad y kerosene. La categoría «leña» incluye también ramas secas, tusas de maíz, etc. La categoría «más de un combustible» comprende el uso de más de un combustible contaminante para cocinar los alimentos. Adaptado de *Tipo de Energía o Combustible que Más Utilizan los Hogares para Cocinar, Según Área de Residencia, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-10_1.xlsx).

Teniendo en cuenta la definición del indicador del déficit cualitativo del IPS Regional, en el año 2007, el 49% de las viviendas del Perú contaba con paredes exteriores de material adecuado: ladrillo, bloque de cemento, piedra, sillar con cal o cemento, mientras que al año 2016, esta cifra fue de 52.7%. En 10 años solo hubo una leve mejora de 3.7 unidades porcentuales. En el mismo periodo, el adobe y la madera fueron los materiales empleados en la construcción de más del 40% de las viviendas, como se puede observar en la Figura 10. También se observa que el uso del adobe en las paredes exteriores de las viviendas, desde 2007 hasta el año 2016, solo se redujo en 2.4 unidades porcentuales, mientras que el empleo de la madera se incrementó de 5.8% a 8.7% durante tal época (INEI, 2017f).

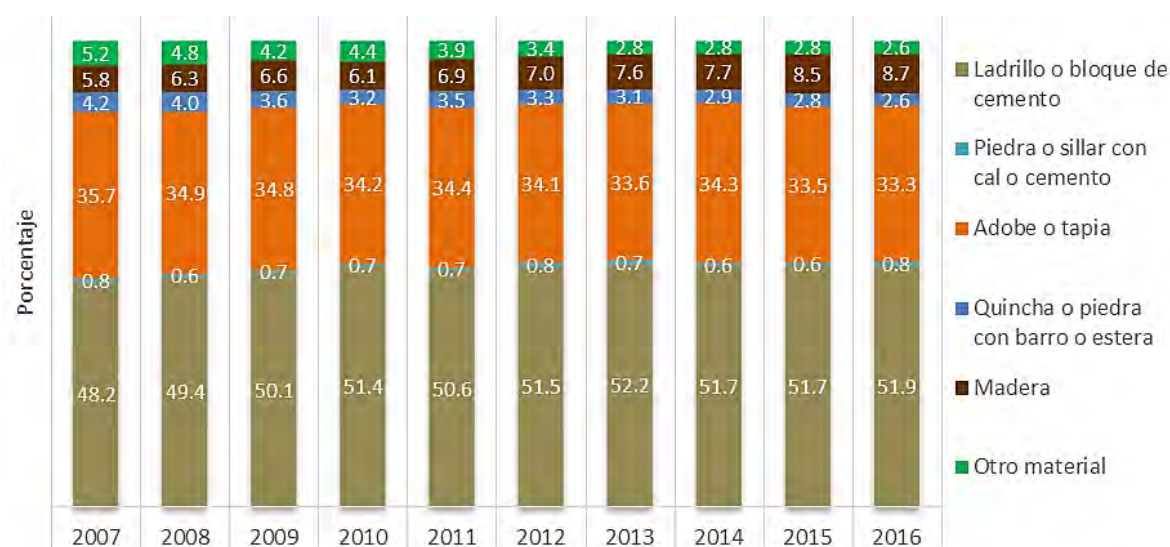


Figura 10. Viviendas particulares según material predominante en las paredes exteriores. Porcentaje del total de hogares a nivel nacional. Quincha es la combinación de caña con barro. La categoría «otro material» comprende caña partida, carrizo, madera con barro, caña brava y pona, que es una palmera de la amazonía de la que se extrae la chonta. Adaptado de *Viviendas Particulares Según Material Predominante en las Paredes Exteriores y Área de Residencia, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017f (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-04.xlsx).

En concordancia con el déficit habitacional, el déficit cuantitativo de vivienda “considera la carencia de viviendas aptas para cubrir las necesidades habitacionales de los hogares que no poseen viviendas, de tal manera que cada vivienda pueda albergar en su interior a un solo hogar” (INEI, 2017e, p. 183), que para el IPS Regional es medido sobre la base del porcentaje de hogares que no presentan hacinamiento. El hacinamiento es la “aglomeración excesiva de un número de personas en un mismo lugar... se considera como viviendas hacinadas aquellas en las que habitan más de 3 personas por habitación” (INEI, 2009, p. 14). En ese sentido, según los resultados del IPS Regional Perú 2016, en el año 2014, el déficit cuantitativo de viviendas del Perú fue de 94.84%.

De otra parte, según los datos mostrados por la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (ENAPRES), en el año 2016, el 11.7% de los hogares a nivel nacional tuvo un déficit habitacional, siendo el área rural el de mayor déficit, con 21.3% de los hogares, mientras que en el área urbana, este porcentaje alcanzó a solo el 8.8% de los hogares; es decir, al año 2016, 933,707 hogares presentaron déficit habitacional. Asimismo, el déficit

cuantitativo de vivienda fue de 1.8% y el déficit cualitativo de vivienda, de 9.9%; lo que se traduce en 143,647 y 790,060 hogares, respectivamente, que, de forma agregada, conformaron el déficit habitacional (INEI, 2017e). Estas cifras indican, además, que la forma de medición del déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda difiere entre los realizados por el INEI con los reflejados en el IPS Regional Perú 2016.

1.2. Conclusiones

Existe un gran reto para el sector vivienda en el Perú por homogeneizar o nivelar las condiciones de vivienda de los hogares de todas las regiones, para que sean adecuados para la seguridad, la salud y la dignidad humana, y a su vez contribuyan con el desarrollo de las familias. A pesar de que el IPS considera al Perú en una clasificación «Alta», con una calificación de 76 puntos y ubicado en el puesto 67 de entre 128 países, el IPS Regional reveló las grandes diferencias que existen al interior del país, en la que la mayoría de las regiones de la costa recibieron puntuaciones que las ubicaron en las categorías «Alta» y «Muy alta» y, por el contrario, la mayoría de las regiones de la sierra y selva alcanzaron puntuaciones dentro de las categorías «Medio baja», «Baja» y «Muy baja».

Las condiciones de vivienda que deben mejorarse, con mayor interés en las regiones de la sierra y selva, son: (a) el material de las paredes exteriores, para que brinden seguridad; (b) el espacio necesario, para que no exista hacinamiento; (c) el acceso a la energía eléctrica; y, (d) reducir el uso de combustible dañino para cocinar, que viene ocasionando un número significativo de muertes. Las estrategias a plantearse deben permitir que las familias peruanas cuenten con alternativas accesibles y asequibles para mejorar las condiciones habitacionales; asimismo, amerita plantear estrategias innovadoras para que los hogares en extrema pobreza también puedan mejorar sus condiciones de vivienda, ya que, por lo general, estos hogares se encuentran ubicados en zonas alejadas, a las que no llegan los servicios básicos de agua y luz, y se encuentran obligados a emplear leña como fuente de energía para cocinar. La situación

actual de la vivienda en el Perú demuestra la necesidad de elaborar el presente plan estratégico, que permita mejorar las condiciones habitacionales de los hogares de cada una de las regiones del país.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se abordan los antecedentes del sector vivienda en el Perú y se establecen la misión, la visión, los valores y el código de ética como punto de inicio del estudio. Estos elementos constituyen los componentes fundamentales que guiarán el desarrollo del presente plan estratégico.

2.1. Antecedentes

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) cuenta con un Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) para el periodo comprendido entre los años 2016 y 2021, aprobado por Resolución Ministerial N° 354-2015-VIVIENDA. En el indicado plan se precisa que la visión del MVCS es:

Los peruanos viven en un territorio ordenado, en centros poblados urbanos y rurales sostenibles, en viviendas seguras, con servicios de agua y saneamiento de calidad.

(MVCS, 2015a, p. 25)

Además, indica que la misión es:

Somos el Ente Rector en materia de Urbanismo, Vivienda, Construcción y Saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos. (MVCS, s.f.a)

De la actual misión del MVCS se puede deducir que está enfocado en atender dos grandes subsectores: (a) vivienda y urbanismo, y (b) agua y saneamiento. Se destaca que el MVCS no participa directamente en la ejecución de obras; por el contrario, tiene un rol de implementar y gestionar la plataforma, que inicia con el diseño y termina con las políticas sectoriales. De esta manera, los sectores de la construcción, inmobiliario y afines pueden

desarrollarse en un libre mercado, que contribuya a la misión de la entidad. Además, el MVCS tiene un rol de impulsor y promotor en materia de vivienda, urbanismo, construcción y saneamiento, mediante el empleo de diversos mecanismos como, por ejemplo, subsidios y exoneraciones, entre otros.

El presente plan estratégico se enfocará en mejorar las condiciones de vivienda de las familias peruanas, por lo que, para el establecimiento de la visión y misión del sector vivienda del Perú al año 2025, se considerarán los aspectos de la visión y misión del actual plan estratégico del MVCS asociados a vivienda. Además, se enfocará en mejorar los indicadores considerados en el componente Vivienda del IPS Regional, ya que estos también significan mejorar las condiciones habitacionales de los hogares. Por lo tanto, en la visión y misión se reflejarán el interés de reducir las grandes diferencias existentes en las regiones de tal manera que las estrategias a identificarse sean las adecuadas para cada región. La visión y misión propuestas se describen en los siguientes apartados.

2.2. Visión

Ser al año 2025 un país reconocido por contar con los mejores programas habitacionales sostenibles, adecuados para cada una de sus regiones, que brinda a sus ciudadanos acceso a una vivienda digna, segura, con energía eléctrica y con calidad de aire; y ubicados en la clasificación «Alta» del componente Vivienda del Índice de Progreso Social mundial.

2.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de los peruanos, mediante el diseño, promoción, supervisión, evaluación y ejecución de programas y políticas habitacionales, que contribuyan a que todos los hogares cuenten con una vivienda digna, segura, con energía eléctrica y con calidad de aire, empleando primordialmente la innovación y las nuevas tendencias tecnológicas que puedan aplicarse al sector vivienda.

2.4. Valores

Los valores del MVCS están enfocados en: (a) los terminales, y (b) los instrumentales; y podemos citar los siguientes: responsabilidad, vocación de servicio, innovación, competitividad, trabajo en equipo, solidaridad, proactividad, probidad y compromiso; por lo tanto, se plantean los siguientes valores:

- Respeto y protección a la comunidad.
- Honestidad en la gestión de recursos financieros.
- Compromiso para el desarrollo viviendas seguras.
- Innovación y soluciones creativas.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad en el trabajo realizado.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética nos permitirá mejorar el índice de responsabilidad social correspondiente a vivienda, debe de estar relacionado con los principios y valores de las entidades públicas relacionadas y la comunidad, y debería de fortalecer:

- El cuidado del territorio, con la finalidad de crear un crecimiento ordenado tanto en las zonas urbanas como rurales.
- Rechazar tajantemente todo hecho de corrupción que afecte los intereses del país.
- Hacer un correcto uso de los recursos a fin de crear un crecimiento sostenible que no degrade el entorno y pueda contribuir principalmente a las personas de menores recursos.
- Enfocarse en nuestro cliente, en este caso el ciudadano o poblador, buscando su desarrollo y bienestar para elevar su calidad de vida.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se ha establecido la visión, la misión, los valores y el código de ética, que serán los pilares del presente plan estratégico, orientado a mejorar las condiciones habitacionales de los hogares del Perú, considerando las grandes diferencias existentes en las regiones y el esfuerzo por reducirlas. Estas deberán ser revisadas frecuentemente y replanteadas, de ser necesario, para que sea la brújula que guíe el accionar y permita alcanzar los objetivos deseados.



Capítulo III: Contexto Global y Evaluación Externa

En el presente capítulo se realiza la evaluación externa empleando un conjunto de modelos de análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis del entorno PESTE, (d) análisis del Perú y sus competidores, y (e) análisis del Perú y sus referentes. Esta investigación permitirá principalmente identificar las oportunidades que ofrece el entorno para el logro de la visión y también las amenazas que podrían afectarla. Además, colaborará con la identificación de los factores críticos de éxito en materia de vivienda.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En este apartado se evalúan los intereses nacionales, el potencial nacional con el que cuenta el Estado para alcanzar sus intereses y los principios cardinales para entender el comportamiento del sistema del Estado. Este análisis permitirá definir el alcance de los intereses en la situación futura deseada de la vivienda en el Perú.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según lo señalado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021”, se cuenta con seis ejes estratégicos para el desarrollo nacional:

- Derechos humanos e inclusión social, cuyo objetivo es el ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.
- Oportunidades y acceso a los servicios, cuyo objetivo es garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles.
- Estado y gobernabilidad, cuyo objetivo es desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública.

- Economía, competitividad y empleo, con el objetivo de desarrollar una economía diversificada y sofisticada, con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno.
- Desarrollo territorial e infraestructura productiva, con el objetivo de ser un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Intereses Nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos humanos e inclusión social			Estados Unidos	Venezuela *
Oportunidades y acceso a los servicios			Chile, Brasil, Ecuador, Colombia y Bolivia	
Estado y gobernabilidad			Estados Unidos y Unión Europea	Venezuela *
Economía, competitividad y empleo		Estados Unidos, China, Japón y Unión Europea		
Desarrollo territorial e infraestructura productiva				Venezuela * y Chile *
Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres		Estados Unidos		
Defensa del país		Chile		Chile y Ecuador
Lucha contra el narcotráfico			Colombia	
Lucha contra la delincuencia y la corrupción			Chile, Brasil	

Nota. Con * se muestran los intereses opuestos.

- Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres, para un aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. En el Perú, al 30 de junio de 2016, se estimó una población de 31'488,625 personas, de las que el 50.1% eran hombres y el 49.9%, mujeres. La superficie ocupada por la población es de 1'285,216 km², que lo ubican como el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por km²; además, el Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 regiones políticas; en la costa reside el 55.9% de habitantes, en la sierra, el 29.6%, y en la selva, el 14.5%. La superficie territorial es mayor en la selva con 775,353.84 km², la sierra tiene una extensión de 353,988.94 km², mientras que la costa tiene un área de 150,872.82 km². Considerando que en el mundo existen alrededor de 7,405 millones de habitantes distribuidos en cinco continentes y 194 países y que el continente de América tiene al 13.5% de la población total del planeta con 1,001 millones de habitantes en 35 países, el Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel mundial y el número ocho en América (“El Perú tiene una población...”, 2016).

Según las estimaciones y proyecciones de población realizadas por el INEI (2017a), la tasa de crecimiento poblacional del Perú en 2017 fue de 1.07%, llegando a contar con una población de 31.8 millones de personas. Sin embargo, la tasa de crecimiento viene reduciéndose año tras año, siendo en el año 2000 de 1.54%, como se observa en la Figura 2, y proyecta que seguirá cayendo, llegando a contar en el año 2025 con una población de 34.4 millones y una tasa de crecimiento poblacional de 0.91%.

En los últimos 60 años, el Perú ha vivido un gran cambio en la composición de su población, caracterizado principalmente por la reducción de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida, que conllevó a importantes cambios en la estructura etaria de la población, como se refleja en la Figura 11. En ella se demuestra cómo se ha pasado de ser un país con una amplia base de población infantil en 1950 a tener una pirámide más concentrada en la población adulta en 2015 y que generó un espacio denominado «bono demográfico», que se inició en el año 1970 y durará hasta 2030, año en que la tasa de dependencia —proporción de personas dependiendo económicamente de aquellos que están en edad de trabajar— comience a subir nuevamente; asimismo, diferentes estudios señalan que este bono demográfico crea una «ventana de oportunidad demográfica» para el desarrollo debido a la mayor producción que se generaría por contar, temporalmente, con una mayor proporción de personas en edad para trabajar, siendo un ejemplo la experiencia del sudeste asiático, que experimentó un alto crecimiento entre los años 1960 y 2000. Los beneficios asociados a este periodo están condicionados a la adopción de políticas que incentiven la inversión productiva, que aumenten las oportunidades de empleo y promuevan un ambiente social y económico estable;

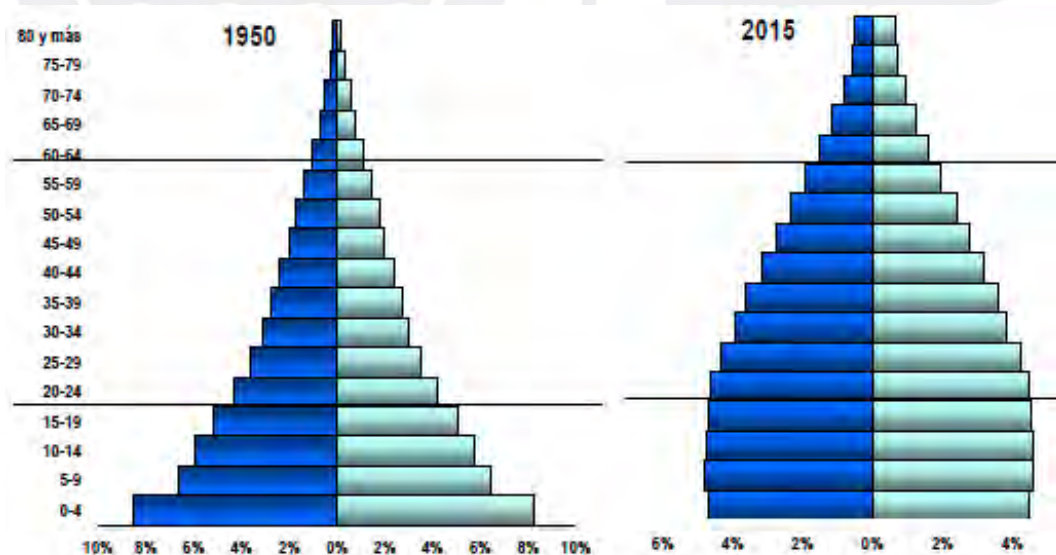


Figura 11. Pirámide de la población peruana, 1950 y 2015.

Tomado de *Estado de la población peruana 2015* (p. 6), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf).

por ello se requiere de una fuerte inversión en capital humano, para que las siguientes generaciones sean también cualitativamente más productivas, se flexibilice el mercado laboral y se lleven a cabo reformas en los sistemas de pensiones, entre otros (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

Geográfico. El Perú cuenta con tres regiones naturales: costa, sierra y selva, que cuentan con gran potencial de recursos naturales. La costa es en su mayoría desértica y está atravesada por 52 ríos que forman igual número de valles. En ella se concentra la mayor cantidad de la población, debido al fácil acceso y desarrollo de proyectos. La sierra está conformada por la cordillera de los Andes, siendo el fenómeno morfológico más importante del Perú, ya que ejerce influencia directa en el relieve, el clima, los recursos, la flora y la fauna, y corre de forma paralela a la costa, creando profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos. En ella se encuentran la mayoría de muertes atribuibles al aire contaminado, como consecuencia de la quema de leña dentro de los hogares debido al frío y por su inaccesibilidad y poca presencia del Estado para apoyar en temas relacionados con la vivienda y la energía eléctrica. La selva es la mayor de las tres regiones en extensión y está cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro, gran parte inexplorada y escasamente poblada, posee gran riqueza mineral y potencial energético (Ministerio de Defensa, 2005).

Según lo indicado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión, 2018a), el territorio del Perú es de 128.5 millones de hectáreas, que lo ubican en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Del total de su territorio: (a) 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones tienen potencial para pastos, (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 millones corresponden a tierras protegidas. Además, sus regiones naturales cuentan con las siguientes características:

- La zona costera tiene 2,500 kilómetros de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población, siendo las ciudades más importantes Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna.
- La sierra o montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la cordillera de los Andes, una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.
- La selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, es parte de la llanura amazónica y es el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa.
- El mar peruano o mar de Grau es la parte del océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa, tiene una gran riqueza ictiológica, por lo que el Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. Los principales puertos son: el Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry.

El Ministerio de Defensa (2005) indicó que el Perú cuenta con gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas, que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la cuenca del Pacífico y en la Antártida, y con proyección geopolítica bioceánica, como se observa en la Figura 12; asimismo, considerando la globalización mundial que exige competir en el intercambio comercial, industrial y cultural, a nivel regional y mundial, es necesario que el Perú aproveche las múltiples ventajas que le proporcionan sus dimensiones geográficas y la riqueza de cada uno de los escenarios que las conforman, entre ellas:

- Perú, país pivote en la región sudamericana, gracias a su ubicación central y occidental en América del Sur, que favorece su posición de nudo natural de comunicaciones

terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, constituyéndose en un centro estratégico para las comunicaciones de esta parte de América.

- Futura demanda de megapuertos, con un litoral de 3,080 kilómetros de longitud, el Perú es un país eminentemente marítimo, con características hidro-oceanográficas particulares que facilitarían la construcción de infraestructuras portuarias adecuadas a las necesidades futuras del comercio marítimo, para competir ventajosamente y participar activamente en la cuenca del Pacífico y facilitar a los países atlánticos de América del Sur un acceso más directo hacia ella.



Figura 12. Cuencas del océano Pacífico y océano Atlántico.

Tomado del *Libro Blanco de la Defensa Nacional* (p. 50), por el Ministerio de Defensa, 2005 (https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf).

- Presencia del Perú en la cuenca del Pacífico, conformada por más de 60 naciones, entre continentales e insulares, con una población creciente que ya supera los 2,000 millones de habitantes, con notable desarrollo económico, cuyas emergentes economías lograrán una posición de predominio con sus enormes mercados potenciales.
- Proyección geopolítica bioceánica del Perú, gracias a que el río Amazonas accede a la cuenca hidrográfica del Orinoco, que se proyecta a la cuenca del Atlántico. Además de ser navegable desde territorio peruano hasta el océano Atlántico, convierte a los territorios peruano y brasileño en plataformas de acceso a dos grandes océanos que llaman a explorar las ventajas del acceso estratégico a enormes mercados ubicados en ambas cuencas. Otra vía de acceso al Atlántico es el río Madre de Dios, en el sureste del Perú, afluente del río Madeira, y que por transporte intermodal permite el acceso a las rutas del Paraná —Paraguay— y del estuario del Río de la Plata, hacia Argentina y Uruguay.

Otro potencial del Perú, gracias a sus bondades geográficas, es la generación de energía eléctrica mediante la energía solar. Según lo indicado por el Tamayo (2011), la energía solar es el recurso energético con mayor disponibilidad en casi todo el territorio peruano, en la gran mayoría de localidades la disponibilidad de la energía solar es bastante grande y uniforme durante todo el año, como se puede observar en la Figura 13, por lo que hace más atractivo su uso en comparación a otros países. Estando casi siempre dentro de un margen de +/- 20% del promedio anual, debe ser considerada como una fuente energética utilizable para fomentar el desarrollo de las comunidades; en términos generales, el promedio de producción anual es de 4.5 a 5.5 kWh/m² por día en la selva, de 5.5 a 6 kWh/m² por día en la sierra y de 5.5 a 6.5 kWh/m² por día en la costa, aumentando de norte a sur.



Figura 13. Mapa del potencial solar en el Perú.

Tomado de *Potencial de las Energías Renovables en el Perú* (p. 30), por R. Tamayo, 2011 (<http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Publico/SeminarioIntEFERP/Miercoles%205.10.2011/3.%20Potencial%20de%20Energias%20Renovables%20DGE-%20Roberto%20Tamayo.pdf>).

Los recursos forestales del Perú también representan una gran oportunidad para la producción de madera como material principal para la construcción de viviendas con fines sociales, que podrían implementarse especialmente en las zonas rurales de las regiones de la selva. Los bosques naturales en el Perú presentan una gran diversidad biológica, reflejada en una amplia variedad de tipos de bosques, y existen 78.8 millones de hectáreas de bosques naturales, de los que 74.2 millones se encuentran en la región de la selva, 3.6 millones en la costa y un millón en la sierra, como se puede observar en la Figura 14. El Perú se ubica en el segundo lugar en extensión de bosques naturales a nivel de Sudamérica y en el noveno lugar a nivel mundial; además, el 80.14% del total del territorio nacional corresponde a tierras aptas para la producción forestal y tierras de protección, mientras que solo el 5.92% representa tierras aptas para cultivos y el 13.94% de las tierras es apto para pastos y ganadería (Schwartz, 2004). Estos recursos forestales también representan una gran oportunidad para generar grandes industrias en base a la madera, que contribuya al crecimiento económico.

Aunque existen 17.78 millones de hectáreas de bosques de producción permanente, la superficie destinada al aprovechamiento forestal mediante concesiones forestales maderables llega apenas a unos 7.40 millones de hectáreas (*Climate Investment Funds*, 2013); es decir, solo se viene concesionando el 41.62% del total disponible, por lo que aún existe suficiente espacio para mejorar la producción forestal. Además, la Ley Forestal y de Fauna Silvestre facilita el acceso a los recursos maderables, que pueden ser aprovechados en las concesiones forestales con fines maderables, bosques locales, áreas con cesión en uso, tierras comunales, y predios privados; asimismo, para el caso de concesiones forestales con fines maderables, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) establece unidades de aprovechamiento dentro del ámbito de los bosques de producción permanente, que están a disposición del público para su otorgamiento (SERFOR, 2018).

Económico. El crecimiento del producto bruto interno (PBI) para el año 2017 se proyectó a una tasa de 2.70%, por encima del promedio de los años 2007 a 2016 de América Latina (2.6%) y por encima del crecimiento proyectado de 1.40% para el año 2017, como se muestra en la Figura 15. Además, se estimó un crecimiento de 4.2% para los años 2018 y 2019, muy por encima del promedio para América Latina en los mismos años —2.40% y 2.70%, respectivamente. Asimismo, este crecimiento se vería reflejado en la confianza para la inversión en nuevos proyectos, tales como proyectos mineros, aeroportuarios, obras locales, la reconstrucción por efecto del fenómeno El Niño Costero y la mejora de los precios de los *commodities*.



Figura 15. Crecimiento del PBI: América Latina 2007-2019.

Tomado de *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2019* (p. 6), por J. Velarde, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>).

Entre los años 2007 y 2016, el PBI del Perú creció un 56.9%, que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual de 5.1% (INEI, 2017g). Asimismo, al interior del país, las seis regiones con mayor variación acumulada del PBI fueron Apurímac, Cusco, Arequipa, Ica, Ayacucho y San Martín, con cifras de 248.1%, 100.0%, 74.8%, 73.6%, 73.3% y 71.0%, respectivamente, que significan tasas de crecimiento promedio anual de 14.9%, 8.0%, 6.4%,

6.3%, 6.3% y 6.1%; por el contrario, los seis departamentos con menor variación acumulada fueron Pasco, Loreto, Moquegua, Áncash, Tacna y Cajamarca, con cifras de -2.8%, 8.5%, 15%, 17.2%, 26.8% y 29.7%, correspondientemente, que representan tasas de crecimiento promedio anual de -0.3%, 0.9%, 1.6%, 1.8%, 2.7% y 2.9%, tal como se observa en la Figura 16.

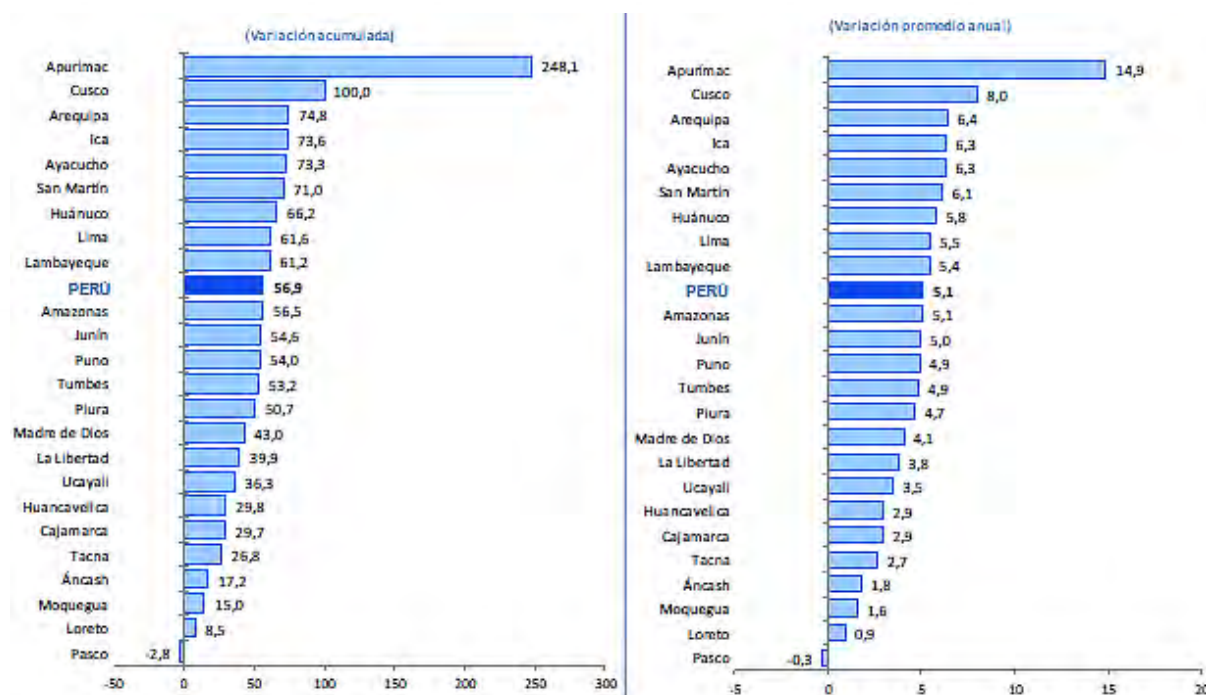


Figura 16. Variación del PBI del Perú por regiones, 2007-2016.

Cifras a precios constantes de 2007. Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007–2016* (p. 30), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017g, Lima, Perú: Autor (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf).

Respecto de las actividades económicas predominantes, en 2016 fueron cinco las que significaron mayor participación en el valor agregado bruto de cada región: (a) la actividad económica de otros servicios tuvo mayor preponderancia en las regiones de Huancavelica, Lima, Lambayeque, Loreto, Cajamarca, Puno, Ucayali, La Libertad, Tumbes, Piura y Huánuco; (b) la extracción de petróleo, gas y minerales tuvo mayor importancia en las regiones de Pasco, Apurímac, Cusco, Áncash, Madre de Dios, Tacna, Arequipa, Junín y Ayacucho; (c) la manufactura, en las regiones de Moquegua e Ica; (d) la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, en las regiones de Amazonas y San Martín; y, (e) la

electricidad, gas y agua fue fundamental únicamente en la región de Huancavelica; tal como se aprecia en la Figura 17. Estos resultados demuestran que las actividades económicas de extracción de petróleo, gas y minerales, así como las actividades de otros servicios son predominantes en 19 de las 24 regiones del Perú.

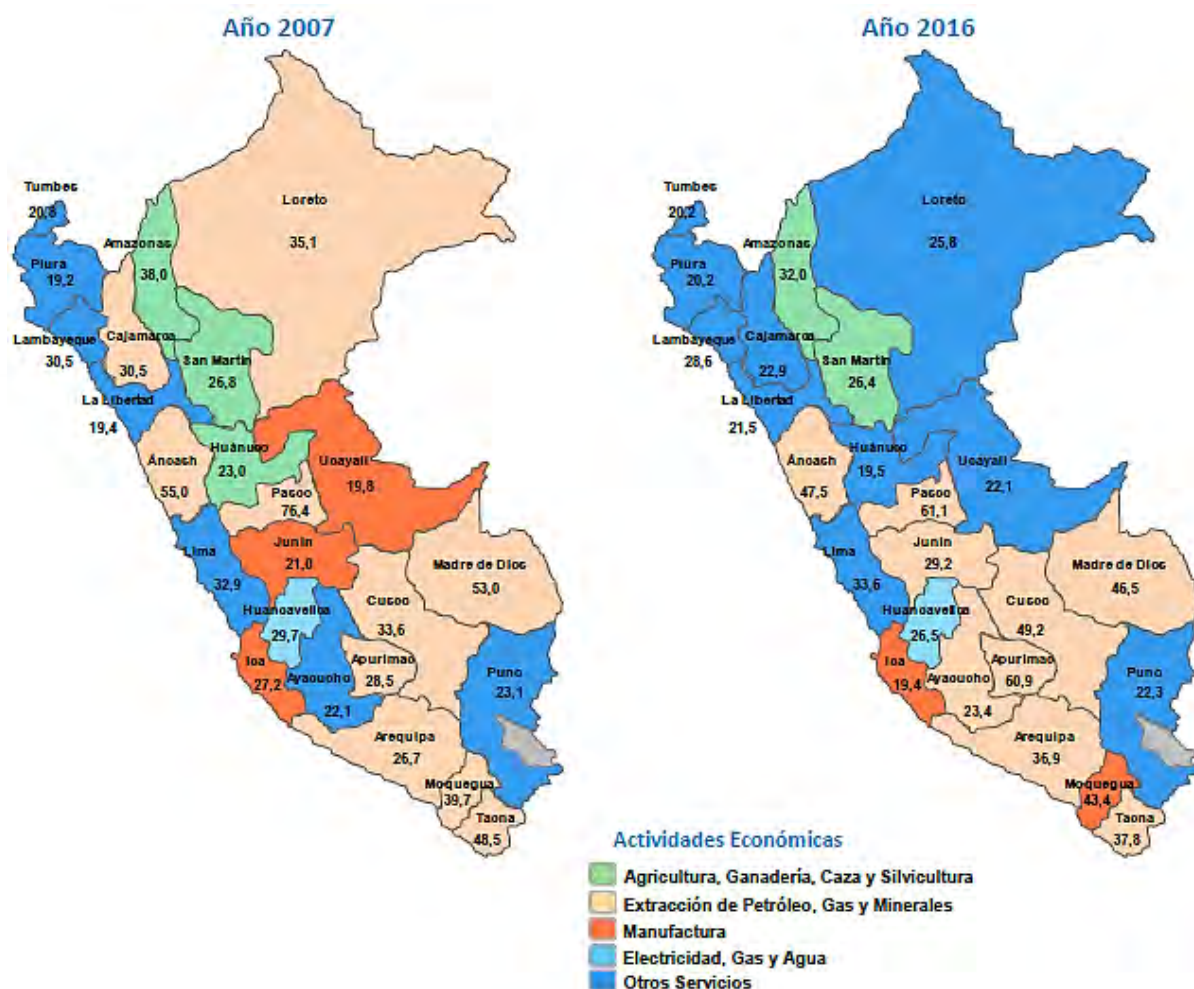


Figura 17. Actividades económicas predominantes en las regiones del Perú, 2007 y 2016. Lima incluye a la provincia constitucional del Callao. Los porcentajes corresponden a la participación de la actividad principal en el valor agregado bruto de cada región. Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007–2016* (p. 33), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017g, Lima, Perú: Autor (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf).

Siete de las 24 regiones cambiaron de actividad económica preponderante entre los años 2007 y 2016. En el año 2007, Loreto, Cajamarca y Moquegua tenían como principal actividad económica la extracción de petróleo, gas y minerales, mientras que en 2016, las dos primeras pasaron a tener como principal actividad a otros servicios y Moquegua a la

manufactura; de otro lado, en las regiones de Junín y Ucayali la manufactura era la principal actividad económica en el año 2007, pero en 2016 la primera pasó a la extracción de petróleo, gas y minerales, mientras que la segunda pasó a otros servicios. Además, la región de Ayacucho tenía como actividad principal a los otros servicios y pasó a la extracción de petróleo, gas y minerales. De forma similar, Huánuco tenía como principal actividad a la agricultura y en 2016 pasó a otros servicios.

El Perú es el sexto país con mayor riqueza mineral en el mundo y cuenta con algunas de las minas de metales preciosos y metales básicos más grandes a nivel mundial. La industria minera constituye una de las principales fuentes de ingresos fiscales y es importante por su aporte en la generación de empleo directo e indirecto. Sin embargo, a pesar de contar con grandes depósitos de diversos recursos minerales, se estima que al año 2013, solo el 0.28% del total del territorio ha sido explorado; asimismo, solo un pequeño porcentaje de las reservas minerales están siendo explotadas —se estimó un 0.82% del territorio en 2011—, por lo que los rangos de producción son mínimos considerando el potencial minero del país. En esa línea, el Perú posee numerosas regiones dedicadas a la minería, una gran variedad de depósitos minerales de clase mundial y una muy dinámica comunidad minera, y se encuentra en una excelente ubicación geográfica, en el centro de Sudamérica, con fácil acceso al mercado asiático y norteamericano e, incluso dentro de Latinoamérica, tiene uno de los potenciales más grandes de exploración y producción minera (EY, 2013).

Tecnológico y científico. Ningún país que haya pensado seriamente en el desarrollo ha tenido avances sin una política sólida de ciencia y tecnología. Tanto en las naciones occidentales desarrolladas que avanzaron fuertemente en los siglos XIX y XX —con énfasis en los modelos de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón— como en las economías que están actualmente en la cresta del desarrollo —China, India, Singapur, Indonesia, Taiwán, entre otras— se consideró en su momento como fundamental crear un sistema de

ciencia y tecnología sólido, con fondos del Estado y de privados, en el que se tuviese una inversión importante en innovación. Todo este sistema tiene como centro la promoción del científico como ente generador de conocimiento y articula los siguientes elementos: (a) contexto institucional, (b) recursos y marco regulatorio sólido para la investigación, (c) infraestructura de la comunicación, (d) condiciones de mercado, (e) condiciones de producto, y (f) el sistema de educación y entrenamiento adecuado.

El Perú no ha tenido una política adecuada de ciencia y tecnología, no se ha considerado la infraestructura ni los recursos para la investigación en ciencias básicas y aplicadas, tampoco se ha incentivado a los científicos a quedarse en el país ni se ha protegido su trabajo: todo ello se refleja en el bajo coeficiente de invención que tenemos en la actualidad. Según el Informe Global de Tecnología de la Información del año 2016, el Perú se ubica en el puesto 90. En él se menciona que el país tiene como fortaleza el hecho de contar con una buena cobertura de red móvil y que los principales limitantes para el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones son: (a) el sistema educativo de baja calidad, (b) la falta de eficacia de los órganos legislativos, (c) la baja calidad de la educación en ciencias y matemáticas, y (d) la poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016). En esa misma línea, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016) diagnosticó que el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) se muestra débil e ineficiente, con las siguientes problemáticas: (a) los resultados de investigación y desarrollo no responden a las necesidades del país, (b) insuficientes incentivos para la inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI), (c) insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados, (d) bajos niveles de calidad de los centros y laboratorios de investigación, (e) insuficiente información sobre las condiciones del SINACYT, y (f) deficiente institucionalidad y gobernanza del SINACYT.

Teniendo en cuenta esta situación, la política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica tiene como objetivo general «mejorar y fortalecer el desempeño de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica», con los siguientes objetivos estratégicos: (a) promover la generación y transferencia de conocimiento científico-tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, que serán definidas con los sectores involucrados; (b) promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI por parte de los actores del SINACYT; (c) promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI; (d) mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico; (e) generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el SINACYT; y, (g) fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país (CONCYTEC, 2016).

A nivel internacional se cuentan con diferentes acciones estratégicas con el mundo, como el acuerdo de cooperación con la República de Corea, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la ERANet-LAC —red de la Unión Europea (UE) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). En lo que respecta al ámbito nacional, el CONCYTEC viene coordinando esfuerzos con los gobiernos regionales de Cusco, Arequipa, Piura, Junín y San Martín para llevar a cabo un trabajo estratégico para promover el avance de la inversión en CTI.

Histórico, psicológico y sociológico. En el Perú se desarrolló principalmente la cultura Inca, que se vio influenciada por la llegada y dominio de los españoles. Con la instauración de la influencia española, muchos inmigrantes españoles comenzaron a radicar en el Perú y es desde ese entonces que se generaron varias etnias que hasta el día de hoy el Perú protege (Gootenberg, 1995).

De acuerdo con lo indicado por ProInversión (2018b), el Perú fue el centro del Imperio Incaico y luego, del Virreinato de España en Sudamérica, por lo que a lo largo del territorio se encuentran maravillosas muestras arqueológicas de culturas pre-incaicas, como las líneas de Nazca, el complejo Chavín de Huantar, las huacas del Sol y de la Luna, la ciudad de barro de Chan Chan, las Tumbas Reales del Señor de Sipán y la ciudad amurallada de Kuélap. Entre los sitios arqueológicos incas destacan Machu Picchu, considerado como una obra maestra de la arquitectura y la ingeniería, y la fortaleza de Sacsayhuamán, ambas en la región Cusco, capital del Imperio Inca. De otro lado, la herencia española en el Perú se puede identificar en la arquitectura colonial de plazas, casonas, balcones, iglesias y conventos. Debido a ello, por sus impresionantes monumentos arqueológicos, su gran biodiversidad y exquisita gastronomía que es reconocida internacionalmente, se ha posicionado como un destino turístico de clase mundial que atrae a un creciente número de inversionistas.

- Once atractivos peruanos están clasificados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonios culturales y naturales de la humanidad.
- La ciudadela de Machu Picchu fue elegida una de las «Siete Maravillas del Mundo Moderno» en el concurso organizado por la *New Open World Corporation*.

La gran diversidad cultural del Perú representa un potencial significativo para el turismo como actividad económica. La visita de turistas extranjeros al Perú vino incrementándose de forma sustancial en los últimos años, tanto es así que en el año 2004 solo hubo 1.4 millones de visitantes, mientras que en 2017 la cifra se incrementó a cuatro millones de visitantes, un crecimiento del 186%, como se muestra en la Figura 18. En 1983, la UNESCO declaró a Machu Picchu como Patrimonio de la Humanidad y, luego, en julio de

2007, fue designada como una de las siete maravillas del mundo, que dio a conocer aún más la cultura peruana.

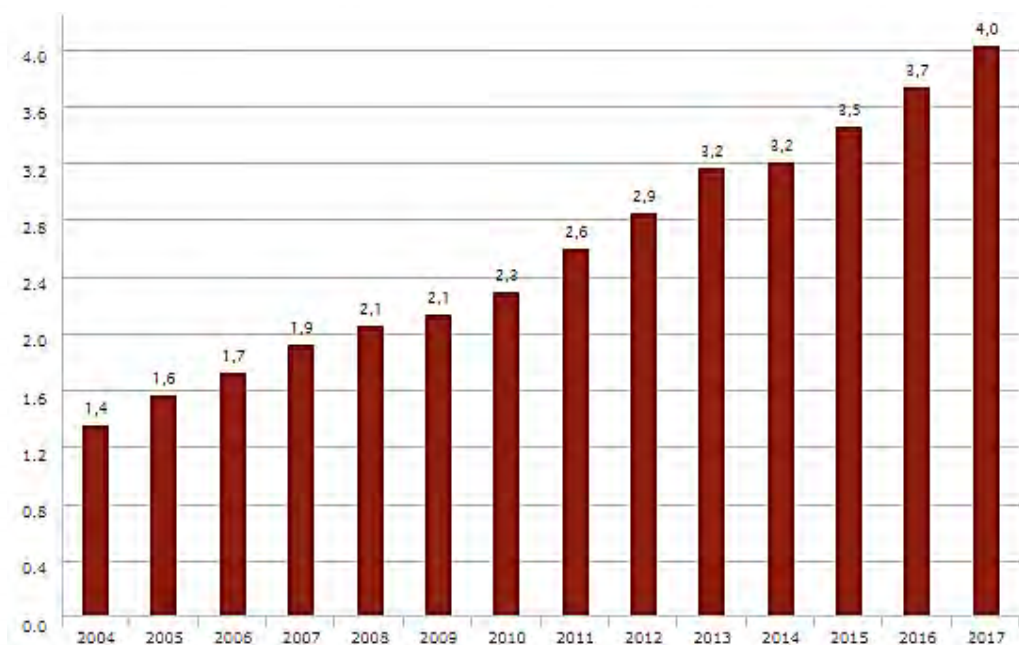


Figura 18. Llegada de turistas internacionales al Perú.

Cifras en millones de personas. Tomado de *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptor*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2018 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/apdatosTurismo/Content1.html>).

Organizacional y administrativo. El Estado peruano está dividido en tres poderes: (a) el Poder Ejecutivo, encargado de la dirección del gobierno, y representado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros; (b) el Poder Legislativo, representado por el Congreso de la República; y, (c) el Poder Judicial, que se encarga de la resolución de los conflictos originados en el país. Además, el Perú se encuentra dividido en 24 regiones y una provincia constitucional, donde cada región cuenta con un presidente regional con cierta autonomía, pero con dependencia del gobierno central, como es la distribución de los recursos económicos.

Asimismo, el MVCS, se encarga de velar por el sector, dictando normas y directrices que contribuyan a la visión propuesta de mejorar la calidad de vida de los peruanos, brindando una vivienda digna y segura con los servicios básicos de agua y energía eléctrica, en coordinación y apoyo con gremios e instituciones, tales como: (a) la Cámara Peruana de la

Construcción (CAPECO), (b) la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), (c) el Colegio de Arquitectos del Perú, y (d) el Colegio de Ingenieros del Perú. En el ámbito de la energía eléctrica, la institución responsable es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), que regula, supervisa y fiscaliza las actividades que desarrollan las personas jurídicas, públicas o privadas, como también las personas naturales en los subsectores de electricidad e hidrocarburos, entre otros.

Militar. Según lo indicado por el portal *Global Fire Power* (GFP, 2018), el Perú ocupa el puesto 42 del índice de potencia militar de un total de 136 países y es la cuarta potencia militar en Latinoamérica. Cuenta con 15'200,000 personas de mano de obra militar disponible y 369,330 de personal total militar. La Fuerza Aérea está conformada por 275 aeronaves, 28 aviones de combate, 70 aviones de ataque, 125 aviones de transporte, 69 aviones de entrenamiento, 98 helicópteros y 16 helicópteros de ataque. De otro lado, el Ejército está compuesto por 85 tanques de combate, 890 vehículos de combate blindados, 12 artillerías autopropulsadas, 243 artillerías remolcadas y 80 proyectores cohete. Asimismo, la Marina de Guerra está constituida por 60 activos navales, seis patrulleros, siete fragatas, seis corbetas y cinco submarinos. Además, cuenta con 88 fuerzas de marina mercante, ocho puertos, 140,672 kilómetros de carreteras, 1,907 kilómetros de líneas ferroviarias y 191 aeropuertos de serivecable. El país tiene 3,080 kilómetros de costa, 7,062 kilómetros de fronteras compartidas y 8,808 kilómetros de canales. Todas estas características permiten que el Perú sea una de las primeras potencias militares en América Latina.

En concordancia, según lo indicado por el Ministerio de Defensa (2005), el Perú reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío; asimismo, en su proceso de desarrollo y consolidación,

se mantiene alerta y preparado a fin de hacer frente a las amenazas contra la nación y el Estado, a fin de garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. Por ello, es firme la posición del Estado peruano en materia de seguridad nacional.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales contribuyen a identificar las oportunidades y amenazas del país con su entorno, siendo los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Según el MINCETUR (s.f.), desde los años 90 el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitan para ser más competitivas. Asimismo, publicó 21 acuerdos comerciales vigentes con: (a) la Organización Mundial de Comercio (OMC), (b) la Comunidad Andina (CAN), (c) el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), (d) Cuba, (e) APEC, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (ñ) Japón, (o) Panamá, (p) la UE, (q) Costa Rica, (r) Venezuela, (s) la Alianza del Pacífico y (t) Honduras. Además, precisó que están por entrar en vigencia los acuerdos comerciales con Guatemala, Brasil y Australia y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).

Lazos pasados y presentes. El Perú fue uno de los países fundadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y, desde entonces, ha mantenido buenas relaciones que le han permitido obtener financiamiento en los momentos difíciles de su historia. El BID también representa una fuente de fondos para el desarrollo de diversos proyectos en beneficio de la población, incluyendo el problema habitacional. Además de ser uno de los países

miembros fundadores del BID, Perú goza también de la distinción de ser su primer prestatario al recibir en 1961 el primer préstamo para ayudar a la reconstrucción y ampliación del sistema de agua y saneamiento de Arequipa, cuya infraestructura había sido severamente dañada por terremotos en 1958 y 1960. Ese financiamiento no solo marcó el principio de una larga y productiva relación entre el Perú y el BID, sino que señaló también el histórico compromiso con la inversión social en América Latina y el Caribe, financiando proyectos que apoyan: (a) la reforma administrativa, (b) la descentralización, (c) la infraestructura, (d) el crecimiento del sector privado, (e) la eliminación de la corrupción y una mejor gobernabilidad, (f) reformas de la educación y de los sistemas del cuidado de salud, (g) la microempresa y el registro de tierra rural, (h) el desarrollo de viviendas de interés social, (i) la capacitación de trabajadores jóvenes, (j) el saneamiento agropecuario, (k) la innovación tecnológica, y (l) la ampliación del crédito al sector privado (“El BID y Perú”, 2004).

Contrabalance de intereses. De acuerdo con el portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017a), los tratados de libre comercio (TLCs) son instrumentos legales que recogen los acuerdos logrados entre dos o más países, que tiene como objetivos: (a) lograr eliminar todos los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí y de eliminar toda medida que impida o dificulte el ingreso de productos al territorio de ambos países; (b) establecer disposiciones legales que regulen todas las áreas relacionadas con el comercio; (c) garantizar los derechos de toda persona o empresa de ambos países cuando deciden invertir en el otro país; (d) establecer disposiciones que regulen el comercio de los servicios entre nacionales de ambos países; y, (e) asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones que han sido negociados, estableciendo un mecanismo que de forma rápida solucione cualquier problema que surja en el comercio de productos, servicios o aquellos relacionados con las inversiones. Además, un TLC constituye un acuerdo integral, que incluye temas clave de la relación económica entre las partes. En el caso del acceso al mercado de bienes, aborda

aspectos relacionados con barreras arancelarias y no arancelarias, salvaguardias, normas de origen, obstáculos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias y mecanismos de defensa comercial.

Conservación de los enemigos. Una de las razones por las que el Perú ve como un enemigo al país vecino de Chile, según la *Agencia EFE* (“Perú, a la “caza”...”, 2017), es porque tras la guerra del Pacífico (1879-1883), en la que Chile se quedó con Tacna y mantuvo bajo su dominio por 50 años, ahora el Perú está intentando atraer a los potenciales turistas de Chile, además del presunto caso de espionaje por parte del país vecino (“Acusan a peruano...”, 2009). Sin embargo, muchos de los peruanos se encuentran en territorio chileno por razones laborales, por lo que se necesita llevar una relación amistosa, además de los acuerdos comerciales que existen entre estos dos países que comparten mucho más que desacuerdos, sino historia y gente.

3.1.4. Influencia del análisis de la vivienda en el Perú

Uno de los ejes estratégicos del Perú para el desarrollo nacional es el de brindar oportunidades y acceso a los servicios. El objetivo del eje es garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles. Este interés nacional es favorable para el logro de la visión del sector vivienda, ya que los diversos órganos del Estado alinearán sus actividades estratégicas con el eje estratégico, que está muy relacionado con el problema habitacional.

Existen elementos del potencial nacional favorables para la reducción del déficit habitacional y para el logro de la visión de las viviendas en el Perú. Entre los más importantes se encuentran:

- El Perú atraviesa por una etapa de bono demográfico que le permite contar con una mayor proporción de la población en edad para trabajar, por lo que, con políticas adecuadas de generación de empleo, podría alcanzar una mayor producción que, a su

vez, se vea reflejada en la capacidad adquisitiva de las familias para gozar de una vivienda digna y bienestar en general.

- La energía solar es el recurso energético con mayor disponibilidad en casi todo el territorio peruano y su disponibilidad es bastante grande y uniforme durante todo el año, lo que podría emplearse para la implementación de estrategias que contribuyan a incrementar el acceso a energía eléctrica de los hogares, especialmente para reducir la brecha de los hogares ubicados en las zonas rurales.
- El recurso forestal es abundante en el Perú, por lo que se podría desarrollar la industria maderera para la construcción de viviendas sociales, especialmente para los hogares ubicados en las zonas rurales, contribuyendo así a la reducción del déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas. Además, la industria maderera también podría generar un número significativo de puestos de trabajos, mejorando así la economía de las familias.
- El Perú se encuentra entre los seis países con mayor riqueza de minerales en el mundo; sin embargo, solamente un pequeño porcentaje de las reservas están siendo explotadas. Por ello, un mejor aprovechamiento de la industria minera podría generar ingresos muy significativos para el Estado y, con una adecuada política, podría destinarse una parte de los ingresos para la construcción de viviendas sociales.

Asimismo, el amplio abanico de acuerdos y convenios internacionales que facilitan el comercio internacional, las históricas buenas relaciones con el BID como fuente de financiamiento, que datan desde 1961, así como la histórica rivalidad con Chile en variados aspectos que generan un gran nivel de competitividad, constituyen elementos favorables para el logro de la visión del sector vivienda en el Perú. Estos elementos constituyen, en resumidas cuentas, acceso a mercados internacionales, financiamiento oportuno y competitividad, para el desarrollo de los mercados asociados al sector vivienda y para la implementación y

mantenimiento de programas habitacionales con especial énfasis en las familias de escasos recursos económicos.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país se realiza empleando el modelo del Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter, a fin de evaluar su influencia en el presente planeamiento estratégico.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según cifras del INEI (2017h), entre los indicadores de potencialidades del Perú al año 2016, se tiene:

- En los aspectos de capital social y cultural, el 30.3% de la población cuenta con educación superior, el 94.1% de la población sabe leer y escribir, 23.4 millones de personas están en edad para trabajar, de las que 16.9 millones se encuentran económicamente activas y, entre ellos, 16.2 millones se encuentran ocupadas. Además, se cuenta con 1,042 institutos de educación superior y 142 universidades.
- En los aspectos de infraestructura económica, el Perú cuenta con 165,905 kilómetros de longitud de red vial, de los que 25,293 kilómetros se encuentran pavimentados; cuenta con 2'124,280 empresas, de las que el 95% (2'011,153) son microempresas. El 94.2% de los hogares cuentan con luz eléctrica, el 23.5% de los hogares tienen teléfono fijo y el 88.9% accede a la telefonía celular, mientras que el 26.4% de los hogares cuenta con acceso a Internet. Además, cuenta con 134 unidades de infraestructura aeroportuaria —aeródromos y aeropuertos— y 92 unidades de infraestructura portuaria —terminal portuario, muelle, multiboya y embarcadero.
- En los aspectos de recursos naturales, la mayor producción metálica recayó en el hierro, el cobre y el zinc.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El problema del déficit habitacional es la carencia del conjunto de requerimientos que tiene la población para contar con una vivienda digna. Estos requerimientos pueden ser la estructura material o espacial adecuada, así como también viviendas que no tengan acceso a los servicios básicos, definiéndose así los dos componentes más importantes del déficit habitacional, el componente cuantitativo y el componente cualitativo (INEI, 2017e). El déficit habitacional al año 2016 fue de 11.7%, equivalente a 933,707 familias con déficit habitacional. Sin embargo, este ha venido reduciéndose año tras año, tanto así que en 2013 fue de 14.6% y a 2016 hubo una reducción de 2.9 unidades porcentuales, como se aprecia en la Figura 19. Además, los hogares ubicados en las zonas rurales presentan mayor déficit que aquellos ubicados en las zonas urbanas: en el año 2016 este indicador fue de 21.3% y 8.8%, respectivamente.

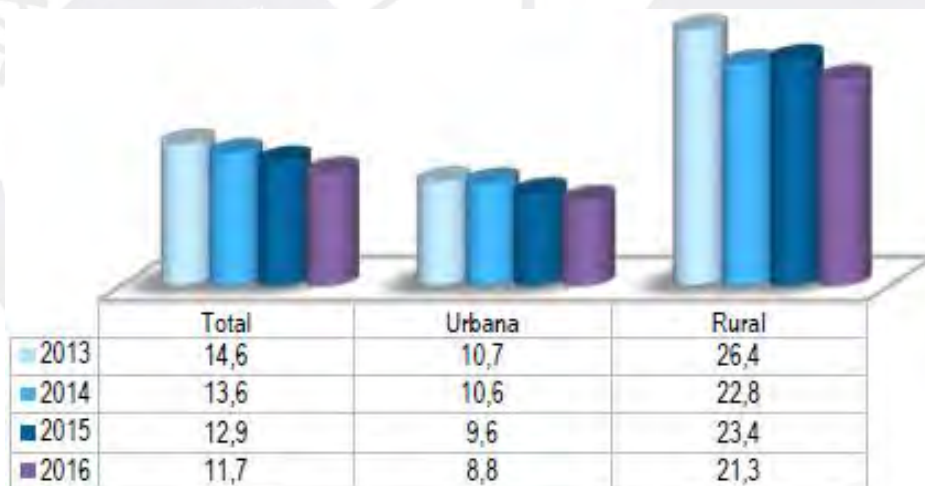


Figura 19. Hogares que tienen déficit habitacional en el Perú, 2013-2016.

Cifras en porcentaje del total de hogares. Tomado de la *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2016* (p. 184), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1442/libro.pdf).

Una parte del déficit habitacional está conformado por el déficit cuantitativo habitacional, que significa la carencia de viviendas aptas para cubrir las necesidades habitacionales de los hogares que no poseen viviendas, de tal manera que cada vivienda

pueda albergar en su interior a un solo hogar (INEI, 2017e). Al año 2016, el déficit cuantitativo fue de 1.8%, representado por 143,647 hogares; de igual manera viene reduciéndose, puesto que en comparación con el año 2013 (2.1%), hubo una disminución de 0.3 puntos porcentuales, como se refleja en la Figura 20. Otro aspecto a resaltar es que el déficit cuantitativo es mayor en la zona urbana que en la rural: para el año 2016, fue de 2.2% y 0.3%, respectivamente.

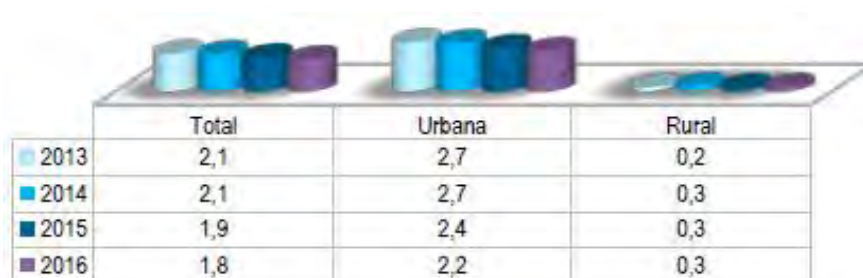


Figura 20. Hogares con déficit cuantitativo de vivienda en el Perú, 2013-2016.

Cifras en porcentaje del total de hogares. Tomado de la *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2016* (p. 183), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1442/libro.pdf).

La otra parte del déficit habitacional está conformada por el déficit cualitativo de vivienda, que considera las deficiencias en la calidad de la vivienda, ya sea materialidad —paredes y pisos—, espacio habitable —hacinamiento—, y servicios básicos —agua potable, desagüe y electricidad. Busca identificar aquellas viviendas que requieren ser mejoradas en cuanto a su infraestructura en los aspectos mencionados (INEI, 2017e). Al año 2016, el déficit cualitativo de vivienda fue de 9.9%, es decir, 790,060 hogares con déficit cualitativo. En comparación con la cifra del año 2013, que fue de 12.5%, se logró una reducción de 2.6 unidades porcentuales, como se muestra en la Figura 21. Además, el déficit cualitativo de vivienda se presenta con mayor magnitud en los hogares ubicados en zonas rurales que en zonas urbanas: al año 2016, fue de 21.0% y 6.6%, respectivamente.

Otro aspecto importante a considerar es el tipo de tenencia de las viviendas. Al año 2016, el 70.9% de las viviendas eran propias, 12.5% eran alquiladas y 11.5%, cedidas por

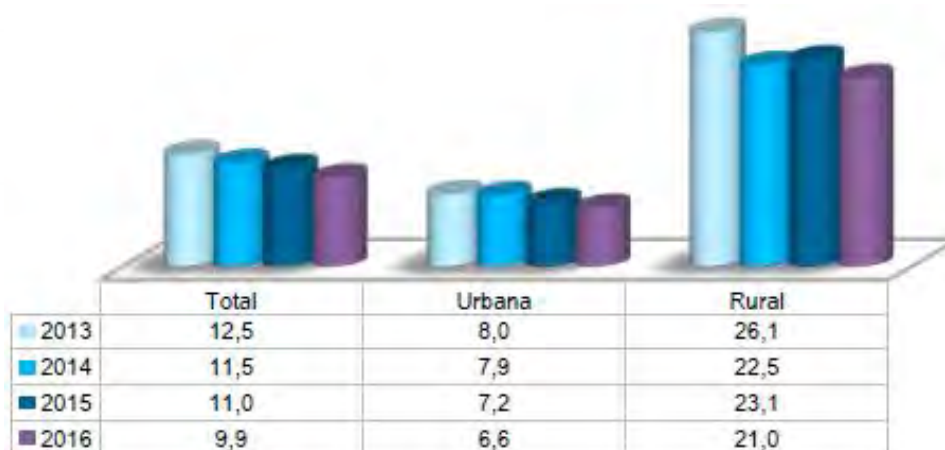


Figura 21. Hogares con déficit cualitativo de vivienda en el Perú, 2013-2016.

Cifras en porcentaje del total de hogares. Tomado de la *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2016* (p. 184), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1442/libro.pdf).

otro hogar, como se puede apreciar en la Figura 22. Además, el régimen de tenencia propia viene incrementándose año tras año, mientras que la categoría de cedido por otro hogar viene reduciéndose. Las demás categorías de tenencia de vivienda, que en conjunto representaban el 5% en el año 2012, a 2016 representaron el 6% de las viviendas.



Figura 22. Viviendas según régimen de tenencia en el Perú, 2012-2016.

La categoría «Propia» comprende a viviendas propias totalmente pagadas, propia por invasión y propia comprada a plazos. «Otra» comprende viviendas anticresis y viviendas en litigio. Tomado de la *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2016* (p. 119), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1442/libro.pdf).

En relación con el déficit habitacional, según el MVCS, al 2016 hay un déficit de 1'800,000 viviendas, considerándose las familias que no cuentan con una vivienda o habitan en una vivienda precaria. En Lima Metropolitana, que comprende 43 distritos, este déficit asciende a 612,464 viviendas, de las que 251,942 corresponden al déficit cuantitativo (41%) y 360,522 al déficit cualitativo (59%). Las principales causas del déficit son el limitado acceso a la vivienda propia o a mejorar la vivienda, la existencia de autoconstrucción y el mínimo desarrollo de planificación urbana (Espinoza, 2017).

A nivel de regiones, y en relación con el déficit cualitativo de vivienda, en el año 2014 solo en Lima Metropolitana, Arequipa y Tacna, más del 80% de las viviendas contaron con paredes de materiales adecuados; sin embargo, en 20 regiones, menos del 50% de las viviendas contaron con este tipo de materiales, siendo Amazonas, Apurímac y Huancavelica las tres regiones con menor porcentaje de viviendas con materiales adecuados, con 13.6%, 10.1% y 6.1%, respectivamente, como se observa en la Figura 23. Existe mucho trabajo por realizar en la gran mayoría de las regiones para que más hogares cuenten con una infraestructura segura, considerando los aspectos demográficos, climáticos, culturales y

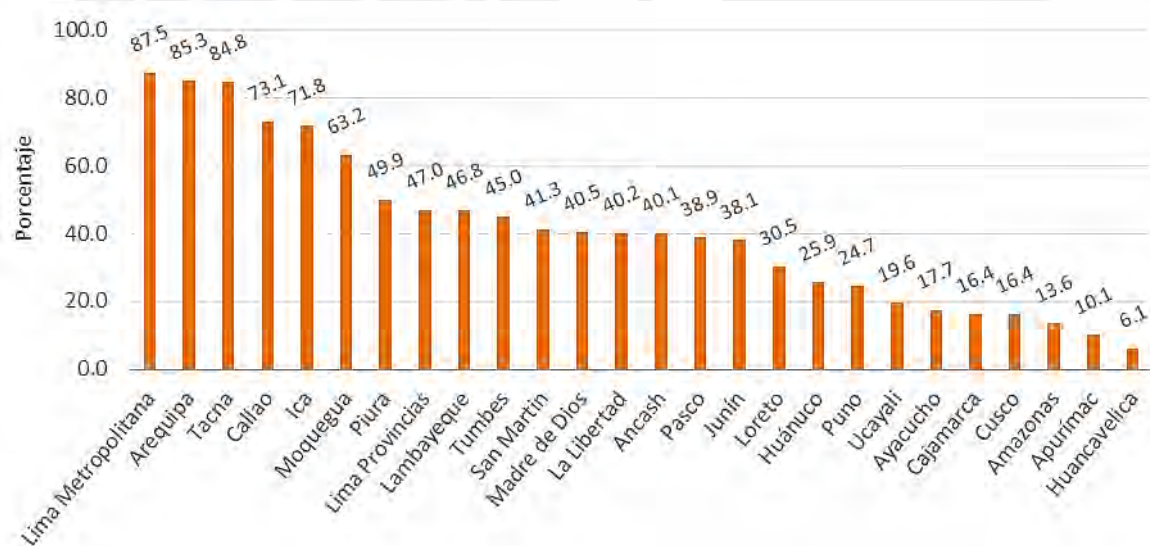


Figura 23. Hogares con déficit cualitativo de vivienda por regiones del Perú, 2014. Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 29), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

materiales —disponibles— de las regiones de la sierra y selva, especialmente en las zonas más alejadas.

En cuanto al componente cuantitativo del déficit habitacional, la gran mayoría de regiones presentaron déficit cuantitativo de vivienda por encima del 90%, a excepción de Loreto, Pasco, Ucayali y Amazonas, en donde las cifras fueron de 88.2%, 87.8%, 86.9% y 83.8% de déficit, respectivamente, tal como se muestra en la Figura 24. A nivel general, en todas las regiones el volumen de hogares sin hacinamiento supera el 83%, por lo que con estrategias adecuadas se podrían llegar a cubrir el 100% en pocos años.

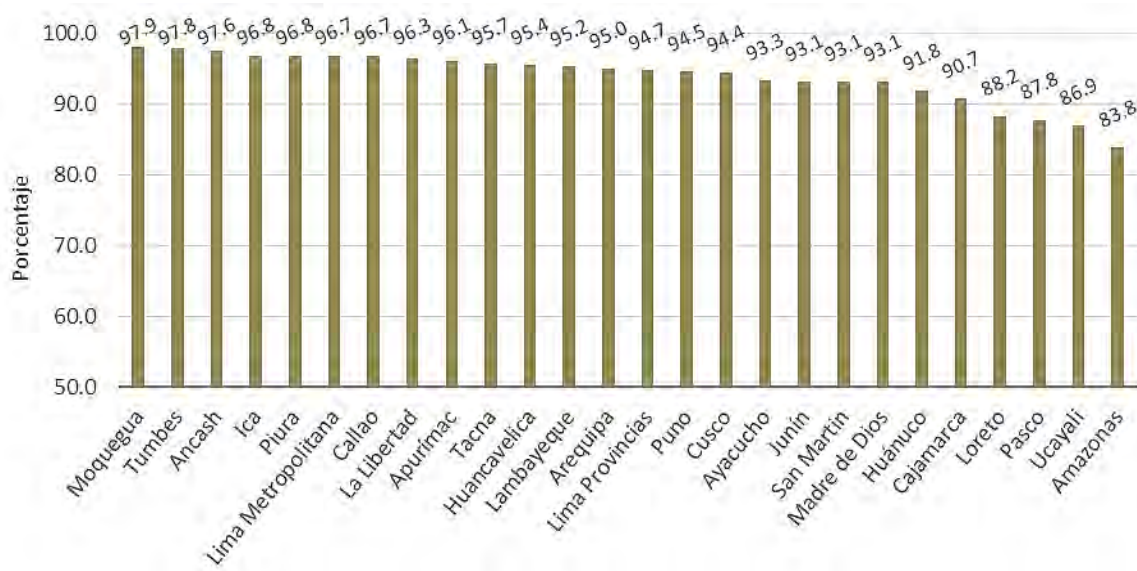


Figura 24. Hogares con déficit cuantitativo de vivienda por regiones del Perú, 2014. Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 30), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

Otro aspecto importante es el acceso a energía eléctrica en el interior del país. Al año 2014, más del 93% de los hogares de las regiones de la costa contaron con acceso a energía eléctrica por red pública, mientras que los hogares de las regiones de la sierra y selva fueron los que presentaron menor acceso, como se observa en la Figura 25. Los casos más críticos se encuentran en las regiones de Huánuco, Cajamarca, Loreto y Amazonas, en donde menos del 80% de los hogares tuvo acceso a energía eléctrica, siendo la región Amazonas el más bajo de todos, con apenas el 74.7% de los hogares.

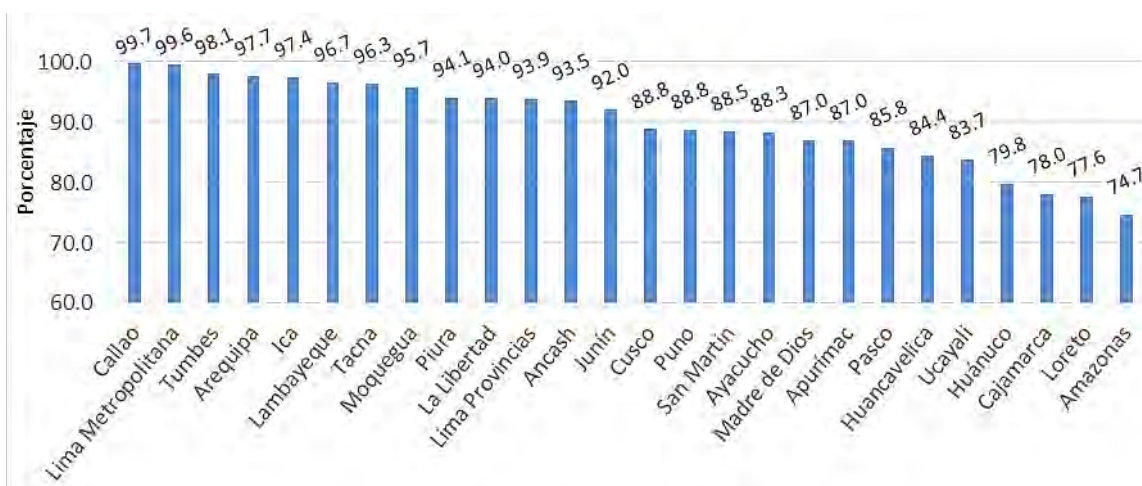


Figura 25. Hogares con acceso a energía eléctrica por regiones del Perú, 2014.

Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 29), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

Mientras que al año 2014 la brecha nacional de acceso a energía eléctrica entre los hogares ubicados en zonas rurales y urbanas fue de 24.4 unidades porcentuales, a nivel de regiones las brechas eran evidentes, teniendo, por ejemplo, a la región Lima Metropolitana con una cifra de cero y a la región Ucayali con una cifra de 68.09 unidades, como se refleja en la Figura 26. La gran mayoría de las regiones de la costa tuvieron brechas por debajo del 17%; por el contrario, la gran mayoría de las regiones de la sierra y selva tuvieron brechas

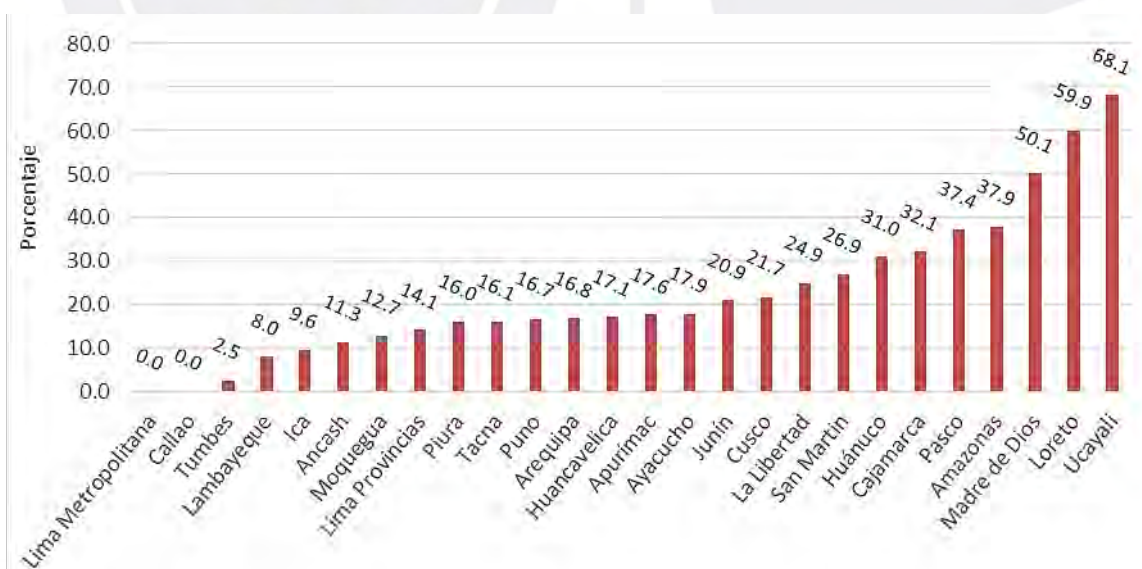


Figura 26. Brecha rural/urbana en acceso a electricidad por regiones del Perú, 2014.

Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 30), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

superiores a dicha cifra y los casos más críticos fueron las regiones de Madre de Dios, Loreto y Ucayali, con cifras superiores al 50%.

De acuerdo con los resultados del IPS Regional Perú (CENTRUM & SPI, 2016b), en el año 2014 la mayoría de las regiones de la sierra y selva presentaron cifras más elevadas de hogares que utilizaron combustibles dañinos para cocinar que las regiones de la costa. Los casos más preocupantes se concentraron en las regiones de la sierra, debido a que en siete de las nueve regiones, más del 50% de los hogares utilizaron combustibles dañinos, como se muestra en la Figura 27. Asimismo, tres de las regiones más críticas fueron Cajamarca, Huancavelica y Apurímac, con cifras superiores al 70% de los hogares, en las que se debe poner mayor énfasis para contrarrestar dicha realidad.

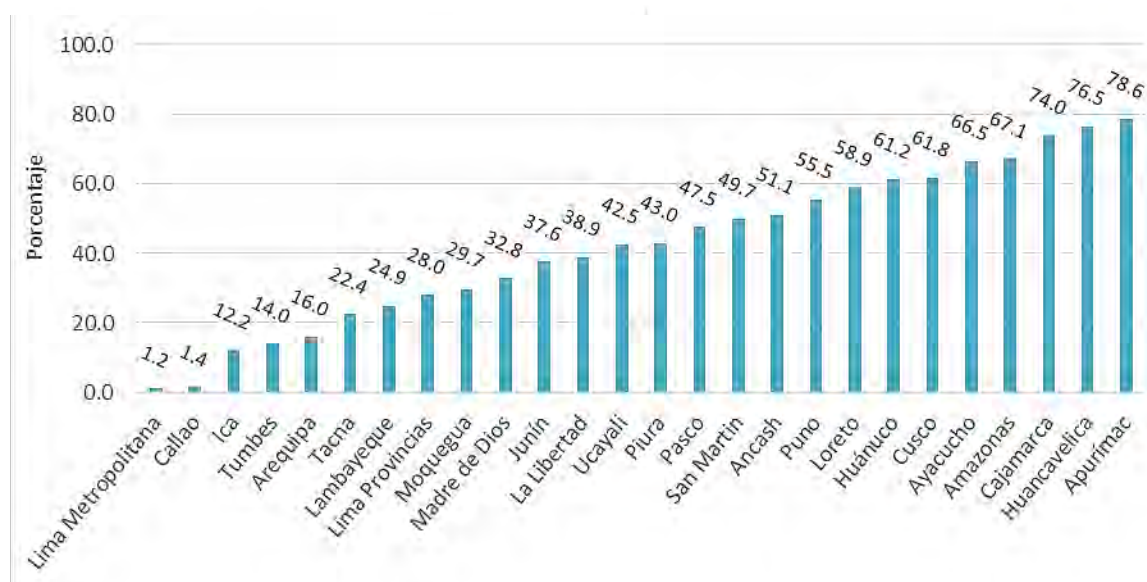


Figura 27. Hogares que utilizan combustible dañino para cocinar por regiones del Perú, 2014. Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (p. 29), por CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) y Social Progress Imperative (SPI), 2016b, Lima, Perú: Autores.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El MVCS fue creado mediante Ley N° 27779 el 11 de julio de 2002 con el propósito de formular, aprobar, ejecutar y supervisar las políticas en materia de vivienda, urbanismo, construcción y saneamiento que se realizan a en el territorio peruano, además de promover el agua y desagüe de todos los peruanos; siendo actualmente el ministro el señor Carlos Ricardo

Bruce Montes de Oca, anteriormente ministro en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2005. La estructura organizacional del MVCS está compuesta en primera línea por la secretaría general; el viceministerio de Vivienda y Urbanismo, órgano encargado de formular y adoptar las políticas generales en materia de construcción y saneamiento; y, el viceministerio de Construcción y Saneamiento; de los que se desprenden diferentes direcciones generales y programas (MVCS, 2015b).

Los órganos que corresponden al viceministerio de Vivienda y Urbanismo son: (a) la dirección general de Políticas y Regulación en Vivienda y Urbanismo, (b) la dirección general de Programas y Proyectos en Vivienda y Urbanismo, y (c) la dirección general de Accesibilidad y Desarrollo Tecnológico. Asimismo, tiene bajo su mando los siguientes programas: (a) Mejoramiento Integral de Barrios, (b) Bono Familiar Habitacional, (c) Programa Nacional de Tambos, (d) Programa Nacional de Vivienda Rural, (e) Programa Nuestras Ciudades, y (f) Programa de Generación de Suelo Urbano. El objetivo del viceministerio de Vivienda y Urbanismo es conducir, aprobar y supervisar las políticas institucionales y sectoriales en materia de vivienda y urbanismo. La estrategia del acceso a vivienda digna y desarrollo urbano está centrado en que, en el año 2021 se promueva la construcción de 500,000 viviendas mediante los programas de gestión de subsidios y dinamización del acceso al crédito para viviendas, integrar las intervenciones en el ámbito rural y en fronteras y promover la planificación urbana y generación de suelo urbano (MVCS, 2015b).

De otro lado, las direcciones que corresponden al viceministerio de Construcción y Saneamiento son: (a) la dirección general de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento, (b) la dirección general de Programas y Proyectos en Construcción y Saneamiento, y (c) la dirección general de Asuntos Ambientales. Tiene bajo su dirección el

Programa Nacional de Saneamiento Urbano (PNSU) y el Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El MVCS cuenta con diversos órganos adscritos. Dentro de las instituciones públicas tenemos a: (a) la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), encargada de la administración de bienes de propiedad estatal; (b) el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), encargado de regular a las entidades prestadoras de servicios de saneamiento; (c) el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI), cuya finalidad es ejecutar la formalización de la propiedad por medio del proceso de titulación; (d) el Fondo MIVIVIENDA (FMV), empresa estatal de derecho privado encargada de facilitar la adquisición de viviendas por parte de la población; (e) el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), encargado de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en la capital; y, (f) el Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO), responsable de la formación de los trabajadores del sector construcción (MVCS, 2016).

Uno de los sectores directamente relacionados es el inmobiliario que, a mediados del año 2016, crecería entre 4% y 5%. Las proyecciones para 2017 serían positivas, estimando un crecimiento de 2.8%, siendo los factores que permitirían el dinamismo, el déficit de viviendas y las facilidades que venían dando los bancos para adquirir créditos hipotecarios (Zúñiga, 2017).

Otro de los sectores muy relacionados es el financiero, que provee de un amplio abanico de oferta de financiamiento hipotecario. A septiembre de 2017, el sector financiero estaba conformado por 55 empresas, de las que: (a) 16 eran entidades bancarias, (b) 11 eran empresas financieras, (c) una empresa era de arrendamiento financiero, y (d) 27 eran instituciones microfinancieras no bancarias, entre cajas municipales, cajas rurales de ahorro y

crédito y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. Los actores de la industria tenían activos por S/ 403 mil millones, de los que el 90.05% correspondía a los bancos, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias representaban el 3.15% y 6.75%, correspondientemente (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017).

3.2.5. Influencia del análisis en el sector Vivienda en el Perú

En relación con los factores, se puede decir que el Perú se encuentra en un momento favorable, especialmente porque el 30% de la población cuenta con educación superior y se tiene una base de 1,042 institutos de educación superiores y 142 universidades, que pueden aprovecharse para repotenciar las actividades del sector vivienda y construcción, especialmente en nuevas tecnologías sostenibles.

Asimismo, existe una gran demanda de viviendas, entendida como el déficit habitacional, que refleja una leve disminución en los últimos años. Sin embargo, aún hay mucho por hacer por los hogares ubicados en las zonas rurales ya que aún se mantiene una elevada tasa de déficit cualitativo, especialmente para los que se encuentran ubicados en zonas alejadas, adonde no llegan los servicios básicos.

El MVCS es el ente rector en materia de vivienda, con un amplio abanico de entidades y organismos públicos adscritos. Los principales sectores relacionados a vivienda, tales como el sector inmobiliario y el financiero, cuentan con perspectivas favorables de crecimiento. Por lo indicado, el Perú se encuentra en un contexto favorable para implementar estrategias que permitan el logro de la visión al año 2025.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE se traduce en el análisis externo relacionado al sector vivienda, enfocándose principalmente en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. La evaluación de tales fuerzas permitirá conocer y medir el entorno global,

ayudando a encontrar las oportunidades que están latentes y que se pueden aprovechar, así como a detectar las amenazas y poder hacerles frente para superarlas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En las últimas elecciones presidenciales, congresales y del Parlamento Andino, realizadas en abril de 2016, los resultados dieron a suponer que en caso el señor Pedro Pablo Kuczynski fuese elegido como presidente —en segunda vuelta— el Poder Legislativo sería un gran problema para su gestión, dado que predominaría una gran oposición, compuesta fundamentalmente por el partido Fuerza Popular. El Congreso de la República (2018) está compuesto por 130 legisladores y la distribución es como sigue: Fuerza Popular (73), Frente Amplio (20), Peruanos por el Cambio (18), Alianza para el Progreso (9), Acción Popular (5) y la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA) (5). Como se observa, el partido político con la mayor cantidad de curules es Fuerza Popular y ha ejercido un control político sobre el Poder Ejecutivo, en muchas ocasiones siendo perjudicial para el país, por casos como los pedidos de cambio de ministros, el indulto presidencial, entre otros.

Desde que Kuczynski asumió la presidencia, en julio de 2016, el Perú viene atravesando por una seria crisis política. En octubre del mismo año estalló la primera crisis de gobierno, cuando se dio a conocer la existencia de unos audios que revelaban una serie de negociados para lucrar con la salud pública, en los que estaba envuelto el entonces consejero presidencial Carlos Moreno, que al final dejó el cargo; posteriormente, en mayo de 2017, días antes de hacerse público el informe de la contraloría sobre el proyecto Chinchero, Martín Vizcarra renunció al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), y en junio Alfredo Thorne, acusado de haber presionado al entonces contralor Edgar Alarcón para llevar adelante el proyecto, se vio obligado a renunciar al MEF después que el Congreso le negara el voto de confianza (Alva, 2017).

En septiembre de 2017 las discrepancias entre el Ejecutivo y el Legislativo surgieron a causa de Marilú Martens, ministra de Educación en reemplazo de Saavedra, que enfrentó una huelga de maestros que duró más de 60 días. Fue interpelada y, ante una posible moción de censura, el primer ministro Fernando Zavala interpuso una cuestión de confianza para que la ministra sea renovada. Finalmente, el Legislativo rechazó la cuestión de confianza y, con ello, culminó la historia del primer consejo ministerial de PPK (“Fernando Zavala: la caída...”, 2017). Seguidamente, en diciembre de 2017, el Congreso de la República aprobó con 93 votos la moción al pedido de vacancia presidencial, tras hacerse público que la empresa brasileña Odebrecht aportó un total de US\$ 782,000 a Westfield Capital por concepto de consultorías (“Análisis | Los problemas...”, 2017), aunque finalmente la vacancia no fue aprobada.

La victoria del presidente tras superar la solicitud de vacancia duró poco debido a que en marzo de 2018 presentó su renuncia a la presidencia del Perú, a raíz de los vídeos propalados por Fuerza Popular que exhibían una presunta compra de votos a cambio de obras y, de esta manera, el turbulento gobierno llegó a su fin marcado por las constantes fricciones entre el Ejecutivo y el Congreso (“PPK renunció a la presidencia...”, 2018), asumiendo la presidencia el entonces vicepresidente, señor Martín Vizcarra. Se espera que la confrontación entre el Ejecutivo y Legislativo cese para generar confianza en los inversionistas y la economía peruana no se vea perjudicada por la inestabilidad y distracción que genera en cada uno de los ministerios y, por ende, en los sectores productivos.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

2002 fue un año importante para la economía peruana, en el que el crecimiento del PBI nacional había sido de 5.5%, cifra muy superior al año precedente (0.6%). Desde entonces, el incremento del PBI se observa de manera sostenida, con una tendencia creciente. Según cifras del INEI (2017i), en el quinquenio 2001-2005 el crecimiento promedio del PBI

fue de 4.3%, mientras que en el quinquenio siguiente el crecimiento promedio había sido de 6.9%, aquel con el crecimiento más elevado del PBI en la historia del Perú desde 1950. Más adelante, en el quinquenio 2011-2015 el crecimiento promedio del PBI fue de 4.8%, como se refleja en la Figura 29. Desde el año 2002, solo hubo dos periodos con bajo crecimiento del PBI: en los años 2009 y 2014, con crecimientos del 1.1% y 2.4%, respectivamente. El incremento del PBI en 2016 fue de 3.9%, con un leve crecimiento de 0.6 unidades porcentuales respecto a aquel del año precedente (3.3%), y significando una recuperación después de lo acontecido en el año 2014.

Según lo indicado por el INEI (2017i), durante el periodo 2011-2016 el Perú se mantuvo en el bloque de la Alianza del Pacífico, los TLCs con los principales socios comerciales fueron ratificados, se promovió la inversión extranjera y se continuó con los lineamientos de política económica aplicados en el quinquenio anterior, con énfasis en la redistribución. Asimismo, en este contexto, la economía mundial entró en un proceso de reajuste y adecuación de la actividad económica desde 2012 hasta 2016; la zona Euro registró una recesión en los años 2012 y 2013, con una posterior recuperación atenuada entre 2014 y 2016; la economía de China registró una continua disminución en su tasa de crecimiento económico, pasando de 7.9% en 2012 a 6.7% en el año 2016; y, América Latina mostraba un proceso de desaceleración económica desde 2012, ingresando a un periodo recesivo en los años 2015 y 2016. Entretanto, en el Perú el PBI creció entre 2011 y 2016 a una tasa promedio anual de 4.6%, distinguiéndose dos subperiodos, según la evolución de la economía mundial y el desenvolvimiento de la actividad económica interna:

1. En el primer subperiodo 2011-2013, la actividad económica creció a una tasa promedio anual de 6.1% y la demanda interna se incrementó a una tasa promedio de 7.8%, alentada por un significativo crecimiento de la inversión (10.1%), tanto pública como privada, así como por el mayor consumo privado (6.8%), sustentado en el

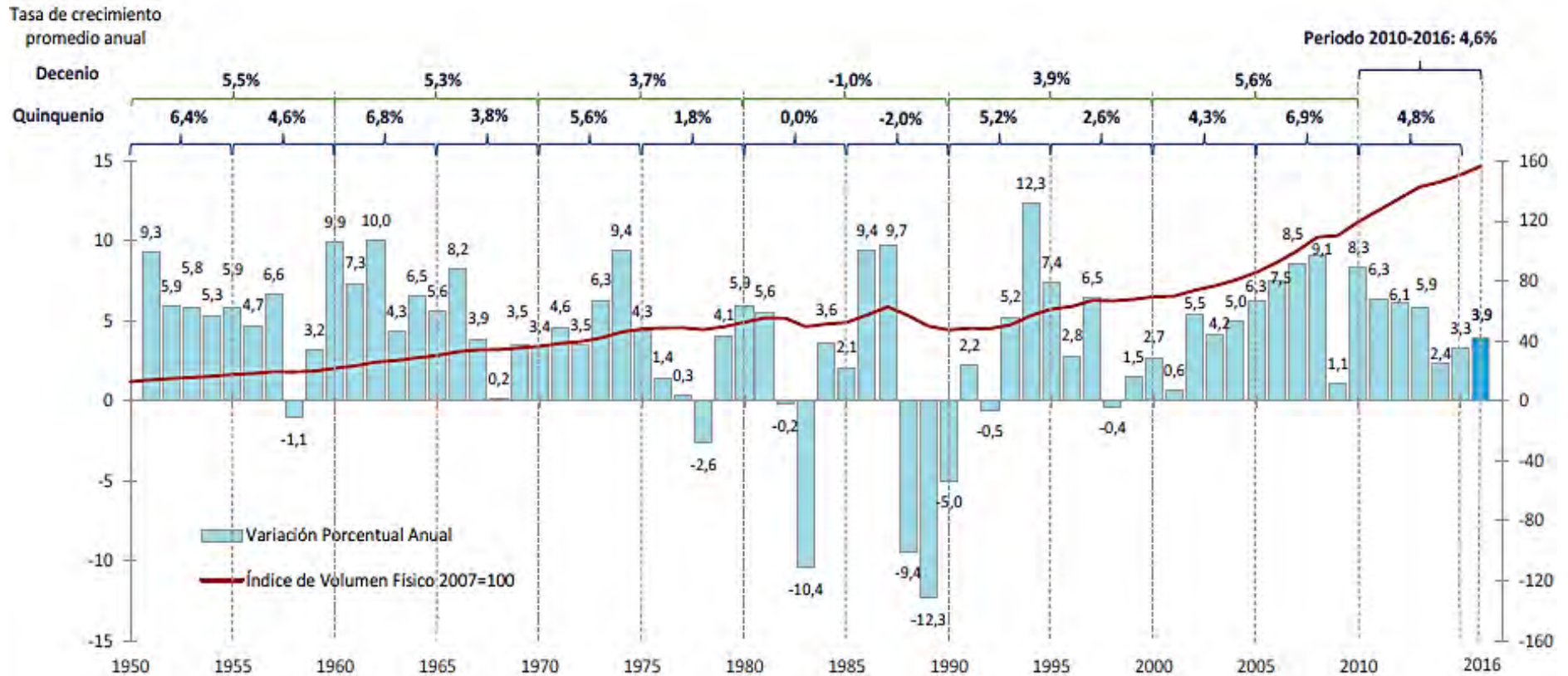


Figura 28. Evolución del PBI del Perú, 1950-2016.

Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016* (p. 63), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017i (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf).

crecimiento del ingreso disponible, y tanto las exportaciones como las importaciones avanzaron en 2.6% y 8.7%, respectivamente. Las actividades económicas que destacaron fueron la manufactura (4.9%), la construcción (9.5%), el comercio (7.3%) y otros servicios (7.2%), como el transporte y las telecomunicaciones, entre otros (INEI, 2017i, p. 44).

2. En el subperiodo 2014-2016, la tasa de crecimiento promedio anual de la economía fue menor a la registrada en el subperiodo anterior (3.2%). Incidió en ello la desaceleración de la demanda interna por la contracción de la inversión (-3.1%), en particular de la inversión bruta fija privada que decreció durante todos los años del subperiodo; también se desaceleró el consumo privado, reflejando el menor crecimiento del ingreso nacional disponible. De otro lado, las exportaciones crecieron a un ritmo de 3.4% promedio anual, pasando de una contracción de -3.8% en 2014 a un significativo crecimiento de 12.9% en el año 2016, y las importaciones registraron una contracción promedio anual de -0.5% (INEI, 2017i, p. 46).

El crecimiento de la economía del Perú desde el año 2002 también se ha visto reflejado en el PBI per cápita, con tasas de crecimiento sostenidas y superiores a 5.0% entre los años 2005 y 2013, excepto en el año 2009, en el que el PBI per cápita no creció. Desde el año 2006 superó los S/ 10,000 y continúa creciendo, como se puede observar en la Figura 29. Además, desde el año 2002, el PBI per cápita mantiene una tendencia creciente, muy superior a los años anteriores. Otro aspecto importante a mencionar es que las crisis internacionales afectaron a la economía nacional y su crecimiento.

En la década 2001-2010, el PBI del Perú creció 5.6% promedio anual, la tasa más alta en los decenios transcurridos desde 1950, mientras que el PBI por habitante creció a una tasa media anual de 4.3%, pasando de S/ 8,552 por persona en el año 2000 a S/ 12,969 en el año 2010. En esa misma línea, entre los años 2011 y 2016, el PBI per cápita creció a una tasa

media anual de 3.5%, pasando de S/ 13,634 por persona en el año 2011 a S/ 15,914 en el año 2016, el valor más alto registrado desde 1950 (INEI, 2017i). Fue en la década de 2001 a 2010 en que se dio el despegue económico del Perú.

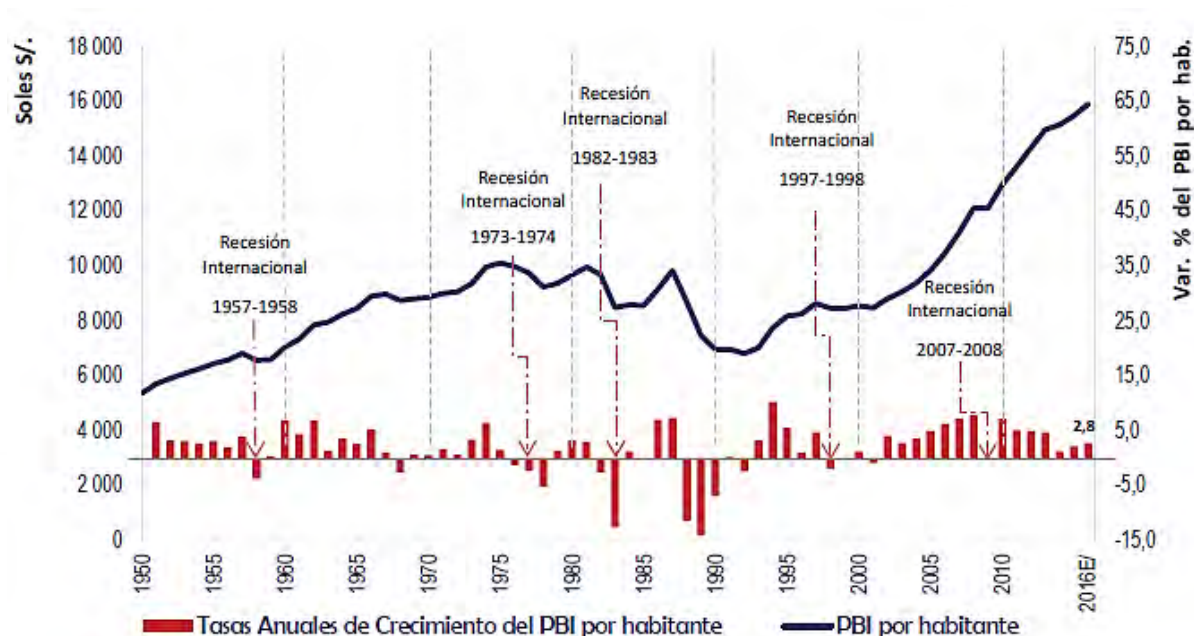


Figura 29. Evolución del PBI per cápita nacional, 1950-2016.

Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016* (p. 44), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017i

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

Según el informe económico del último trimestre 2017 (INEI, 2018a), el crecimiento del PBI para el año 2017 fue de 2.5%, y contribuyeron a este resultado el crecimiento del consumo privado (2.5%), el aumento del consumo público (4.4%), la recuperación de la inversión bruta fija (1.1%), así como el buen desempeño de las exportaciones (7.2%) e importaciones de bienes y servicios (6.2%). El crecimiento del PBI en 2017 significó una reducción de 1.4 unidades porcentuales en comparación con el periodo previo, siendo un avance muy similar al obtenido en 2014 (2.4%). Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) resaltó que el Perú dio indicios de recuperación en el segundo semestre de 2017 y prevé que en 2018 la expansión generalizada de la demanda interna impulse el crecimiento, considerando, además, que en materia de políticas, las autoridades peruanas continuaron centrándose en la implementación de una política fiscal y monetaria anticíclica y

en las reformas estructurales, y advirtió que el impulso fiscal previsto para 2018 será crítico para la reactivación del crecimiento. Asimismo, proyectó para el año 2018 una expansión de la economía peruana de 4%, con lo que tendría uno de los mejores desempeños de América Latina (“FMI sube proyección...”, 2018).

De otra parte, las actividades económicas prevaletentes en el Perú que tuvieron mayor contribución al PBI entre los años 2014 y 2016 fueron: los otros servicios; la extracción de petróleo, gas y minerales; la pesca; la manufactura; y, el comercio; como se observa en la Tabla 4. Se resalta nuevamente el gran potencial que significa la existencia de recursos mineros del Perú para el desarrollo de la economía. Uno de los aspectos a mejorar es la productividad, que se encuentra en 10% frente a economías desarrolladas, que aportan a su crecimiento entre el 20% y el 35%. Un ejemplo exitoso de productividad en el Perú es la agroexportación, que genera mucho empleo porque es intensiva en mano de obra, ya que, según Ghezzi, “el gran reto es replicar el éxito que hubo en la agroexportación hacia otros sectores, que tienen similares posibilidades” (Reyes, 2017).

La demanda interna ha estado creciendo muy poco desde el año 2014 y ocasionando la desaceleración del PBI, como se observa en la Figura 30. En el año 2016 solo creció 0.9% y para este año se espera que el crecimiento bordee el 2%, mientras que para el año 2018 se espera un crecimiento del 4%. La demanda se está recuperando lentamente debido a la demora en recobrar la confianza del consumidor, en buena medida porque el gobierno está incurriendo en inversiones en dos campos: como respuesta al plan de reconstrucción por los efectos del fenómeno de El Niño y como consencuencia de la necesidad de infraestructura por ser anfitrión de los Juegos Panamericanos en 2019; no obstante, se estima que en 2017, a nivel internacional, haya buenas perspectivas: Estados Unidos viene creciendo, Europa se está recuperando y China ha recuperado dinamismo debido al incremento de la compra de cobre.

Tabla 4

Producto Bruto Interno por Actividades Económicas, 2014-2016

Actividades	2014 ^P	2015 ^P	2016 ^E
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	24,540	25,294	25,916
Pesca y acuicultura	1,515	1,791	1,629
Extracción de petróleo, gas y minerales	53,444	57,938	65,254
Manufactura	67,436	66,831	66,462
Electricidad, gas y agua	8,133	8,666	9,332
Construcción	31,798	30,097	29,357
Comercio	50,366	51,916	53,386
Transporte, almacén, correo y mensajería	25,292	26,369	27,370
Alojamiento y restaurantes	15,066	15,562	16,001
Telecomunicaciones y otros servicios de información	17,542	19,138	20,820
Servicios financieros, seguros y pensiones	19,555	21,430	22,588
Servicios prestados a empresas	22,876	23,882	24,483
Administración pública y defensa	23,278	24,188	25,149
Otros servicios	62,361	65,115	67,849
Valor agregado bruto	423,193	438,147	455,596
Impuestos a la producción	39,690	40,467	42,319
Derechos de importación	4,397	3,859	3,622
Producto bruto interno	467,280	482,473	501,537

Nota. Valores a precios constantes de 2007, en millones de soles. Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 54), 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_kte_2007-2016.xlsx).

La inflación disminuyó desde 1.54% en noviembre de 2017 a 1.18% en febrero de 2018, principalmente debido a la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el fenómeno El Niño Costero en el primer trimestre de 2017, así como por el contexto de ciclo económico débil. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo, ubicándose dentro del rango meta desde marzo de 2017. Se proyecta que la inflación se ubique por debajo de 2.0% durante la primera mitad de 2018 debido a la

corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios entre fines de 2016 y la primera mitad de 2017, y que luego converja gradualmente hacia 2.0%. En esa misma línea, que la inflación sin alimentos y energía y las expectativas de inflación se ubiquen alrededor de 2.0% en el horizonte de proyección, en un contexto de ausencia de presiones inflacionarias de demanda e inflación importada moderada (BCRP, 2018).

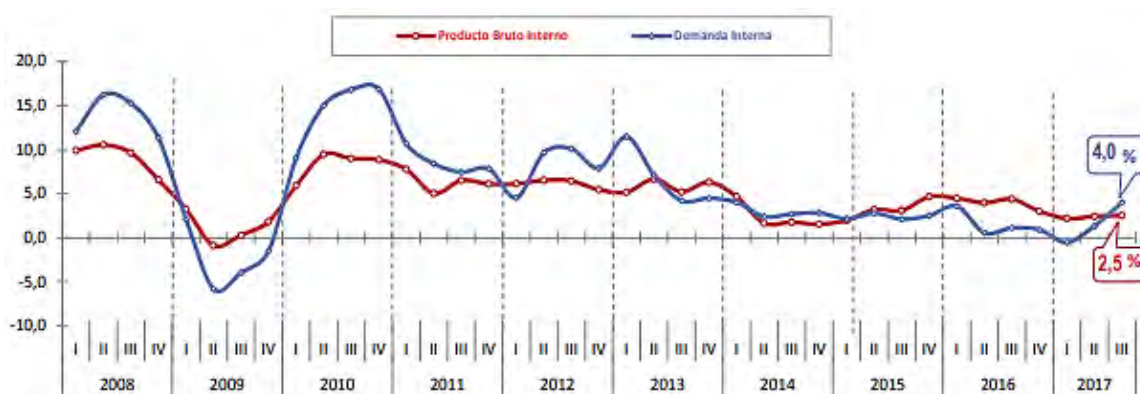


Figura 30. Producto bruto interno y demanda interna 2008 I - 2017 III.

Tomado de *Informe técnico N° 04 - Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2017* (p. 2), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017j (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF).

En el caso de la situación financiera del Perú, la cuenta general de la República mostró un mejor desenvolvimiento durante el año 2016, cuyo activo se incrementó en 6.6% respecto del año anterior. De manera inversa, el patrimonio presentó una reducción del 11.8% para dicho año respecto de 2015, tal como se muestra en la Tabla 5. Ello debido a que se incurrió en muchos gastos, como el aumento de sueldo de los profesores, ya que los beneficios sociales se incrementaron en seis puntos porcentuales (MEF, 2017b).

Tabla 5

Estado de Situación Financiera del Perú, 2015-2016

Concepto	2016	2015
Total activo	822'666,680.00	771'449,490.70
Total pasivo	648'029,021.00	573'397,810.90
Total patrimonio	174'637,659.00	198'051,679.80

Nota. Tomado de *Cuenta General de la República*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/>).

De otra parte, la utilidad operativa del Estado peruano pasó de 6.2% a 7.1%, por lo que hubo una mayor eficiencia en los gastos. En esa mismo sentido, el concepto de «otros ingresos y gastos» pasó de una cifra negativa en 2015 a una cifra positiva en el año 2016, como se puede apreciar en la Tabla 6; mientras tanto, el resultado del ejercicio se incrementó de 5.7% a 6.5%.

Tabla 6

Estado de Gestión del Perú, 2015-2016

Concepto	2016	2015
Total ingresos	209'780,083.70	183'663,496.80
Utilidad operativa	15'013,488.20	11'491,731.80
Total otros ingresos y gastos	16,465.90	-33,174.80
Resultado del ejercicio	13'726,189.80	10'464,219.20

Nota. Tomado de *Cuenta General de la República*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/>).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú ha crecido notablemente durante los últimos años, incluso se ha visto cómo la fuerza laboral femenina se ha incrementado: mientras que antes las mujeres solo se dedicaban a ser amas de casa e incluso no tenían derecho al sufragio (Túpac, 2015), hoy en día tienen ese y otros derechos y hasta son lideresas de grupos de trabajo, organizaciones políticas y demás. Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la cantidad de mujeres que trabaja se ha incrementado en 23.2% en los últimos diez años; así, en la actualidad, trabajan 6'947,000 mujeres, mientras que en el año 2005 eran 5'637,000. La mayor incorporación de las mujeres en la actividad económica se relaciona con la disminución de las tasas de fecundidad y el acceso a la educación, aumentando su disponibilidad de tiempo para acceder a una actividad remunerada (“Más de 7 mil millones de mujeres...”, 2016).

La pobreza se redujo en un 57.8% en los últimos 10 años: pasó de afectar al 49.1% de la población en el año 2006 a solo el 20.7% en 2016, como se observa en la Figura 31. De acuerdo a datos del INEI, entre los años 2011 y 2015, 1'773,000 peruanos dejaron la pobreza. A pesar de ello, la pobreza en Cajamarca y Huancavelica fluctuó entre 43.80% y 50.90%. Desde el año 2006 la incidencia de la pobreza viene reduciéndose progresivamente y, a 2016, significó que alrededor de 7.3 millones de personas dejaran de ser pobres, un factor favorable para el bienestar de la población, que recae en el mejoramiento de la calidad de vida de más peruanos y facilita el acceso a una vivienda digna (“¿Cuántos peruanos dejaron...”, 2017).



Figura 31. Incidencia de la pobreza monetaria en el Perú, 2006-2016. Tomado de *¿Cuántos peruanos dejaron la pobreza en el 2016?*, por Perú21, 2017 (<https://peru21.pe/lima/peruanos-dejaron-pobreza-2016-75848>).

En el año 2015, de un total de 8'510,537 hogares que existían en el Perú, 435,000 corresponden a hogares en extrema pobreza (5.1%) con un gasto de menor a S/ 169 mensuales por persona. De ellos, 366,000 (84%) se ubican en las zonas rurales, mientras que en las zonas urbanas se ubican 68,000 hogares (Trivelli, 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El CONCYTEC es la institución rectora del SINACYT, integrada por las academias, los institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades

y la sociedad civil. Está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303 y tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica, y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT (CONCYTEC, s.f.).

El gobierno, en su compromiso por disminuir la brecha de infraestructura en telecomunicaciones, como instrumento para mejorar la calidad de vida de la población, suscribió, en junio de 2014, un contrato de concesión para la construcción, operación y mantenimiento de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) por un periodo de 20 años, que permitirá la integración de 180 de las 195 capitales de provincia, mediante el tendido de más de 13,500 kilómetros de fibra óptica para el acceso a Internet de alta velocidad. Este proyecto marcó un hito en el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones en el Perú pues no se disponía de un medio de comunicación de alta velocidad que permitiera que empresas competidoras puedan ofrecer sus servicios a nivel nacional (MTC, 2017).

En setiembre de 2016 se culminaron todas las actividades de la fase de despliegue de la RDNFO, efectuada de manera progresiva y mediante seis entregas, obteniéndose finalmente una red de transporte de aproximadamente 13,500 kilómetros de fibra óptica, que conecta a 22 capitales de regiones, 180 capitales de provincias y 136 localidades, dando inicio a la fase de servicio, que proporciona la capacidad necesaria para el transporte y enrutamiento de señales de comunicación a las empresas operadoras de telecomunicaciones (MTC, 2018).

Es importante entender el impacto que tiene la infraestructura de las comunicaciones en los sistemas de información, puesto que sirve como plataforma. Si bien es usual que el desarrollo de sistemas informáticos esté centralizado en la capital, el consumo de la

información no debería estarlo, sino esparcido por todo el Perú. Cabe resaltar que las principales entidades que administran los proyectos que lleva a cabo el Estado cuentan con sistemas informáticos que les permite gestionar y administrar los proyectos a favor de la población: entidades como el MVCS y el Programa MIVIVIENDA como principal promotor de los programas sociales.

De acuerdo con el portal español *Emprendedores* (“Las 6 tecnologías...”, 2016), existen seis tecnologías que revolucionarán el sector de la construcción:

- El *big data*, que mediante el análisis de la información histórica sobre el funcionamiento de un determinado espacio puede dar pistas sobre cómo plantear una reforma atractiva para sus compradores potenciales.
- La impresión 3D, que parece estar destinada a ser la tecnología más disruptiva para el sector de la construcción en los próximos años, en la medida en que su capacidad ya está acreditada y puesta a prueba, no solo para presentar maquetas antes de la construcción, sino también para imprimir muros, ladrillos y materiales aislantes, y aunque aún está dando sus primeros pasos, está destinada a realizar una gran aportación al problema habitacional.
- La economía digital, en la que hoy las empresas inmobiliarias ya trabajan intensamente en redefinir sus experiencias de usuario para volverlas más rápidas, accesibles y personalizadas, como, por ejemplo, *Flatalery*, que ya utiliza la geolocalización en sus *apps* de búsqueda de vivienda, de modo que sus usuarios reciben alertas al pasar cerca de una propiedad en venta o alquiler en lugar de tener que agudizar la vista a la búsqueda de carteles de «Se vende» o «Se alquila».
- La firma electrónica, soluciones como la de *Signaturit* que garantiza el cumplimiento de los máximos niveles legales y permite, por ejemplo, reducir de días a unos pocos minutos la solicitud y realización de firmas y, con ello, clientes, promotores y agentes

inmobiliarios consiguen acortar extraordinariamente el tiempo que lleva cerrar una venta.

- El Internet de las cosas, en el que las nuevas generaciones de consumidores demandan casas inteligentes, un concepto que asocian mayoritariamente a la conectividad de algunos de sus dispositivos.
- La realidad virtual, que ya ofrece ventajas competitivas en el sector de la construcción, permite, por ejemplo, reproducciones de arquitecturas existentes que pueden visitarse sin desplazamientos y la recreación de espacios virtuales de posibles edificaciones; es decir, uno puede adquirir una casa en Asia, sin visitarla, desde la agencia en Lima, así como tener la idea exacta de lo se desea construir.

Otra de las tendencias tecnológicas —y ecológicas— que desde el año 2000 está tomando mayor importancia a nivel mundial es el uso de las cocinas ecológicas, que buscan reducir al máximo o erradicar el humo dentro de los hogares que utilizan leña como combustible, especialmente para los hogares ubicados en las zonas rurales más alejadas, adonde no llegan los servicios de gas, electricidad, entre otros. La BBC (Lemus, 2011) publicó la iniciativa de las «ecocinas» que se desarrolló en un poblado de El Salvador, promovida en el año 2007 por Gustavo Peña y Larry Winiarski —ingeniero especialista en combustión de la Universidad de Oregon— y que luego de varias pruebas y de validar los prototipos entre las comunidades, finalmente encontraron una estructura portátil, con eficiencia calórica, durabilidad y libre de mantenimiento, que tiene una cámara con chimenea que reduce hasta un 90% la emisión de CO₂ y ahorra el 70% del gasto en leña. En esa línea, *Amazings* (“Una estufa ecológica que reduce...”, 2016) publicó que la empresa mexicana Eknis creó una estufa llamada *Tekoli* que transforma la biomasa en biocarbón y reduce en un 95% las emisiones de humo, permite cocción libre de humo gracias a su sistema de pirólisis, que es la descomposición química de la materia orgánica causada por el calentamiento en

ausencia de oxígeno, por lo que convierte la leña en carbón sin tener que hacer combustión; y, finalmente, permite además reducir en un 70% el consumo de leña y ayuda a combatir el cambio climático.

A nivel mundial, una tendencia creciente es la producción de energías renovables por parte de los países emergentes. Un estudio de *Bloomberg New Energy Finance* demuestra que la energía solar no subvencionada por los gobiernos está empezando a competir con energías como el carbón y el gas natural en países emergentes, siendo más barato obtener energía vía solar que del carbón y el gas natural y llegando incluso a igualar al costo de generación de energía eólica. Los contratos para producir energía solar se han disparado durante el año 2016 en los países emergentes y, de esta manera, se han cerrado contratos para producir energía solar a 64 dólares el megavatio en la India o a 29 dólares el megavatio en Chile, lo que supone más o menos la mitad del costo que supone producir energía empleando carbón (“La energía solar demuestra...”, 2017).

Un ejemplo de aprovechamiento de la energía solar en las viviendas es Alemania, mediante una política de Estado que incentivó el uso de los paneles solares. Alemania, un país con muchísimas menos horas de sol, puede llegar a producir en determinados momentos del año más de la mitad de su energía a partir de paneles fotovoltaicos. El gobierno alemán creó una política de incentivos para la instalación de paneles solares que ofrecía adquirir todo el excedente energético generado por las instalaciones descentralizadas. Con un contrato con garantía gubernamental de este tipo, cualquiera podía acudir a un banco y solicitar un préstamo a un interés muy razonable, dado el escaso riesgo de la operación, para financiar su instalación. Aproximadamente a los diez años, el préstamo que se solicitó para la instalación está completamente pagado y los titulares de la instalación aún pueden disfrutar de los beneficios durante diez años más. Esta política ha dado lugar a tal proliferación de paneles

solares en las casas que el país puede ahora presumir de ser una auténtica potencia en generación de energía solar (Dans, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con gran biodiversidad y con variedad de climas que pueden ser aprovechados para la agricultura. Gracias a ella se genera empleo digno, desarrollo de tecnología, oferta de productos agropecuarios para que lleguen al consumidor final a un precio adecuado y no se tenga que importar, sino más bien exportar; además contribuye con la adecuada y sana alimentación y nutrición y con la reducción de la pobreza, ya que usualmente los agricultores viven en zonas alejadas y pobres, con la conservación de recursos naturales y el ingreso de divisas gracias a las exportaciones.

En el Perú la conservación del medio ambiente es un tema de gran importancia, por lo que se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM). El accionar del MINAM se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y tiene planteado como ejes estratégicos los enfoques de Perú Limpio y Perú Natural, que buscan promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para la conservación del ambiente y la creación de consciencia en la población. Los siete lineamientos prioritarios de la gestión son: (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) adaptación al y mitigación del cambio climático; (c) manejo eficiente de los residuos sólidos; (d) gestión integral marino-costera; (e) prevención, control de la contaminación y ecoeficiencia; (f) adecuación de la institucionalidad ambiental; y, (g) medios de implementación de la política ambiental (MINAM, s.f.).

3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz EFE, de acuerdo con la información del análisis PESTE realizado, se observa en la Tabla 7. Según los valores obtenidos, se deduce que, con referencia al sector vivienda, el Perú está en la capacidad de aprovechar las oportunidades que se encuentran en su entorno y de poder responder a las amenazas que se le puedan presentar.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento de la clase media con mejores condiciones económicas.	0.12	4	0.48
2	Presencia de energía solar en todas las regiones como fuente de energía eléctrica.	0.10	2	0.20
3	Gran cantidad de terrenos del Estado para fines habitacionales.	0.08	3	0.24
4	Consolidación de las tecnologías de cocinas ecológicas.	0.10	2	0.20
5	Nuevas tecnologías en el sector vivienda y construcción para viviendas ecosostenibles.	0.10	2	0.20
6	Presencia de organismos internacionales para financiamiento de —y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente.	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.60		1.62
Amenazas				
1	Reducción o poca asignación presupuestaria del Estado para el sector vivienda.	0.09	3	0.27
2	Crecimiento desordenado de los centros poblados urbanos y rurales.	0.07	2	0.14
3	Elevada informalidad en el sector inmobiliario y construcción.	0.06	2	0.12
4	Presencia de bajas temperaturas en la sierra durante gran parte del año.	0.09	2	0.18
5	Desastres naturales y efectos del fenómeno de El Niño.	0.09	2	0.18
	Subtotal	0.40		0.89
	Total	1.00		2.51

3.5. El Perú y sus Competidores

En el presente apartado se analiza al Perú y a los países con los que compite en materia de vivienda, empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Teniendo en cuenta que la presente investigación comprende el problema habitacional del Perú bajo el enfoque del progreso social, para analizar el poder de negociación de los proveedores es importante primero identificar quiénes vendrían a serlo. Por esta razón, es necesario definir a los principales participantes en el sector construcción e inmobiliario. Según Sánchez (2017), en determinadas ocasiones, dentro del mundo inmobiliario, se tiende a confundir los conceptos de promotora inmobiliaria, constructora e inmobiliaria, fácilmente identificables porque cada uno de ellos trabaja en un momento muy preciso dentro del proyecto de construcción:

1. En primer lugar, a la hora de realizar un proyecto de construcción, es necesario ser poseedor del suelo en el que este se llevará a cabo. La adquisición del suelo suele ser labor de las promotoras inmobiliarias en exclusiva.
2. En el proceso de construcción aparece la constructora inmobiliaria. En esta etapa del proceso interviene una gran cantidad de personas, desde los diseñadores de la construcción —arquitectos— hasta los que llevarán a término la obra sobre los planos diseñados —arquitectos técnicos— y, por supuesto, el conjunto de trabajadores que llevará a cabo la obra.
3. La etapa de comercialización y venta de las viviendas es labor de las agencias inmobiliarias. En determinadas ocasiones, y cuando hablamos de empresas relevantes,

estas suelen tener su propia promotora, su propia constructora y también una extensa red de oficinas comerciales en la que publican las viviendas que han construido.

Los principales proveedores, ante el problema habitacional, vendrían a ser las empresas inmobiliarias y constructoras y los agentes inmobiliarios, siendo fundamentales las dos primeras. En el mercado peruano, la cantidad de empresas inmobiliarias y constructoras informales es muy significativo; por su condición de informalidad ofertan viviendas a precios tentadores para las familias, especialmente para las que cuentan con menos recursos económicos. Sin embargo, las edificaciones ofrecidas no necesariamente garantizan las condiciones de seguridad que brindan las empresas formales. Según estimaciones del MVCS, para el año 2014, en el Perú había unas 8,000 inmobiliarias y constructoras informales en el sector, que buscan vender predios sin garantías. Asimismo, solo se habían registrado unas 5,500 empresas inmobiliarias en la central de información sobre promotores inmobiliarios y empresas constructoras (“Hay 8 mil inmobiliarias...”, 2014).

Al año 2016, el volumen de empresas inmobiliarias no ha variado mucho, según cifras del Directorio Central de Empresas y Establecimientos. La cantidad de empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria fue de 13,780 firmas, con un leve crecimiento del 1% respecto del año 2015 (INEI, 2017k, p. 57). Aunque no se encontraron cifras sobre la informalidad de las empresas inmobiliarias para 2016 debido a que no hay mucha variación en términos absolutos respecto del año 2014, se presume que el nivel de informalidad se mantiene. En esta línea, se deduce que la situación demuestra una competencia desleal entre ellas mismas, que debilita en parte el poder de negociación del sector empresarial inmobiliario, debido a las diferencias de precios entre lo formal y lo informal.

De otra parte, al cierre del año 2016, el total de empresas que realizaron actividades económicas en el Perú fue de 2'124,280 (INEI, 2017k). De ellas, 55,321 (2.6%) eran

empresas dedicadas a la construcción, como se observa en la Figura 32. Estas cifras indican que, a nivel de número de empresas, el sector de la construcción no es muy representativo en comparación con actividades de comercios, otros servicios, servicios profesionales e industrias manufactureras, que en conjunto representan el 79% de todas las empresas. Sin embargo, es conocido que en términos monetarios la producción del sector construcción es significativa para la economía peruana.

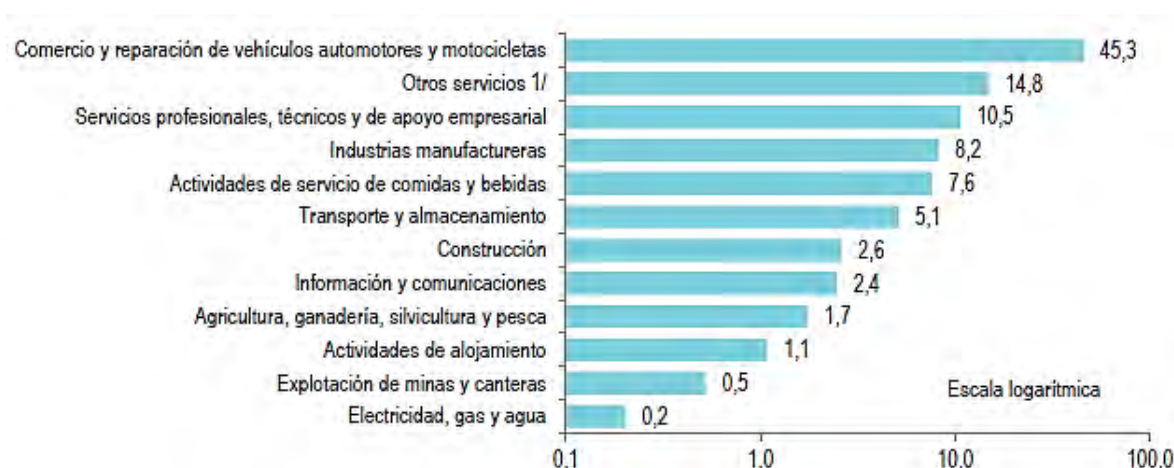


Figura 32. Empresas en Perú según actividad económica a 2016.

Distribución porcentual. La categoría de «otros servicios» incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas y entretenimiento. Tomado de *Perú: Estructura Empresarial, 2016* (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017k, Lima, Perú: Autor (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf).

A nivel de regiones, Piura, Arequipa, Cajamarca, Junín, Áncash, La Libertad y la provincia de Lima, concentran cerca el 70% del total de las empresas dedicadas a la construcción, como se refleja en la Figura 33. Además, es notoria la concentración de las empresas en la provincia de Lima, con el 37.1% del total. De otro lado, Madre de Dios es la región con menor número de empresas constructoras, con solo 0.2%. Sin embargo, existe presencia de la actividad constructora en todas las regiones, por lo que representa una oportunidad para repotenciar esta actividad, asociada a programas de construcción de viviendas con fines sociales.

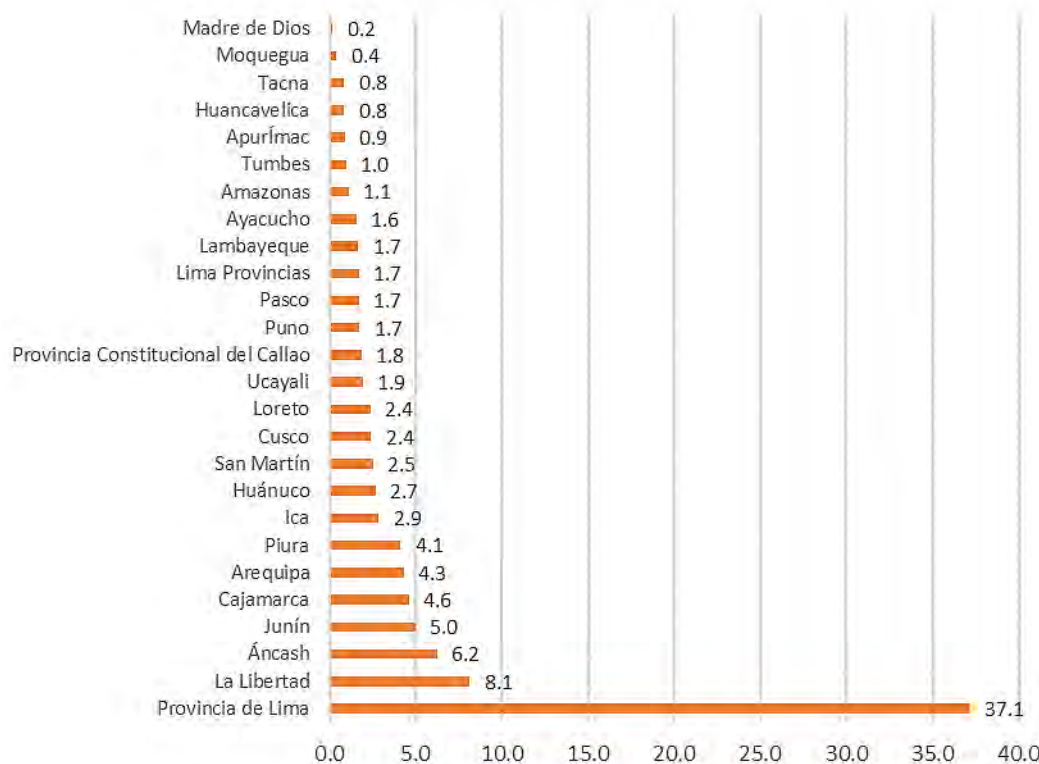


Figura 33. Empresas de construcción por regiones, 2016.

Distribución porcentual. Adaptado de *Perú: Empresas por Segmento Empresarial, Según Región y Actividad Económica, 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1445/cuadros/02.xlsx).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Se considera como «compradores» a las familias peruanas que presentan déficit habitacional, tanto cuantitativo como cualitativo. En ese sentido, el poder de negociación ha sido bajo durante los últimos años ya que tenían una necesidad que cubrir y las empresas que ofrecían estas viviendas subieron los precios.

Según *América Economía* (“Aseguran que sector inmobiliario...”, 2013), el sector inmobiliario seguirá creciendo durante los siguientes 20 años, es decir, hasta el año 2033. Para lograrlo, solo se necesita construir 50,000 nuevas viviendas al año en la capital de Lima; para el año 2013 se construyeron aproximadamente 25,000 viviendas, de las que el 90% fueron departamentos. Sin embargo, para Layseca el Perú no tiene un *boom* inmobiliario sino un *boom* financiero-económico, ya que no solo se habla de proyectos sino de megaproyectos. En

tal sentido, opina que, debido a que se está moviendo más dinero en este mercado, hay una gran oportunidad de bancarizarlo porque hay mucha demanda (“Constructoras ejecutarán unos 20...”, 2012).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Teniendo en cuenta que el presente plan estratégico aborda un aspecto de bienestar social enfocado en cubrir las necesidades habitacionales de los hogares y los elementos de servicios básicos asociados con ella, los posibles sustitutos no representan una amenaza para el gobierno, sino por el contrario, contribuirían con el logro de la visión propuesta. Sin embargo, existe un factor negativo de los sustitutos: la posibilidad de que las familias sean víctimas de mafias organizadas que ofrezcan programas habitacionales fraudulentos o que las familias accedan a alternativas de financiamiento por parte de personas o empresas informales, con elevados costos y exigencias, afectando aun más su calidad de vida.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Se considera como entrantes a los países de América Latina que participan del IPS, no por la oferta inmobiliaria, sino más bien porque se presume que cada uno de estos países evaluará estrategias que les permita mejorar su posición. En ese sentido, los países considerados como entrantes generan competitividad entre todos ellos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Según el IPS (Porter & Stern, 2017), el Perú se ubicó en la posición 67 del ranking en el componente Vivienda con 76.00 puntos, de un total de 128 países, y se encuentra dentro de la clasificación «Alta», tal como se puede apreciar en la Tabla 8. Dentro de esta misma categoría se encuentran 43 países, de los que algunos son de Sudamérica: Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina y Uruguay; el Perú solo es superado por Ecuador y Colombia con 79.22 y 77.95 puntos, respectivamente. La brecha no es muy amplia, apenas 3.22 puntos separan a Perú de Ecuador, que ocupa la mejor posición dentro de la misma clasificación. Un

aspecto importante a resaltar es que Chile, uno de los países que históricamente rivaliza con Perú en diversos aspectos, ocupó el puesto 36 con 82.40 puntos y se encuentra en la clasificación «Muy alta». En ese sentido, para explicar la rivalidad de los competidores se estimó conveniente analizar los indicadores del componente Vivienda de Chile, Ecuador, Colombia, Brasil y Perú.

Tabla 8

Países en la Clasificación «Alta» del Componente Vivienda del IPS 2017

Posición - País - Puntaje		Posición - País - Puntaje		Posición - País - Puntaje				
47	Panamá	79.57	62	Rusia	77.57	77	Egipto	70.30
48	Georgia	79.48	63	Túnez	77.51	78	Kirguistán	69.36
49	México	79.38	64	Serbia	76.52	79	República Dominicana	68.87
50	Turquía	79.31	65	Kazajistán	76.29	80	Filipinas	68.54
51	Ecuador	79.22	66	Jamaica	76.05	81	Montenegro	67.97
52	China	79.15	67	Perú	76.00	82	Argentina	67.25
53	Macedonia	78.84	68	Bolivia	75.52	83	Honduras	66.91
54	Mauricio	78.76	69	Guatemala	75.12	84	Nicaragua	66.76
55	Bielorrusia	78.74	70	Rumania	75.09	85	Paraguay	64.82
56	Polonia	78.71	71	Ucrania	74.74	86	India	64.42
57	El Salvador	78.37	72	Brasil	73.90	87	Líbano	63.48
58	Indonesia	78.02	73	Tayikistán	72.92	88	Sudáfrica	62.82
59	Colombia	77.95	74	Moldavia	72.27	89	Mongolia	60.62
60	Irán	77.84	75	Sri Lanka	71.29			
61	Armenia	77.71	76	Argelia	70.58			

Nota. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017* (pp. 78-79), por M. E. Porter y S. Stern, 2017, Washington, DC: Social Progress Imperative (SPI) (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>).

Los resultados del IPS muestran que las condiciones de las viviendas en el Perú han venido mejorando durante los últimos cuatro años: el puntaje obtenido en el año 2014 fue de 72.59 unidades, mientras que en 2017 fue de 76.00, incremento superior al de Chile, que durante el mismo periodo subió 2.17 puntos. Ecuador también mejoró, pasando de 77.45 en 2014 a 79.22 puntos en el año 2017, como se puede observar en la Figura 34. De otro lado,

Colombia y Brasil han venido presentando una disminución en el puntaje del componente Vivienda: el primero con una reducción leve, pasando de 78.63 puntos en el año 2014 a 77.95 en 2017, mientras que el segundo sufrió una caída significativa, de 77.04 a 73.90 puntos durante el mismo periodo. De este análisis, podemos deducir que Perú ha tenido un mejor ritmo de mejoramiento de las condiciones de vivienda que Chile y Ecuador, además de estar cerca de alcanzar y superar a Colombia (SPI, 2017b).

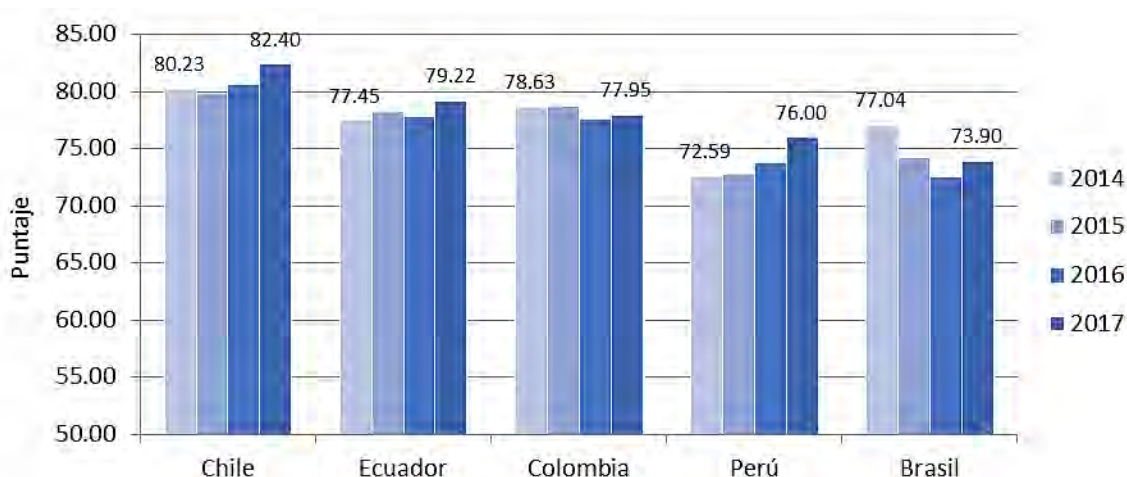


Figura 34. Puntaje de Vivienda del IPS de Chile, Ecuador, Colombia, Perú y Brasil. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017 (descarga de datos)*, por el Social Progress Imperative (SPI), 2017b (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/2017-Results.xlsx.zip>).

Desde la perspectiva del progreso social, el puntaje del componente Vivienda del IPS es obtenido según su desempeño en cuatro indicadores: (a) la disponibilidad de vivienda accesible, (b) el acceso a energía eléctrica de los hogares, (c) la calidad del suministro eléctrico, y (d) las muertes atribuibles a la contaminación del aire en los hogares. Por ello, es relevante identificar en qué indicadores destacan los países seleccionados y en qué otros deben mejorar.

Los resultados del IPS (SPI, 2017b) indican que Ecuador (52%) tuvo un mejor porcentaje de satisfacción que el resto de países competidores en el indicador de la disponibilidad de vivienda accesible, seguido de Perú (50%), mientras que Chile (37%) fue el país con menor disponibilidad de vivienda. El Perú mejoró considerablemente, dado que en

2014 había alcanzado un 38%, mientras que en el mismo año Chile había logrado un 43% de satisfacción, como se observa en la Tabla 9.

En todos los países seleccionados más del 97% de la población cuenta con acceso a energía eléctrica, mientras que en el Perú solamente el 91.2% de la población lo hace, indicador que viene manteniéndose así durante los últimos cuatro años. Sin embargo, todos los países, inclusive Perú, tuvieron resultados similares en cuanto a la calidad del suministro eléctrico, con valores de entre 4.50 y 5.18. No obstante, solo Colombia y Brasil mejoraron en esta característica, mientras que Chile, Ecuador y Perú redujeron su calidad de suministro eléctrico (SPI, 2017b).

Tabla 9

Indicadores del Componente Vivienda de Chile, Ecuador, Colombia, Perú y Brasil

Indicador	País	2014	2015	2016	2017
Disponibilidad de vivienda accesible (% de satisfacción)	Chile	0.43	0.36	0.35	0.37
	Ecuador	0.47	0.52	0.46	0.52
	Colombia	0.47	0.49	0.42	0.47
	Perú	0.38	0.40	0.43	0.50
	Brasil	0.40	0.41	0.38	0.38
Acceso a energía eléctrica (% de población)	Chile	99.6	99.6	99.6	99.6
	Ecuador	97.2	97.2	97.2	97.2
	Colombia	97.0	97.0	97.0	97.0
	Perú	91.2	91.2	91.2	91.2
	Brasil	99.5	99.5	99.5	99.5
Calidad del suministro eléctrico (1=baja; 7=alta)	Chile	5.15	5.36	5.53	5.90
	Ecuador	4.50	4.50	4.58	4.66
	Colombia	5.18	5.10	4.96	4.81
	Perú	4.88	4.85	4.74	4.94
	Brasil	4.83	4.11	3.78	4.10
Muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores (muertes/100,000)	Chile	3.31	3.31	1.91	1.91
	Ecuador	5.72	5.72	4.12	4.12
	Colombia	21.39	21.39	12.90	12.90
	Perú	38.95	38.95	29.53	29.53
	Brasil	14.23	14.23	10.36	10.36

Nota. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017 (descarga de datos)*, por el Social Progress Imperative (SPI), 2017b (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/2017-Results.xlsx.zip>).

Como se aprecia en la Tabla 9, únicamente Chile y Ecuador mantuvieron el número de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares en cifras de un dígito

por cada 100,000 habitantes: menos de seis muertes. Entre tanto, en los países de Colombia, Perú y Brasil, estos acontecimientos ocurrieron con mayor frecuencia, siendo el más crítico el caso de Perú, con 39 muertes. En todos estos países se incrementaron los casos de muertes por contaminación del aire en los hogares entre 2015 y 2016, muy posiblemente como consecuencia de la implementación de un nuevo método para el cálculo del indicador. Sin embargo, no se puede perder de vista problema de fondo: en Chile y Ecuador este incremento fue leve, de solo uno o dos personas adicionales por cada 100,000 habitantes, mientras que en Colombia y Perú este crecimiento desfavorable fue significativo, con alrededor de 10 muertes adicionales (SPI, 2017b).

Las cifras de muertes por contaminación del aire dentro de los hogares peruanos indican que existe una gran debilidad por parte del Estado en afrontar de manera adecuada este problema, generado a raíz del extensivo uso de leña como combustible para cocinar, especialmente en los hogares marginales de la sierra, a los que no llegan las alternativas saludables de combustible, como por ejemplo el gas, y si llegan, lo hacen a precios elevados que ningún hogar está en la posibilidad de pagar.

Un factor importante es la política que cada país ha diseñado para afrontar el problema del déficit habitacional. En los países industrializados durante los años siguientes a la segunda guerra mundial, la política habitacional estaba dominada por la creencia de que la falta de albergue era causada principalmente por una falla del mercado, dado que millones vivían en conjuntos habitacionales de baja calidad porque proveerlos de viviendas adecuadas no atraía al mercado dado que no generaba suficientes ganancias. Por ello, los gobiernos de estos países, y particularmente aquellos de Europa occidental y del norte, respondieron al problema de una manera bastante consistente, estableciendo agencias públicas para la construcción de viviendas, cuyo modelo también fue seguido por los países de América Latina, en los que muchas agencias públicas habían empezado a construir casas para la gente

pobre o al menos para aquellos que pertenecían a los sindicatos poderosos —de los militares, la policía, los estibadores y otros. Luego de una década, sería el sector privado quien jugase un papel importante en la provisión de viviendas (Gilbert, 2001, p. 43).

El país chileno fue el pionero en aplicar políticas habitacionales que rompieron el paradigma de que el Estado debía construir viviendas públicas; en lugar de ello, promovió e impulsó el sector construcción e inmobiliario, manteniendo el rol de brindar subsidios, especialmente a las familias más pobres. El nuevo paradigma que estaba destinado a reemplazar a la construcción de vivienda pública tuvo sus orígenes en Chile y fue el resultado directo de la introducción de la Escuela de Economía de Chicago dentro de la administración pública de ese país. En esa misma línea, el gobierno de Pinochet estaba preparado para continuar la tradición chilena de ofrecer vivienda subsidiada a los pobres; sin embargo, el nuevo sistema iba a ser dirigido por el mercado y estaba rodeado de un sistema mucho más competitivo desde el punto de vista económico y financiero (Gilbert, 2001, p. 45).

Desde 1993, los países en vía de desarrollo cuentan con un conjunto de políticas habitacionales recomendadas por el Banco Mundial, que contribuyen a la sostenibilidad de los mercados de vivienda. Estas políticas abarcan: (a) el desarrollo de los derechos de propiedad, (b) el desarrollo del financiamiento hipotecario, (c) la racionalización de los subsidios, (d) la provisión de infraestructura, (e) la regulación de la tierra y la vivienda, (f) la organización de la industria de la construcción, y (g) el desarrollo de las políticas y marco institucional, como se observa en la Tabla 10. Asimismo, estas políticas sirven para “reenfocar a los gobiernos de los países en vías de desarrollo para que eviten involucrarse en la construcción, mercadeo, financiamiento, y mantenimiento de unidades habitacionales, y así facilitar la expansión del sector privado en tales actividades” (Gilbert, 2001, p. 46).

Tabla 10

Instrumentos para Lograr que los Mercados de Vivienda Funcionen

Instrumentos	Prescripción	Proscripción
Desarrollo de los derechos de propiedad	Regularizar la tenencia de la tierra. Expandir el registro de tierras. Privatizar el inventario de viviendas públicas. Establecer impuestos sobre la propiedad.	Hacer evicciones masivas. Institucionalizar costosos sistemas de titulación. Nacionalizar la tierra. Desalentar transacciones de tierras.
Desarrollo del financiamiento hipotecario	Permitir préstamos del sector privado. Prestar a tasas de interés positivas. Hacer cumplir la ejecución forzosa de una hipoteca. Establecer reglamentos para los seguros. Introducir mejores instrumentos crediticios.	Permitir tasas de interés subsidiadas. Discriminar contra la inversión en viviendas de arrendamiento. Descuidar la movilización de recursos. Permitir altas tasas de incumplimiento.
Racionalización de los subsidios	Hacer los subsidios transparentes. Focalizar los subsidios a los pobres. Subsidiar a la gente, no a la vivienda. Someter los subsidios a revisión.	Construir vivienda pública subsidiada. Permitir subsidios escondidos. Permitir que los subsidios distorsionen los precios. Utilizar el control de rentas como subsidio.
Provisión de la infraestructura	Coordinar el desarrollo urbano. Enfatar la recuperación de costos. Basar la provisión en la demanda. Mejorar la infraestructura de los asentamientos irregulares.	Permitir sesgos contra la inversión en infraestructura. Utilizar preocupaciones del medio ambiente como una razón para erradicar asentamientos irregulares.
Regulación de la tierra y la vivienda	Reducir la complejidad regulatoria. Revisar los costos de la regulación. Remover las distorsiones de precio. Remover la escasez artificial.	Imponer estándares inalcanzables. Mantener reglas que no se pueden hacer efectivas. Diseñar proyectos sin relación con la reforma regulatoria / institucional.
Organización de la industria de la construcción.	Eliminar prácticas monopólicas. Fomentar la entrada de pequeñas empresas. Reducir el control a las importaciones. Apoyar la investigación en prácticas de construcción.	Permitir largos retrasos en la extensión de permisos. Instituir reglamentos que inhiban la competencia. Continuar con monopolios públicos.
Desarrollo de las políticas y del marco institucional	Equilibrar el papel de los sectores públicos y privados. Crear un foro para dirigir todo el sector de la vivienda. Desarrollar estrategias de fomento. Vigilar el desenvolvimiento del sector.	Involucrarse en la entrega directa de vivienda pública. Descuidar el papel de los gobiernos locales. Sostener instituciones financieramente insostenibles.

Nota. Tomado de *La vivienda en América Latina* (p. 47), por A. Gilbert, 2001 (<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4309/La%20vivienda%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1>).

3.6. El Perú y sus Referentes

De acuerdo con el IPS (Porter & Stern, 2017), Dinamarca ocupó el primer lugar en la tabla de clasificaciones de 2017 con un buen desempeño en todos los componentes del índice y es líder mundial en Vivienda con 94.27 puntos, mientras que Japón ocupó el segundo lugar con 93.25 puntos, tal como se muestra en la Tabla 11. Por esta razón, estos países serán considerados como los principales referentes para el sector vivienda en el Perú. Además, es importante mencionar que los países referentes se encuentran ubicados en distintos continentes, lo que también permitirá el análisis de las estrategias que aplicaron estos países, teniendo diferentes culturas y realidades, ante el problema común del déficit habitacional.

Tabla 11

Países en la Clasificación «Muy Alta» del Componente Vivienda del IPS 2017

Posición - País – Puntaje		Posición - País – Puntaje		Posición - País – Puntaje				
1	Dinamarca	94.27	17	Irlanda	87.82	33	Bulgaria	83.42
2	Japón	93.25	18	Reino Unido	87.53	34	Israel	83.23
3	Finlandia	92.64	19	Estonia	87.24	35	Grecia	82.48
4	Suiza	91.38	20	Islandia	87.15	36	Chile	82.40
5	Países Bajos	91.31	21	Malasia	87.13	37	Azerbaiyán	82.40
6	Bélgica	90.18	22	Australia	87.10	38	Chipre	81.85
7	Austria	90.15	23	Tailandia	86.76	39	Jordania	81.38
8	República Checa	89.98	24	España	86.43	40	Uruguay	81.21
9	Noruega	89.27	25	Arabia Saudita	86.39	41	Marruecos	80.84
10	Estados Unidos	89.18	26	Eslovaquia	86.09	42	Lituania	80.59
11	Alemania	89.03	27	Croacia	85.82	43	Hungría	80.45
12	Francia	88.40	28	Nueva Zelanda	85.23	44	Albania	80.45
13	Suecia	88.19	29	Italia	84.94	45	Kuwait	80.26
14	Corea del Sur	88.16	30	Eslovenia	84.84	46	Letonia	80.07
15	Canadá	88.12	31	Portugal	84.38			
16	Uzbekistán	88.08	32	Costa Rica	84.18			

Nota. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017* (pp. 78-79), por M. E. Porter y S. Stern, 2017, Washington, DC: Social Progress Imperative (SPI) (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>).

Las condiciones de vivienda en Dinamarca y Japón, según Porter y Stern (2017), son las mejores. En comparación con nuestro país, la diferencia es muy significativa: más de 17 puntos, como se puede observar en la Figura 35. Un aspecto importante a resaltar es que Dinamarca tuvo una leve mejoría en su puntuación de vivienda durante los últimos cuatro años, con un incremento de 1.28 puntos, mientras que la mejoría de Japón fue más del doble que la de Dinamarca, con un avance de 2.79 puntos; sin embargo, el ritmo de mejora de las condiciones de vivienda de Perú fue mayor, con un crecimiento de 3.41 puntos, lo que indica que va por buen camino, pero con muchos desafíos, ya que la diferencia en la puntuación absoluta es bastante alta.

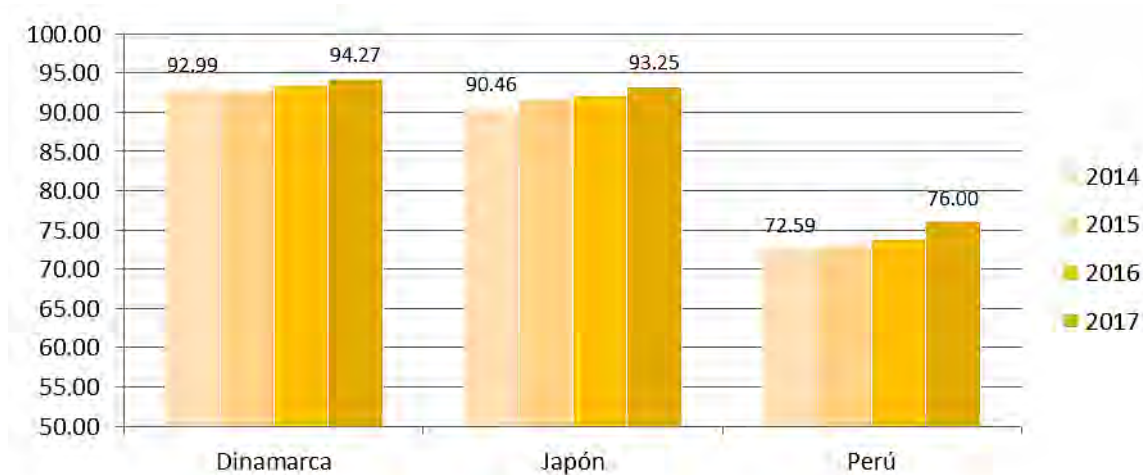


Figura 35. Puntaje del componente Vivienda del IPS de Dinamarca, Japón y Perú. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017 (descarga de datos)*, por el Social Progress Imperative (SPI), 2017b (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/2017-Results.xlsx.zip>).

Los resultados de los indicadores del componente Vivienda del IPS 2017 de los países referentes son muy similares entre ellos, pero muy distantes de las cifras de Perú. Dinamarca y Japón tuvieron 76% de satisfacción en disponibilidad de vivienda accesible y el 100% de su población cuenta con acceso a energía eléctrica; entre tanto, la calidad del suministro fue de 6.68 en Dinamarca y 6.00 en Japón, como se muestra en la Tabla 12. Además, no presentaron muertes por contaminación del aire dentro de los hogares, característica propia de los países desarrollados (SPI, 2017b).

Tabla 12

Indicadores del Componente Vivienda de Dinamarca, Japón y Perú

Indicador	País	2014	2015	2016	2017
Disponibilidad de vivienda accesible (% de satisfacción)	Dinamarca	0.71	0.70	0.73	0.76
	Japón	0.74	0.73	0.74	0.76
	Perú	0.38	0.40	0.43	0.50
Acceso a energía eléctrica (% de población)	Dinamarca	100.0	100.0	100.0	100.0
	Japón	100.0	100.0	100.0	100.0
	Perú	91.2	91.2	91.2	91.2
Calidad del suministro eléctrico (1=baja; 7=alta)	Dinamarca	6.68	6.70	6.69	6.75
	Japón	6.00	6.27	6.38	6.55
	Perú	4.88	4.85	4.74	4.94
Muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores (muertes/100 000)	Dinamarca	0.00	0.00	0.00	0.00
	Japón	0.00	0.00	0.00	0.00
	Perú	38.95	38.95	29.53	29.53

Nota. Adaptado del *Índice de Progreso Social 2017 (descarga de datos)*, por el Social Progress Imperative (SPI), 2017b (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/2017-Results.xlsx.zip>).

En Dinamarca, aproximadamente el 52% de las viviendas se encuentra bajo un régimen de propiedad, mientras que el 48% restante está comprendido por alquiler privado, asociaciones Almene, cooperativas Andel y vivienda estatal. Los regímenes de tenencia Almene y Andel tienen sus raíces en el asociacionismo y cooperativismo de vivienda de finales del siglo XIX y principios del siglo XX: el primero trata de cooperativas de vivienda privada y el segundo se refiere a asociaciones de vivienda sin ánimo de lucro. Las viviendas de ambos sectores han sido hogar mayoritariamente de las clases populares del país (Vidal-Folch, s.f.).

Las asociaciones Almene constituyen el 20% del parque de viviendas de Dinamarca, con presencia tanto en contextos rurales como urbanos, con las siguientes características principales: (a) cada asociación es propiedad colectiva de sus habitantes, (b) el régimen de alquiler es indefinido, (c) los inquilinos participan de los procesos de toma de decisión sobre la gestión de su conjunto residencial, asociación y sector, más ampliamente, (d) están sujetas a una estricta regulación y supervisión pública, (e) apoyo estatal y financiación bajo control, y (f) las autoridades municipales tienen derecho a colocar el 25% de los inquilinos, según sus

propios criterios. El costo de la compra del terreno y la construcción del inmueble se financia con un 10% de capital inicial, que desembolsa el municipio, un 88% de hipoteca contratada con las instituciones de crédito hipotecario —con garantía municipal— y un 2% de depósitos de los inquilinos. El alquiler de los inquilinos se calcula para que anualmente represente un 3.4% del coste inicial y va destinado a pagar la hipoteca del inmueble y el Estado central cubre la diferencia entre el costo de amortización y la suma de alquileres, manteniendo así los alquileres estables y el Estado subsidiando parte de pago del préstamo (Vidal-Folch, s.f.).

De otra parte, las cooperativas Andel representan aproximadamente el 8% de las viviendas de Dinamarca, con mayor presencia en las grandes urbes del país: en Copenhague concentra el 32%, con las siguientes principales características: (a) cada cooperativa tiene la propiedad del conjunto residencial, (b) cada socio tiene una participación en el patrimonio colectivo, (c) cada socio tiene derecho a uso de la vivienda y a participar de la estructura de gestión y decisión de la cooperativa, y (d) cada socio puede usar su participación como aval para créditos personales. Entre los años 1981 y 2004 existió un programa de subsidios para constitución de este tipo de sociedades. La mayoría de las cooperativas Andel se han establecido a partir de la compra de un inmueble de alquiler privado por parte de sus inquilinos mediante una hipoteca contratada con las instituciones privadas de crédito hipotecario y entre los beneficios indirectos se encuentra la exoneración de impuestos sobre bienes inmuebles (Vidal-Folch, s.f.).

Otro aspecto importante asociado a la vivienda en Dinamarca es su apuesta por la «innovación verde». Dinamarca es actualmente reconocido como uno de los países líderes de la Unión por la Innovación, iniciativa clave de la Comisión Europea que tiene como objetivo hacer frente tanto a la crisis económica como a la del cambio climático por medio del fomento de una sociedad más verde y con mejor calidad de vida, de la investigación y la innovación empresarial. El epicentro de la investigación verde en el Estado nórdico es la

Universidad Técnica de Dinamarca (UTD), donde muchas de las grandes innovaciones energéticas del país se han llevado a cabo. Muchos de sus estudiantes combinan el reto práctico del ahorro energético con el reto competitivo del «decatlón solar», competición internacional en la que estudiantes de todo el mundo diseñan y construyen casas energéticamente autosuficientes (Hernández-Morales, 2011).

Se puede deducir que entre los principales factores clave de éxito del sector vivienda de Dinamarca se encuentran: (a) la implementación de políticas o programas de acceso a vivienda acordes a las necesidades del país; (b) la oferta de subsidios por parte del Estado; (c) la existencia de programas especiales de alquiler indefinido, mediante asociaciones, con subsidios del Estado; (d) la puesta en marcha de programas especiales para la compra de conjuntos habitacionales mediante cooperativas, con exoneración tributaria y subsidios; y, (e) una adecuada coordinación con los municipios. Los programas de asociación y cooperativas permiten un fácil acceso al crédito hipotecario, por el ával del municipio, y existe un adecuado proceso de acceso a vivienda.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Se consideraron como competidores del Perú a aquellos países de América del Sur que obtuvieron mayor puntaje dentro de la misma clasificación en el componente Vivienda del IPS 2017: Ecuador y Colombia. Asimismo, a pesar de que Brasil obtuvo un puntaje inferior al de Perú, también se le considerará como competidor por ser uno de los países con mejor economía, y a Chile, por encima de la clasificación y con mejor desempeño en los indicadores. De otro lado, se consideraron como referentes a Dinamarca y Japón, por tener los mejores resultados en este componente.

Matriz Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz permite identificar a los principales competidores del sector vivienda en el Perú y se muestran algunas de sus fortalezas y debilidades en la Tabla 13.

Matriz Perfil Referencial (MPR). De forma similar a la MPC, se identificaron a los principales referentes a nivel mundial en materia de vivienda, detallados en la Tabla 14.

3.8. Conclusiones

El análisis tridimensional de las naciones reveló que uno de los ejes estratégicos del Perú para el desarrollo nacional es el de brindar oportunidades y acceso a los servicios, con el fin de fomentar el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población. Ello es favorable para el logro de la visión del sector vivienda debido al alineamiento de los diversos órganos del Estado con el eje estratégico. Asimismo, permitió identificar elementos del potencial nacional favorables para la reducción del déficit habitacional, entre los que destacan: (a) la etapa de bono demográfico, que significa contar con una mayor población joven; (b) la presencia de energía solar en todas las regiones de la selva, apta para la generación de electricidad; (c) el recurso forestal en abundancia, que podría impulsar la industria maderera; y, (d) el ser uno de los seis países con mayor riqueza de minerales en el mundo, fundamental para el crecimiento económico, que a su vez mejore el poder adquisitivo de las familias. Además, el Perú cuenta con un amplio abanico de acuerdos y convenios internacionales que facilitan el comercio internacional y una histórica buena relación con el BID, que data desde 1961, como fuente de financiamiento.

De otra parte, el análisis competitivo del país mostró que los factores productivos atraviesan por un momento auspicioso, especialmente porque el 30% de la población cuenta con educación superior y existe una base de 1,042 institutos de educación superior y 142 universidades, con presencia a nivel nacional, que podría aprovecharse para repotenciar las actividades de I+D en el sector, especialmente en viviendas ecosostenibles. Asimismo, existe una gran demanda de viviendas, entendida como el déficit habitacional, que viene siendo afrontado de manera adecuada; sin embargo, aún hay mucho por hacer por los hogares

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Chile		Ecuador		Colombia		Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2 Programas habitacionales acordes con las necesidades del país.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
3 Disponibilidad, recuperación y aprovechamiento de suelo urbano.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4 Políticas que fomenten el desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5 Subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos.	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26
6 Proceso fácil y rápido para acceder a los programas habitacionales a nivel nacional.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7 Innovación y desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8 Adecuada coordinación con el proveedor de energía eléctrica.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9 Adecuada coordinación con el proveedor de agua potable y alcantarillado.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
10 Planificación y distribución de los programas de vivienda social para los más necesitados.	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Total	1.00		2.50		3.09		2.88		2.68		2.47

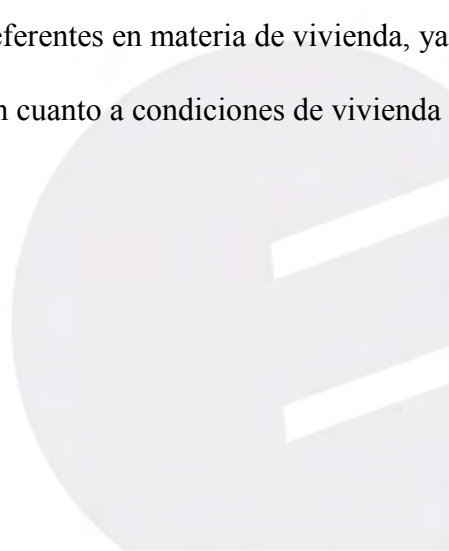
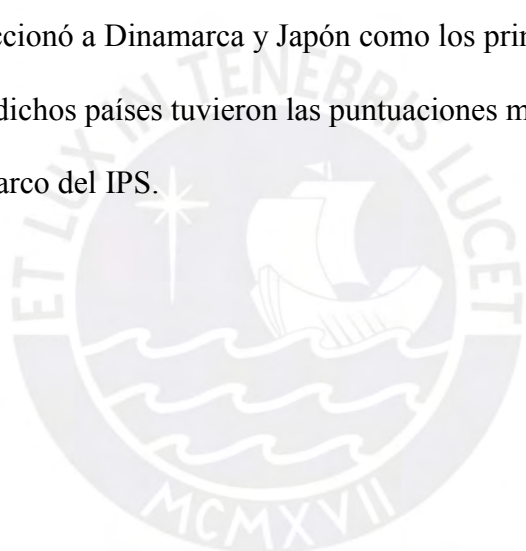
Tabla 14

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Dinamarca		Japón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2 Programas habitacionales acordes con las necesidades del país.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3 Disponibilidad, recuperación y aprovechamiento de suelo urbano.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4 Políticas que fomenten el desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5 Subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
6 Proceso fácil y rápido para acceder a los programas habitacionales a nivel nacional.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7 Innovación y desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
8 Adecuada coordinación con el proveedor de energía eléctrica.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
9 Adecuada coordinación con el proveedor de agua potable y alcantarillado.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
10 Planificación y distribución de los programas de vivienda social a los más necesitados.	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.50		4.00		4.00

ubicados en las zonas rurales, especialmente de las regiones de la sierra y selva, en las que aún se mantiene una elevada tasa de déficit cualitativo.

De forma similar, el análisis del entorno PESTE permitió identificar seis factores claves como oportunidades para el logro de la visión y seis factores claves como amenazas. Además, se logró definir el grado en que actualmente el sector vivienda responde a dichos factores, plasmado en la matriz EFE. En esa misma línea, con el análisis de competidores se identificó que Chile, Ecuador, Colombia y Brasil tuvieron mejores puntuaciones que Perú respecto de las condiciones adecuadas de vivienda y se identificaron 10 factores clave de éxito que afectan a todos los países competidores en esta materia, así como el grado de fortaleza o debilidad del Estado ante dichas variables, plasmado en la MPC. También se seleccionó a Dinamarca y Japón como los principales referentes en materia de vivienda, ya que dichos países tuvieron las puntuaciones más altas en cuanto a condiciones de vivienda en el marco del IPS.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se evalúan las principales características funcionales del sistema de vivienda en el Perú con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades. Estará enfocado en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la vivienda en el Perú se realiza empleando el modelo del ciclo operativo, evaluando las principales áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercados, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El MVCS es un organismo del Poder Ejecutivo y constituye un pliego presupuestal, con autonomía administrativa y económica, tiene competencias en las materias de vivienda, construcción, saneamiento, urbanismo y desarrollo urbano y bienes estatales y propiedad urbana. Sus normas son de obligatorio cumplimiento por los tres niveles de gobierno en el marco del proceso de descentralización y en todo el territorio nacional. El MVCS es la cabeza del sector vivienda y formula, aprueba, dirige, evalúa, regula, norma, supervisa y, en su caso, ejecuta las políticas nacionales en estas materias, por medio de sus órganos, programas, organismos públicos adscritos y entidades adscritas.

El MVCS tiene por finalidad normar y promover el ordenamiento, mejoramiento, protección e integración de los centros poblados, urbanos y rurales, como sistema sostenible en el territorio nacional. Facilita el acceso de la población a una vivienda digna y a servicios de saneamiento de calidad y sostenibles, con especial atención en la población rural y de

menores recursos; promueve el desarrollo del mercado inmobiliario, la inversión en infraestructura y equipamiento en los centros (MVCS, 2016). De acuerdo con el portal del MVCS (2017a), las actuales autoridades de dicho ministerio son: (a) Carlos Ricardo Bruce Montes de Oca, como ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento; (b) Jorge Ernesto Arévalo Sánchez, como viceministro de Vivienda y Urbanismo; y, (c) Fernando Julio Laca Barrera, como viceministro de Construcción y Saneamiento.

El señor Carlos Bruce ha sido presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), presidente de la Coalición Empresarial Anticontrabando de Drogas (CEAD), vicepresidente de la Cámara de Comercio Internacional (CCI Perú), director de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) y miembro del consejo directivo de la Comisión para la Promoción de las Exportaciones (PROMPEX). En el Poder Ejecutivo ha ocupado los cargos de ministro de la Presidencia y ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento entre los años 2001 y 2005 (MVCS, 2017b).

De otro lado, el señor Jorge Arévalo, es economista con maestría en Administración de Negocios y especialización en Gerencia de Proyectos Inmobiliarios; ocupó el cargo de director de diversas empresas vinculadas al sector construcción, inmobiliario y de inversiones (MVCS, 2017c). Por su parte, el señor Fernando Laca se desempeñó como director ejecutivo del OTASS, fue especialista *senior* en agua y saneamiento en el Banco Mundial, además de gerente general y asesor de la alta dirección de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) (MVCS, 2017d).

En el PESEM 2016-2021 del MVCS se analizan las principales variables estratégicas y se determinan riesgos, oportunidades y capacidades para afrontar el planeamiento establecido y se plantean variables, escenarios y resultados. Además, el MVCS desarrolló un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2016-2018 y presenta con frecuencia anual las memorias del ministerio, de acuerdo con las buenas prácticas de gobierno

corporativo transparente. En ellas se detallan las principales acciones realizadas y el compromiso del MVCS con la vivienda, construcción, desarrollo urbano y saneamiento.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El MVCS cuenta con seis programas en materia de vivienda y urbanismo: (a) Programa de Mejoramiento Integral de Barrios, (b) Programa de Bono Familiar Habitacional, (c) Programa Nacional de Tambos, (d) Programa Nacional de Vivienda Rural, (e) Programa Nuestras Ciudades y, (f) Programa de Generación de Suelo Urbano (MVCS, 2015a). Cada uno de estos programas contribuye con el logro de sus objetivos, de acuerdo con lo siguiente:

- El Programa de Mejoramiento Integral de Barrios tiene el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población urbana residente en barrios urbanos marginales mediante la cofinanciación y coparticipación del MVCS, los gobiernos locales y la población beneficiaria. Asimismo, busca responder a un esquema de ordenamiento físico de los barrios, con intervenciones que incluyen un programa de acompañamiento social, institucional, ambiental y legal, destinado a complementarlas, con miras a lograr la mayor participación de la comunidad (MVCS, 2014).
- El Programa de Bono Familiar Habitacional consiste en un subsidio otorgado por una sola vez a las familias que carecen de recursos suficientes, sin cargo a ser devuelto, a fin de destinarlo a la adquisición, construcción en sitio propio o mejoramiento de una vivienda de interés social en el marco del Programa Techo Propio, con criterios de selección mínimos, como el ingreso familiar mensual máximo, el ahorro mínimo y las características de la vivienda (MVCS, 2012).
- El Programa Nacional de Vivienda Rural tiene como objetivo mejorar, reconstruir y reforzar las condiciones de la vivienda rural de los pobladores que se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema, construyendo unidades habitacionales

confortables y seguras, que brinden confort térmico, especialmente en zonas con presencia de heladas (MVCS, s.f.b).

- El Programa Nuestras Ciudades tiene como objetivo el crecimiento, conservación mejoramiento, protección e integración de las ciudades; activar las potencialidades naturales y culturales, atraer nuevas inversiones e irradiar los beneficios a sus áreas de influencia, promocionar el reasentamiento de ciudades existentes y fundar nuevas ciudades, desarrollar las capacidades locales y promoción urbana y la gestión de riesgos de desastres (MVCS, s.f.c).
- El Programa de Generación de Suelo Urbano tiene como objetivos: urbanizar terrenos de propiedad del Estado con aptitud urbana, recuperar espacios y predios deteriorados y/o subutilizados y promover el desarrollo de inversiones encaminadas a dar un mayor y mejor uso del suelo mediante modalidades permitidas por la legislación vigente y por mecanismos de facilitación urbana; todos ellos para el desarrollo de vivienda social y sus servicios complementarios (Decreto Supremo N° 003-2012-VIVIENDA, 2012).

El conjunto de programas del MVCS indica que en materia de vivienda y urbanismo existe un adecuado *mix* de productos destinados a cubrir las diversas necesidades habitacionales de las familias peruanas, con especial énfasis en las que carecen de recursos económicos y que se encuentran ubicadas en zonas rurales alejadas; sin embargo, esto no garantiza que efectivamente estén llegando estos beneficios de forma adecuada y en la magnitud requerida por cada una de las regiones.

De otra parte, de acuerdo con lo indicado por el FMV (2017a) en su memoria institucional del ejercicio 2016, al cierre de ese año contó con ocho productos que permitieron el acceso a vivienda, todos ellos con los atributos de Bono del Buen Pagador, Cobertura de Riesgo Crediticio y Bono Mivivienda Sostenible, para los siguientes fines:

- El Nuevo Crédito Mivivienda financia la compra de viviendas terminadas, en construcción o en proyecto, que sean de primera venta o de segundo uso.
- El Financiamiento Complementario Techo Propio permite la compra de vivienda, construcción en terreno propio o aires independizados o mejora de vivienda.
- El producto MiConstrucción es un crédito hipotecario que permite al propietario de un predio la posibilidad de construir, ampliar, mejorar o adquirir una vivienda.
- El producto MiCasa Más es un crédito que permite la compra de viviendas terminadas, con la finalidad de que las familias que cuentan con una vivienda puedan poner a la venta su vivienda para adquirir una nueva que se adecúe a sus necesidades.
- El producto MiTerreno es un crédito que permite la compra de un terreno urbano con fines de vivienda.
- El producto MisMateriales es un crédito para compra de materiales que se necesitan para la construcción, ampliación o mejoramiento de la vivienda.
- El producto MiProyecto brinda financiamiento a los constructores o promotores de viviendas a fin de impulsar proyectos inmobiliarios de vivienda social.
- El producto MiAlquiler Compra está dirigido a constructores, promotores y desarrolladores inmobiliarios propietarios de un bien terminado, con el fin de promocionar, facilitar y brindar seguridad jurídica al arrendamiento de inmuebles.

De la cartera de productos del FMV, seis de ellos están destinados a las familias que requieren mejorar sus condiciones habitacionales y dos están dirigidos a promotores, constructores y desarrolladores inmobiliarios. La gran mayoría de los productos destinados a las familias tiene un claro propósito, como, por ejemplo, adquirir una vivienda, construir una vivienda, comprar un terreno y comprar materiales para construcción, como se puede observar en la Tabla 15; sin embargo, los productos MiConstrucción y MisMateriales dan la impresión de ser redundantes, es decir, con el mismo propósito. Además, el producto MiCasa

Tabla 15

Características de los Productos del FMV

Características	Nuevo Crédito Mivivienda	Techo Propio	MiTerreno	MisMateriales
Condición económica	Dirigido a personas de medianos recursos.	Dirigido a personas de menores recursos.	No especificado.	No especificado.
Destino	Comprar, construir o mejorar vivienda.	Comprar, construir o mejorar vivienda.	Comprar terreno con fines de vivienda.	Comprar materiales para construir o mejorar vivienda.
Valor a financiar	De S/ 57,500 hasta S/ 410,600.	Hasta S/ 102,700 para compra, hasta S/ 83,000 para construir.	Hasta S/ 50,000.	De S/ 12,150 a S/ 40,500.
Plazo de pago	De cinco a 20 años.	Hasta 20 años.	Hasta ocho años.	Cinco años.
Beneficios	BBP de hasta S/ 17,500 por viviendas de hasta S/ 205,300 y PBP de S/ 6,200 por viviendas mayores a S/ 205,300 hasta S/ 304,100.	BFH de S/ 33,200 para comprar, S/ 14,525 a S/ 19,505 para construir, y S/ 9,545 para mejorar.	Permite prepagos parciales o totales en cualquier momento, sin penalidad.	Permite prepagos parciales o totales sin penalidad y el valor del terreno o vivienda se considera como aporte inicial.
Requisitos	Ser mayor de edad, ser sujeto de crédito por una entidad financiera, no ser propietario de una vivienda a nivel nacional, contar con inicial mínima del 10% del valor de la vivienda.	Conformar un grupo familiar, no haber recibido apoyo habitacional del Estado, contar con el ahorro mínimo necesario. Para compra: no tener vivienda o terreno y tener un ingreso familiar mensual máximo de S/ 2,617. Para construir o mejorar, ser propietario del predio, que esté inscrito en Registros Públicos y tener un ingreso familiar máximo de S/ 2,038.	Ser mayor de edad, ser sujeto de crédito por una entidad financiera, no tener inmueble para vivienda a nivel nacional. contar con inicial mínima del 30% del valor del terreno.	Ser mayor de edad, ser sujeto de crédito por una entidad financiera, contar con una vivienda o terreno inscrito en Registros Públicos.
Restricciones	No especificado.	Solo para comprar viviendas registradas en los proyectos del FMV y para construir o mejorar con obras a cargo de una entidad técnica autorizada por el FMV.	No especificado.	No especificado.
Otros		Debe estar vigente una convocatoria del FMV en la provincia en donde se tiene el terreno.		Producto aún no disponible.

Nota. BBP: Bono de Buen Pagador. PBP: Premio al Buen Pagador. BFH: Bono Familiar Habitacional. Adaptado de *Personas en Busca de Vivienda*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2018a (<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/usuario-en-busca-de-vivienda.aspx>).

más pareciera tener características alejadas del fin social, dado que, si una familia tuviese una vivienda adecuada y el número de integrantes aumenta, lo más idóneo sería pensar en mejorar las condiciones de la misma, salvo las ubicadas en zonas de riesgo, y para ello el FMV cuenta con el producto MisMateriales.

En relación con los programas del FMV, desde el año 2010 el volumen total anual de créditos desembolsados con sus productos venía incrementándose paulatinamente, llegando a su punto máximo en 2013: en 2010 se habían otorgado 8,456 créditos y para 2013, se desembolsaron 13,164, un crecimiento del 55.7% respecto del año 2010. Sin embargo, a partir de 2014 vino ocurriendo lo contrario, reduciéndose considerablemente el otorgamiento de créditos año tras año. En 2017 la cifra fue de solo 7,101 créditos desembolsados, es decir, una reducción del 46% con respecto de 2013. En términos absolutos, fue el periodo con el menor número de créditos otorgados por el FMV en los últimos ocho años, como se refleja en la Figura 36. Lo mismo ocurrió con el volumen de los montos otorgados mediante sus productos, dado que del año 2014 a 2017 se redujo en 37.6%.



Figura 36. Número de créditos desembolsados por el FMV.

Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b

(<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

Históricamente el Nuevo Crédito Mivivienda siempre representó la mayor proporción de los créditos desembolsados, más que el Financiamiento Complementario Techo Propio;

sin embargo, la participación de este último viene reduciéndose cada vez más, dado que en 2010 se desembolsaron 2,007 créditos Techo Propio —23.7% del total—, mientras que en 2016 solamente se otorgaron 92 créditos —1.1%. Posteriormente, en el año 2017 presentó una recuperación moderada, llegando a significar el 4.9% del total, como se puede apreciar en la Figura 37. Otro aspecto importante a resaltar es que desde que aparecieron los programas MiCasa Más y MiTerreno en el año 2014, el volumen de créditos en conjunto no supera los 35 desembolsos por año, cifra insignificante para un producto de esta naturaleza. En la misma línea, el producto MiConstrucción también viene reduciéndose considerablemente, ya que en 2013 se habían otorgado 763 créditos y en 2017, solo 42. Esta situación hace suponer que los nuevos productos no vienen teniendo acogida por parte de las familias peruanas o no están llegando al público objetivo.

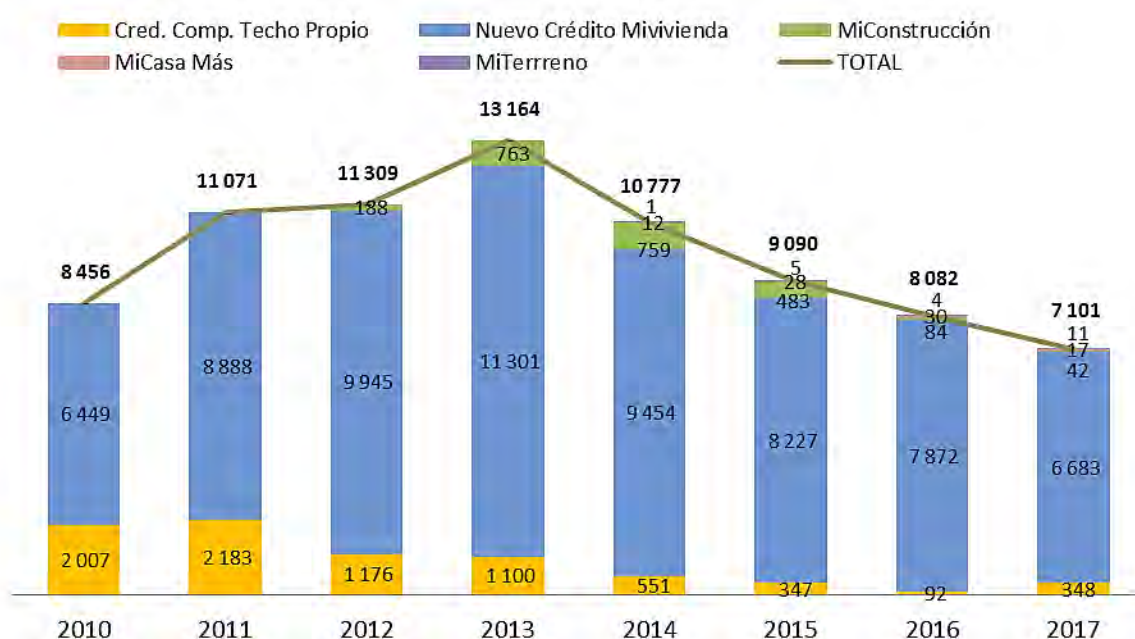


Figura 37. Número de créditos desembolsados por productos del FMV.

Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b

(<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

Durante los últimos ocho años, por medio de los productos del FMV, se desembolsaron un total de 79,050 créditos, de los que el 54.61% se concentraron en la región Lima, con 43,170 créditos. En seis regiones se concentró una participación moderada de los

créditos otorgados: Callao (4.75%), Arequipa (4.89%), Lambayeque (5.94%), La Libertad (6.11%), Piura (6.36%) e Ica (8.83%), todas ellas en la costa del país. De otro lado, en nueve regiones la participación de créditos fue muy inferior, con menos del 0.20% en cada uno, que, en términos absolutos, son menos de 150 créditos durante los ocho años, como se muestra en la Figura 38. Estos resultados demuestran que los esfuerzos del FMV se concentran en las regiones de la costa y que existe muy poca participación de los productos del FMV en la sierra y selva, lo que mantiene mucha relación con los resultados del IPS Regional.

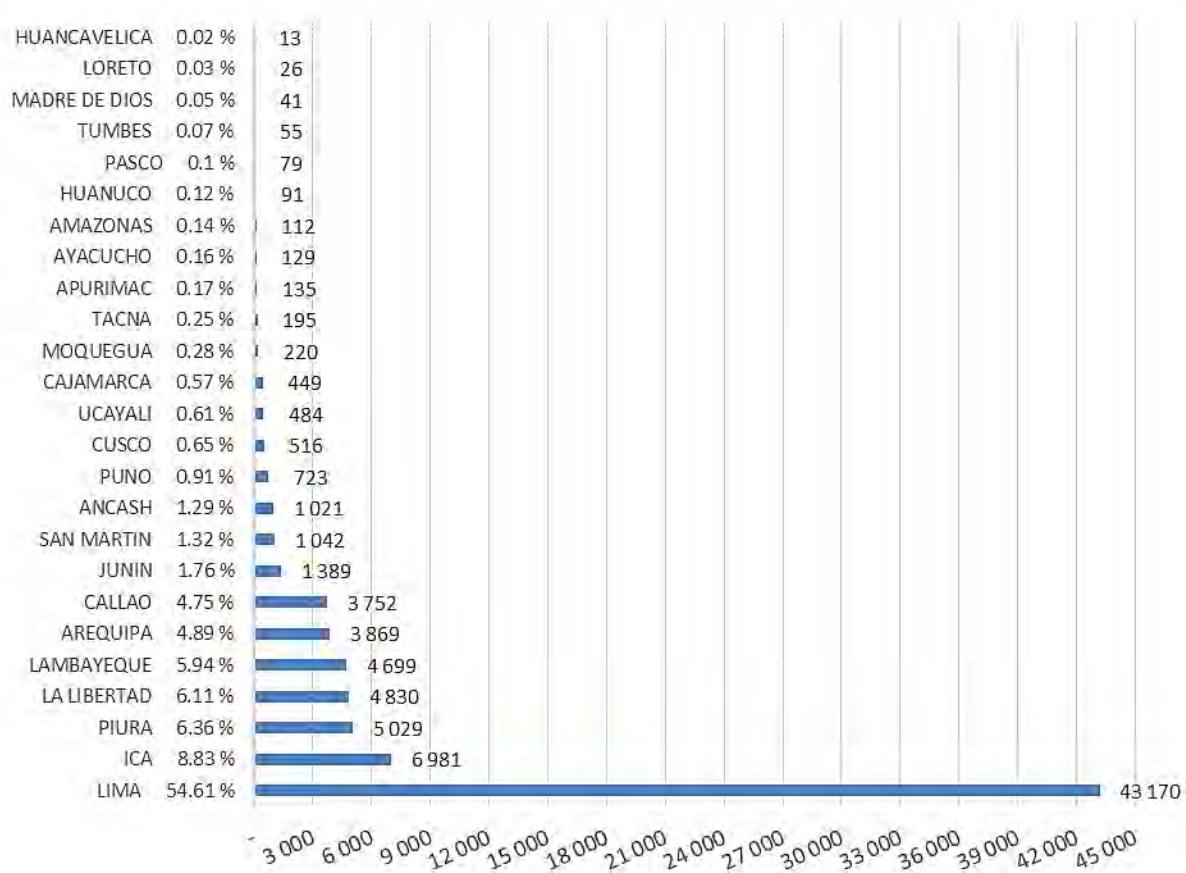


Figura 38. Número de desembolsos acumulados del FMV por regiones, 2010-2017. Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b (<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

El Bono Familiar Habitacional otorgado por el FMV desde el año 2011 venía incrementándose progresivamente cada año, pasando de 12,494 bonos a 50,404 en el año 2015, un crecimiento significativo de 303%. En los dos últimos años estas cifras vienen reduciéndose, tanto así que en el año 2017 solo se otorgaron 28,471 bonos, lo que representó

un descenso del 44% respecto de lo otorgado en 2015, como se muestra en la Figura 39. Esta evolución del número de bonos otorgados también se presentó en el volumen anual total del monto otorgado, siendo el año 2015 el periodo en el que el FMV subsidió el mayor monto de los últimos ocho años, con S/ 924.7 millones.

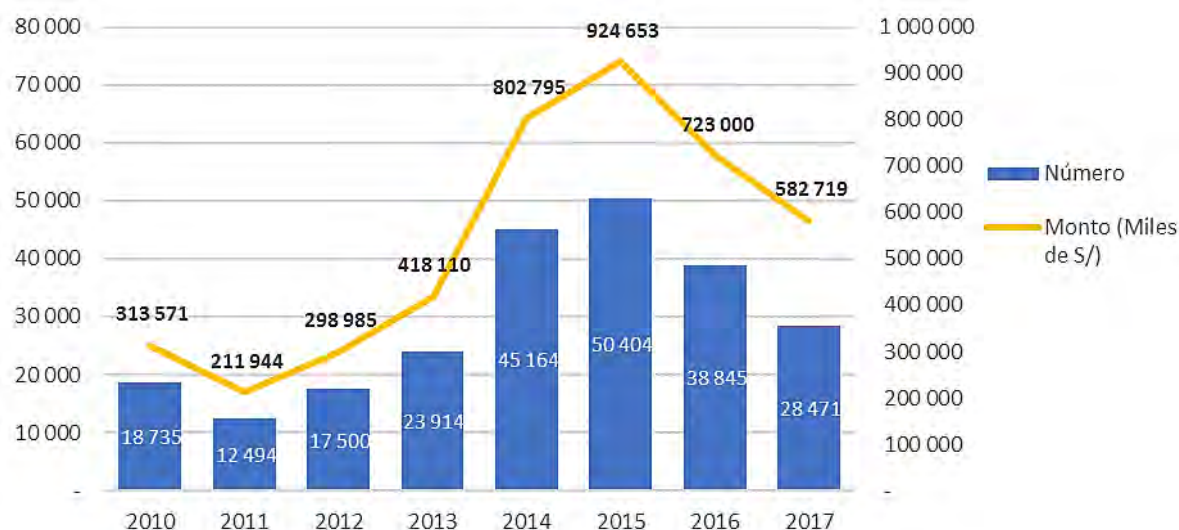


Figura 39. Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados por el FMV. Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b (<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

El principal destino de los Bonos Familiares Habitacionales ha sido, históricamente, para la construcción de vivienda en sitio propio, muy por encima de las demás modalidades de adquisición de vivienda nueva y para mejora de vivienda, otorgándose 12,835 de estos bonos para dicho fin en el año 2010, que concentró el 69% del total. Más adelante llegó a representar el 92% del total en el año 2015, con 46,467 bonos otorgados, como se refleja en la Figura 40. En los últimos dos años se ha reducido levemente la proporción de los Bonos Familiares Habitacionales para construcción en sitio propio, dado que los 23,513 bonos otorgados en 2017 representaron el 83% del total, mientras que la cantidad de bonos otorgados para mejoramiento de vivienda fue mucho mayor a los otorgados en años anteriores: antes del año 2016 solo representaban el 2% o 3%, pero ahora se encuentra entre el 6% y 8%.

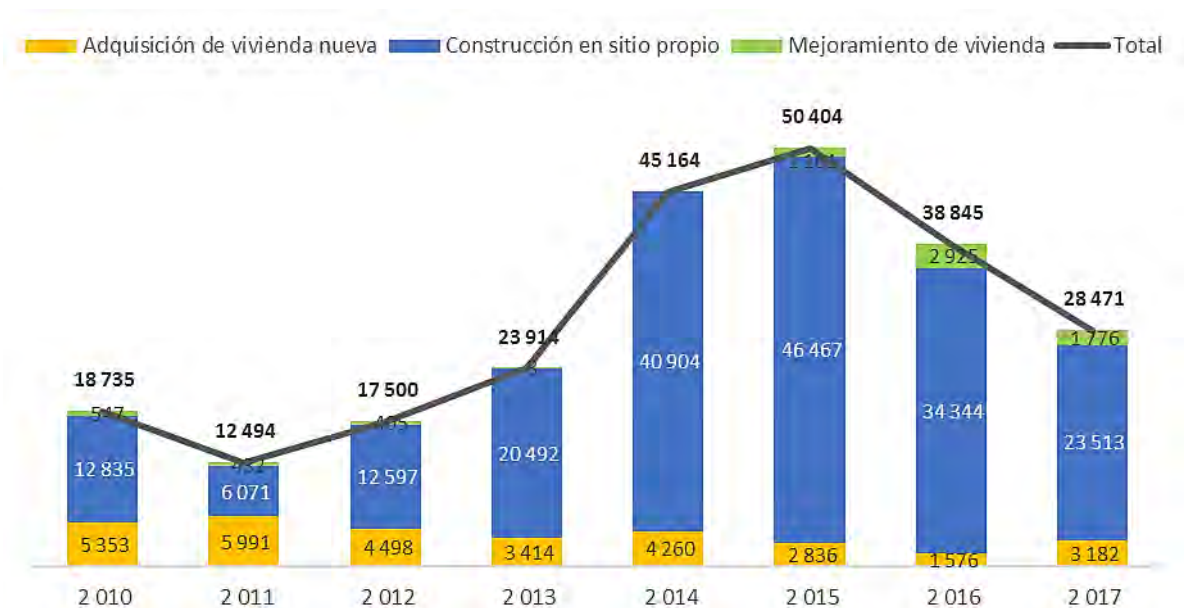


Figura 40. Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados por modalidades del FMV.

Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b

(<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

Las regiones de la costa concentran la mayor proporción de Bonos Familiares Habitacionales otorgados por el FMV y, de manera inversa, las regiones de la sierra y selva son las menos beneficiadas con este programa. De la cantidad de bonos otorgados entre 2010 y 2017, seis regiones concentraron cerca del 85% del total: Ica (26.23%), La Libertad (18.54%), Piura (14.11%), Lima (9.70%), San Martín (8.30%) y Lambayeque (6.02%); además, 10 regiones concentraron solamente el 5%, y, entre ellos, la menos beneficiada fue la región Madre de Dios, con apenas el 0.02%, como se puede observar en la Figura 41. La distribución por regiones de los Bonos Familiares Habitacionales otorgados por el FMV también coinciden con los resultados del IPS Regional, dado que las regiones con puntajes bajos del componente Vivienda son aquellas en las que la participación de los bonos también fue mínima, lo que indica que se deben establecer estrategias para que los subsidios lleguen en su mayoría a las regiones menos beneficiadas de la sierra y selva.

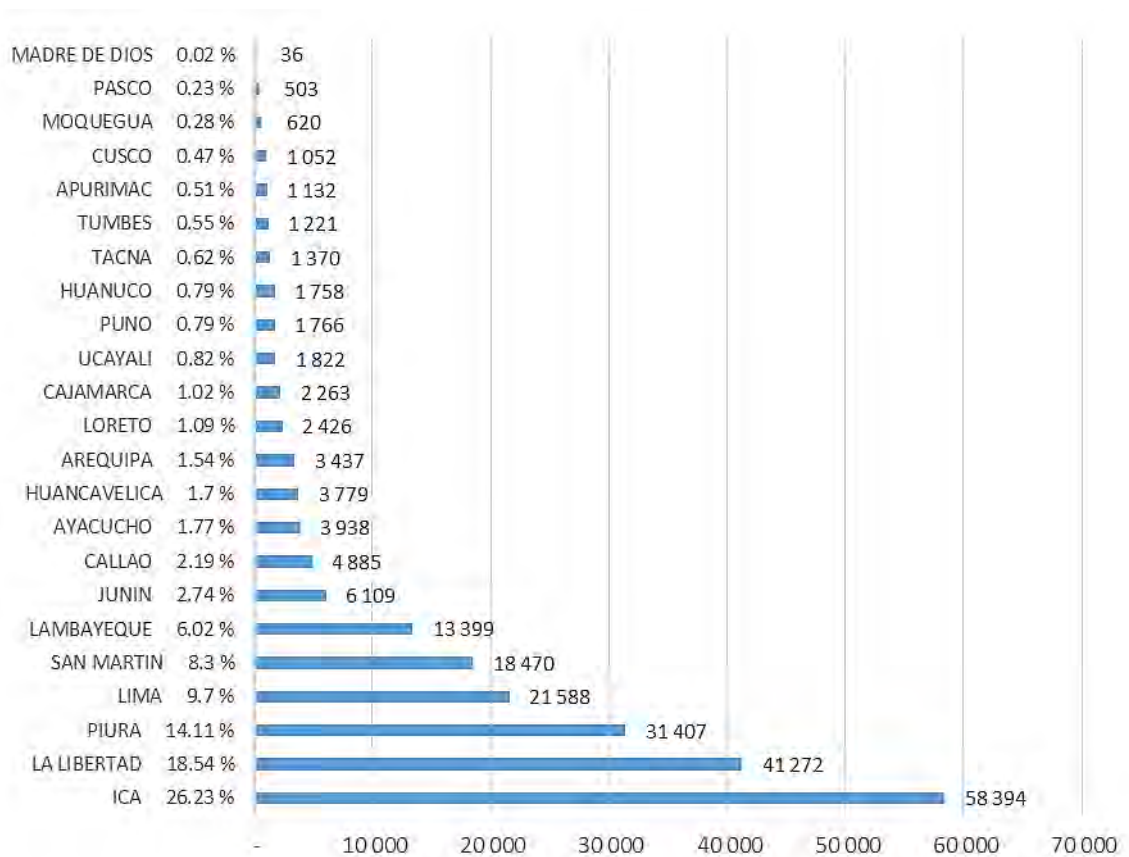


Figura 41. Número de Bonos Familiares Habitacionales desembolsados acumulados por regiones, 2010-2017.

Adaptado de *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017b (<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con lo indicado en el portal del FMV (2018b), los principales pasos para acceder al Nuevo Crédito Mivivienda son: (a) solicitar una evaluación crediticia en cualquier entidad financiera que brinde el producto, (b) buscar una vivienda en los proyectos habitacionales disponibles por el FMV o buscar una casa en venta, y (c) concretar la compra con la firma de la minuta. El proceso es uno de los más sencillos de los productos del FMV, esto quizás explique la gran demanda por parte de las familias y la mayor concentración entre todos los productos del FMV.

El proceso para solicitar el Financiamiento Complementario Techo Propio es un poco más complicado. Según el FMV (2018c), los principales pasos son:

- 1.El solicitante debe registrar al grupo familiar de manera presencial en las oficinas del FMV.
- 2.El FMV verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento operativo del producto y, de ser satisfactorio, publicará el resultado en su portal *web*, inscribiendo al grupo familiar como elegible.
- 3.El solicitante debe elegir una vivienda de un proyecto registrado en el FMV.
- 4.El solicitante debe acudir a una entidad financiera para que evalúe si es sujeto de crédito, hasta por el monto faltante para completar el valor de la vivienda, por lo que debe contar con el ahorro inicial y el beneficio del Bono Familiar Habitacional.
- 5.Luego de que el crédito ha sido aprobado por la entidad financiera, el solicitante debe coordinar con el promotor/constructor la firma de la minuta de compra-venta.

El proceso para acceder al programa Techo Propio presenta tres principales obstáculos para las familias que viven en zonas alejadas y de escasos recursos económicos: (a) el registro del grupo familiar tiene que ser presencial, por lo que en cierto modo puede desmotivar el traslado por la incertidumbre de no calificar; (b) solo es posible adquirir viviendas de proyectos registrados en el FMV, lo que es posible que no existan en las zonas de los interesados; y, (c) debe pasar por el proceso de evaluación crediticia de la entidad financiera cuyos requisitos, por lo general, son exigentes. Es posible que estos sean los motivos principales por los que el producto viene perdiendo participación respecto de los demás productos del FMV y, por lo tanto, tampoco está permitiendo que los beneficios de este programa lleguen a quienes lo necesitan.

Los beneficios o bondades para que las instituciones financieras estén interesadas en ofrecer los productos del FMV son: (a) el FMV comparte el riesgo crediticio, (c) el costo de fondeo permite que las entidades financieras brinden los productos a tasas de interés atractivas para los clientes, y (c) los fondos son recursos de largo plazo que permiten el calce

adecuado, como se puede observar en la Figura 42. Sin embargo, existen procesos operativos internos que las entidades financieras deben considerar, por ejemplo: personal capacitado, adecuación de sistemas informáticos, difusión, control, entre otros; ello puede hacer que las entidades financieras «pequeñas» no puedan mantener los nuevos costos operativos.



Figura 42. Beneficios del FMV para las entidades financieras.

Tomado de *Entidades Financieras No Clientes*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2018d (<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=57>).

En el proceso de financiamiento existen tres participantes: el FMV, el fiduciario y las instituciones financieras intermediarias, quienes son las encargadas de ofrecer los productos al público, como se muestra en la Figura 43. Este proceso sigue los siguientes pasos: (a) la institución financiera solicita al FMV una línea de crédito; (b) el FMV evalúa si la entidad cumple con los requisitos exigidos; (c) si la línea es aprobada, el FMV comunica a la institución y brinda las condiciones bajo la que fue aprobada y los lineamientos para mantener la línea vigente y, de otro lado, coordina con el fiduciario la firma del convenio de

canalización de recursos; y, (d) finalmente, la institución financiera determina la tasa de interés que va a ofrecer al mercado y las condiciones a las que se sujetan los beneficiarios (FMV, 2018d).

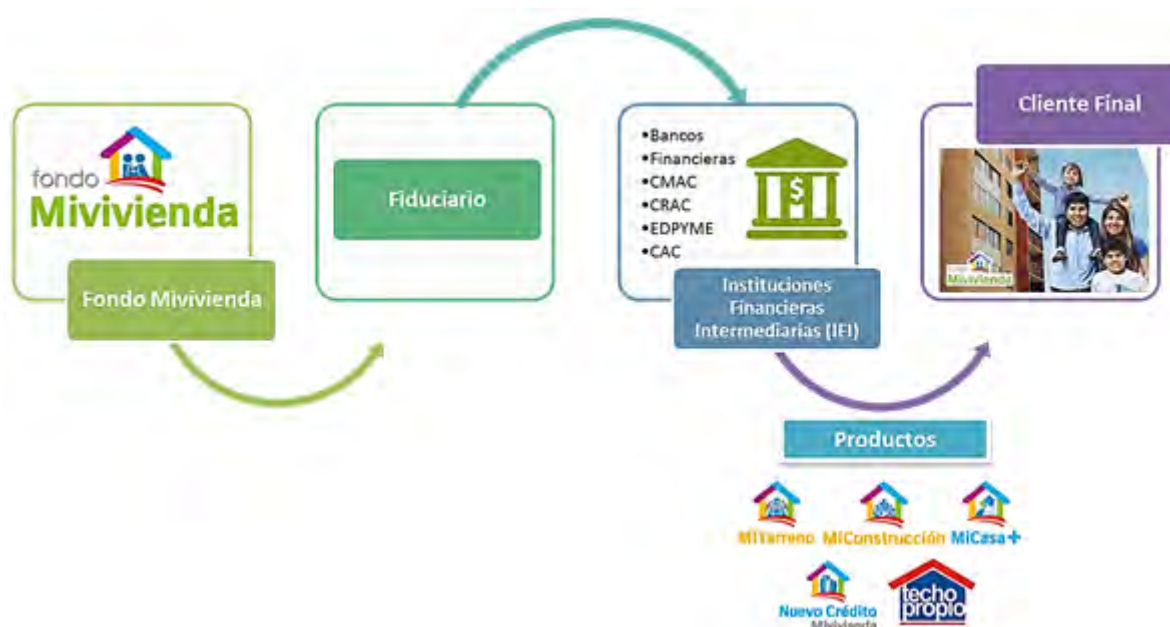


Figura 43. Esquema de financiamiento del FMV a las instituciones financieras intermediarias.

Tomado de *Entidades Financieras No Clientes*, por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2018d (<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=57>).

Otro elemento importante en las operaciones de acceso a los programas habitacionales es la red de oficinas con las que cuenta el FMV a nivel nacional, que se amplió significativamente, pasando de 13 oficinas en diciembre de 2011 a 997 puntos de atención a marzo de 2016, con presencia a nivel nacional, como se observa en la Figura 44. Además, el FMV ganó presencia en todas las capitales de las regiones y distritos alejados, imposibles de acceder bajo el esquema anterior. Se modificó la actitud en la atención, dejando de ser pasiva y, por el contrario, llegando a la población, especialmente a aquella asentada en las zonas más pobres. Asimismo, se impulsó la descentralización: prueba de ello son las «Expo Miviviendas», las «Festiviviendas» y la inauguración de centros autorizados en varios puntos del país, además de la implementación «Vitrina Inmobiliaria», ubicada en el centro de Lima y

de manera rotativa en diferentes provincias y que tiene como finalidad informar sobre los productos del FMV (FMV, 2016).



Figura 44. Puntos de atención del FMV a nivel nacional. Tomado de *Reporte Vivienda Social 2011-2016* (p. 20), por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2016 (<http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/REPORTE%20VIVIENDA%20SOCIAL.pdf>).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con el portal de transparencia económica del MEF (2017c), para el ejercicio del año 2016 el Estado había asignado a sus ministerios un presupuesto total de S/ 67,324.59 millones, de los que, para las funciones de vivienda y desarrollo urbano, correspondió un monto de S/ 1,353.43 millones, es decir, solo un 2% del total. De este importe, fueron ejecutados S/ 1,200.01 millones, tal como se puede apreciar en la Tabla 16. Es notorio que lo presupuestado para el sector vivienda es mucho menor en comparación con otros sectores, tales como transporte (15.1%), orden público y seguridad (11.7%), educación

(10.6%) e incluso inferior a la deuda pública (16.2%), por lo que existe la posibilidad de que se mejore en algo la distribución del presupuesto.

Tabla 16

Clasificación Funcional del Gasto de los Ministerios, 2016

Función	Autorizado	%	Ejecución	%	Saldo
1 Servicios generales	31,429'953,995	46.7	28,028'956,369	46.3	3,400'997,626
Legislativa	376,179	0.0	366,176	0.0	10,003
Relaciones exteriores	900'829,760	1.3	849'965,867	1.4	50'863,893
Planeamiento, gestión y reserva	4,172'274,599	6.2	2,595'049,913	4.3	1,577'224,686
Defensa y seguridad nacional	5,745'340,858	8.5	5,092'568,430	8.4	652'772,428
Orden público y seguridad	7,868'135,221	11.7	7,444'966,673	12.3	423'168,548
Justicia	1,867'935,412	2.8	1,779'953,416	2.9	87'981,996
Deuda pública	10,875'061,966	16.2	10,266'085,894	17.0	608'976,072
2 Servicios sociales	21,341'271,178	31.7	20,165'390,786	33.3	1,175'880,392
Trabajo	237'396,922	0.4	226'754,495	0.4	10'642,427
Medio ambiente	236'205,104	0.4	170'587,580	0.3	65'617,524
Saneamiento	817'497,469	1.2	566'534,036	0.9	250'963,433
Salud	2,588'119,892	3.8	2,380'826,804	3.9	207'293,088
Cultura y deporte	1,050'691,714	1.6	1,000'370,976	1.7	50'320,738
Educación	7,124'823,356	10.6	6,661'537,337	11.0	463'286,019
Protección social	4,233'237,088	6.3	4,139'713,842	6.8	93'523,246
Previsión social	5,053'299,633	7.5	5,019'065,718	8.3	34'233,915
3 Servicios económicos	14,553'360,077	21.6	12,296'779,774	20.3	2,256'580,303
Comercio	120'681,978	0.2	116'722,290	0.2	3'959,688
Turismo	180'712,475	0.3	153'737,639	0.3	26'974,836
Agropecuaria	1,519'879,134	2.3	1,277'322,659	2.1	242'556,475
Pesca	66'491,013	0.1	58'301,828	0.1	8'189,185
Energía	734'008,797	1.1	620'911,620	1.0	113'097,177
Minería	36'673,513	0.1	31'879,470	0.1	4'794,043
Industria	68'528,225	0.1	63'453,193	0.1	5'075,032
Transporte	10,133'682,151	15.1	8,456'363,895	14.0	1,677'318,256
Comunicaciones	339'270,170	0.5	318'075,315	0.5	21'194,855
Vivienda y desarrollo urbano	1,353'432,621	2.0	1,200'011,866	2.0	153'420,755
Total	67,324'585,250	100.0	60,491,126,929	100.0	6,833,458,321

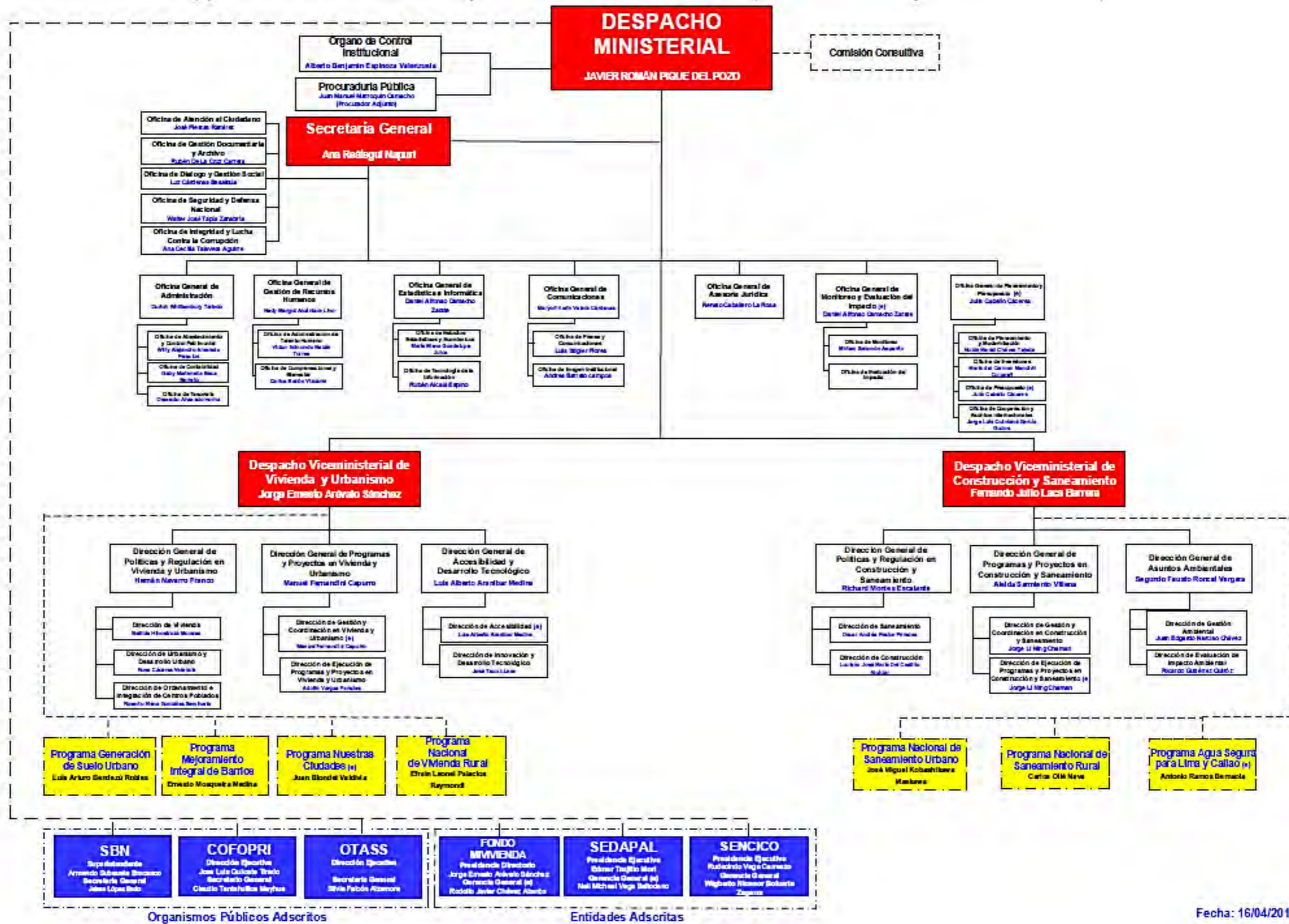
Nota. Tomado de *Ministerios - EP-3 Clasificación Funcional del Gasto*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017c (http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/Etapa3/EP3_1.aspx?a=2016&stg=4&c_f=EP3&c_niv=0101010101).

Según la aprobación del presupuesto del sector público para el año 2018, el presupuesto del sector vivienda y desarrollo urbano es de S/ 2,420 millones, una asignación muy superior respecto del año anterior, con 79% adicional, por lo que existen muchas expectativas de que el sector mejore sus resultados.

4.1.5. Recursos humanos (H)

De la estructura orgánica del MVCS, mostrada en la Figura 45, se observa que el MVCS cuenta con unidades de control, unidades consultivas, unidades encargadas de la atención al público sobre diversas necesidades, tales como la Oficina de Atención al Usuario, la Oficina de Gestión Documentaria y Archivo, la Oficina de Diálogo y Gestión Social, entre otros. Asimismo, tiene siete unidades generales para la administración y soporte de todo el ministerio: la Oficina General de Administración, la Oficina General de Recursos Humanos, la Oficina General de Estadística e Informática, la Oficina General de Comunicaciones, la Oficina General de Asesoría Jurídica, la Oficina General de Monitoreo y Evaluación del Impacto y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. De otro lado, cuenta con dos despachos viceministeriales que permiten focalizar los esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos: el Despacho Viceministerial de Vivienda y Urbanismo y el Despacho Viceministerial de Construcción y Saneamiento, cada uno liderado por un viceministro. A su vez, están conformados por un conjunto de unidades de dirección asociadas a un objetivo particular del MVCS, por ejemplo, la Dirección General de Programas y Proyectos de Vivienda y Urbanismo.

Otro aspecto importante de la estructura organizacional del MVCS es que cada uno de los programas cuenta con una unidad ejecutora, que permite focalizar esfuerzos en las metas de cada programa. Además, cuenta con un conjunto de organismos públicos y entidades adscritas asociadas a los fines del MVCS. Se puede deducir que el MVCS cuenta con una adecuada estructura organizacional, de tal manera que le permita lograr cada uno de sus objetivos; sin embargo, también se requiere buscar una alternativa organizacional que permita contribuir a incrementar el acceso de energía eléctrica en los hogares y reducir la brecha entre los hogares rurales y urbanos, ya que no cuenta con organismos o entidades de la materia adscritas.



Fecha: 16/04/2018

Figura 45. Estructura orgánica del MVCS.

Tomado de Estructura Orgánica del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), 2018a (<http://www3.vivienda.gob.pe/ministerio/organigrama.pdf>).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El portal del MVCS muestra al público en general toda información relacionada con el sector vivienda y saneamiento, por ejemplo, los precios de los materiales de construcción y la utilización de los programas sociales por valor, regiones, instituciones financieras, entre otros. Además, se ha implementado el observatorio urbano del MVCS, que es un portal que facilita instrumentos de gestión para monitorear y evaluar las acciones y políticas urbanas que responden a las necesidades e intereses de la ciudad, contribuyendo a dotar a la comunidad nacional de un espacio de información objetiva, en permanente actualización y perfeccionamiento; es decir, un sistema de monitoreo diseñado para evaluar y supervisar el desarrollo, crecimiento y gestión urbana local de las ciudades a nivel nacional (MVCS, 2018b). De igual forma, el MVCS cuenta con el sistema de inteligencia de negocios para la explotación de información de núcleos ejecutores y con un sistema informático de diagnóstico sobre el abastecimiento de agua y saneamiento en el ámbito rural, lo que permite registrar, procesar, consolidar y consultar información sobre las condiciones del saneamiento en este ámbito (MVCS, 2016).

Si bien existe un gran avance por parte del MVCS y del FMV respecto del uso de las nuevas tecnologías de información, un aspecto relevante para mejorar los procesos de acceso a vivienda es la integración de los sistemas informáticos de los organismos relacionados con el proceso de solicitud de cada uno de los programas habitacionales, que facilite el acceso de las familias ubicadas en zonas rurales alejados y permita reducir tiempos. Un ejemplo de esta debilidad radica en que los interesados en acceder al programa Techo Propio tienen que presentar la solicitud de manera presencial.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Si bien en los últimos años se han implementado iniciativas que apoyan el desarrollo de investigación, innovación y tecnología, con la aprobación de la Ley de Promoción de la

Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica se busca que las empresas puedan deducir hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología. De igual forma, se mejorará el presupuesto asignado a ciencia y tecnología (*Innovate Perú*, 2018). Sin embargo, todavía es insuficiente, considerando que el Perú tiene la menor inversión en I+D en comparación con otros países de América Latina. Considerando que aún no se ven resultados en investigación, sería importante evaluar las actividades que los referentes del país vienen ejecutando en materia de vivienda.

Uno de los proyectos del FMV, teniendo en cuenta las nuevas tendencias de sostenibilidad medio ambiental, es la promoción de la construcción de viviendas sostenibles, con las que se incorporan soluciones ahorradoras de agua y energía, preservando el medio ambiente y sensibilizando a la población acerca del cambio climático; de esta manera, la institución se orienta al desarrollo de productos verdes y cuenta el apoyo de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), con el otorgamiento de un crédito por € 120 millones (“MVCS promoverá vivienda verde...”, 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 17 se puede observar los resultados de la evaluación de los factores internos del sector vivienda en el Perú.

4.3. Conclusiones

El análisis de las principales áreas funcionales (AMOFHIT) del sector vivienda en el Perú permitió identificar 13 factores determinantes de éxito relevantes, de los que seis corresponden a las fortalezas y siete a las debilidades, definiéndose para cada uno de ellos el peso relativo de importancia para el éxito del Estado en materia de vivienda y el grado de fortaleza o debilidad que representan actualmente, plasmados en la MEFI.

Dentro del grupo de los factores determinantes de éxito considerados como fortalezas, dos de ellas tienen el mayor grado de importancia: (a) programas habitacionales acordes con las

necesidades del país, que el Perú responde con una fortaleza mayor, debido a su variada oferta de programas habitacionales; y, (b) subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos, en la que el Estado responde con una fortaleza menor, principalmente por ser limitado, dado que no permite llegar a un mayor número de familias.

Por el lado de los factores determinantes de éxito considerados como debilidades, también dos de ellos tienen el mayor grado de importancia: (a) facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos, que actualmente representa una debilidad menor para el Estado, porque existen algunos avances por flexibilizar los requisitos por parte de las entidades financieras; y, (b) planificación y distribución de los programas de vivienda social a los más necesitados, que supone una gran debilidad para el Estado, debido a que los programas sociales de vivienda no están llegando a las familias de las zonas rurales alejadas, especialmente de las regiones de la sierra y selva.

La evaluación de los factores internos determinantes de éxito arrojó un puntaje ponderado de 2.44, que indica que internamente el sector vivienda en el Perú es débil, por lo que es necesario hacer los ajustes o cambios internos que permitan revertir esta situación y lograr la visión deseada del sector.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Programas habitacionales acordes con las necesidades del país.	0.10	4	0.40
2	Políticas que fomenten el desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.07	3	0.21
3	Gestión con organismos internacionales para financiamiento de — y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente.	0.08	3	0.24
4	Adecuada coordinación con el proveedor de energía eléctrica.	0.08	3	0.24
5	Disponibilidad, recuperación y aprovechamiento de suelo urbano.	0.07	3	0.21
6	Subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos.	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.50		1.60
Debilidades				
1	Proceso fácil y rápido para acceder a los programas habitacionales a nivel nacional.	0.05	2	0.10
2	Innovación y desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.07	1	0.07
3	Facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos.	0.10	2	0.20
4	Participación de las entidades financieras en ofrecer los productos habitacionales del Estado.	0.07	2	0.14
5	Planificación y distribución de los programas de vivienda social a los más necesitados.	0.09	1	0.09
6	Afrontar la presencia de bajas temperaturas en la sierra.	0.07	2	0.14
7	Afrontar los desastres naturales y los efectos del fenómeno de El Niño.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.50		0.84

Total	1.00	2.44
--------------	-------------	-------------

Capítulo V: Intereses del Sector Vivienda en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se describen los intereses del Perú en materia de vivienda y se analiza el potencial del país en este sector. Tanto los intereses como el potencial permitirán establecer los objetivos de largo plazo que, a su vez, tengan coherencia con la visión que se pretende alcanzar.

5.1. Intereses del Sector Vivienda en el Perú

De acuerdo con la Ley 30156 (2014), el MVCS tiene por finalidad:

- Normar y promover el ordenamiento, mejoramiento, protección e integración de los centros poblados, urbanos y rurales, como sistema sostenible en el territorio nacional.
- Facilitar el acceso de la población a una vivienda digna y a los servicios de saneamiento de calidad y sostenibles, en especial de aquella rural o de menores recursos.
- Promover el desarrollo del mercado inmobiliario, la inversión en infraestructura y equipamiento en los centros poblados.

Los intereses organizacionales son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2015). Teniendo en cuenta la finalidad del MVCS, se deduce que los intereses en materia de vivienda están asociados a mejorar las condiciones habitacionales de los peruanos, con interés social en los hogares rurales y de menores recursos; estos intereses son: (a) que todos los hogares cuenten con una vivienda digna, (b) evitar muertes a causa de la contaminación del aire dentro de los hogares, (c) que todos los hogares cuenten con acceso a energía eléctrica, y (d) garantizar energía eléctrica de calidad en los hogares.

5.2. Potencial del Sector Vivienda en el Perú

En este análisis se deben buscar las competencias distintivas —*core competence*— que marcan la diferencia entre las organizaciones, no se trata de repetir el análisis externo o

interno (D'Alessio, 2015). Debido a que analizaremos el potencial del sector vivienda en el Perú, abordaremos los siete dominios de Hartmann.

Dominio demográfico. El Nuevo Crédito Mivivienda es el principal producto del FMV, cuya participación se incrementó de 88% en 2014 a 97% en el año 2016. Es importante mencionar que Lima Metropolitana disminuyó su participación de 60% en 2014 a 53% en 2016 y que, contrariamente, la macrorregión Norte incrementó su participación de 22% a 27%. Además, los clientes dentro del rango de edades de entre 25 a 39 años concentraron alrededor del 60% de los créditos y la participación de los mismos hacia las mujeres fluctúa alrededor del 45%. Además, los clientes con ingresos entre S/ 2,501 y S/ 4,500 representan más del 40%, siendo este el grupo que predomina, como se muestra en la Figura 46. El 63% de los créditos fueron extendidos a solteros, mientras que en un 88% de los casos fueron otorgados a dependientes, dado que una de las políticas de riesgo de las entidades financieras es que la persona sea dependiente y pueda sustentar sus ingresos (FMV, 2017c).

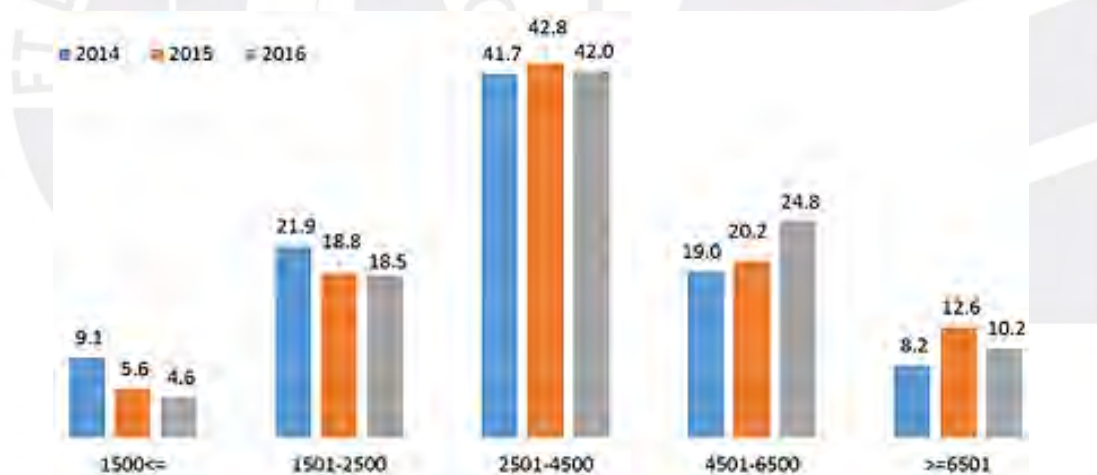


Figura 46. Distribución de clientes del FMV según rango de ingreso mensual. Montos en soles y cifras en porcentajes. Tomado del *Perfil del Cliente - Fondo MIVIVIENDA 2014, 2015 y 2016* (p. 14), por Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV), 2017c (<http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Perfil%20del%20cliente%20FMV%202017.pdf>).

De otro lado, la PEA ocupada al año 2016 fue de 16,197 miles de personas, lo que significó un crecimiento del 1.7% respecto del año 2015, siendo un segmento de la población que desde el año 2010 viene en aumento, tal como se aprecia en la Figura 47. Esta situación

representa un indicador potencial para el sector vivienda, debido principalmente a que existen más peruanos ocupados que poseen ingresos económicos provenientes de la actividad laboral, para poder adquirir una vivienda.



Figura 47. PEA ocupada, 2010-2016.

Adaptado de *Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017m (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd10.xls).

Además, en el año 2016, del total de la PEA ocupada, el 46.7% es asalariado y el 35.9% es trabajador independiente. Entre ambas condiciones representan el 82.6% de la población, 0.5 unidades porcentuales superior al año 2015, manteniendo la tendencia creciente respecto de años anteriores, tal como se puede apreciar en la Figura 48. Ello representa un gran potencial para el sector vivienda, debido principalmente a que los ingresos

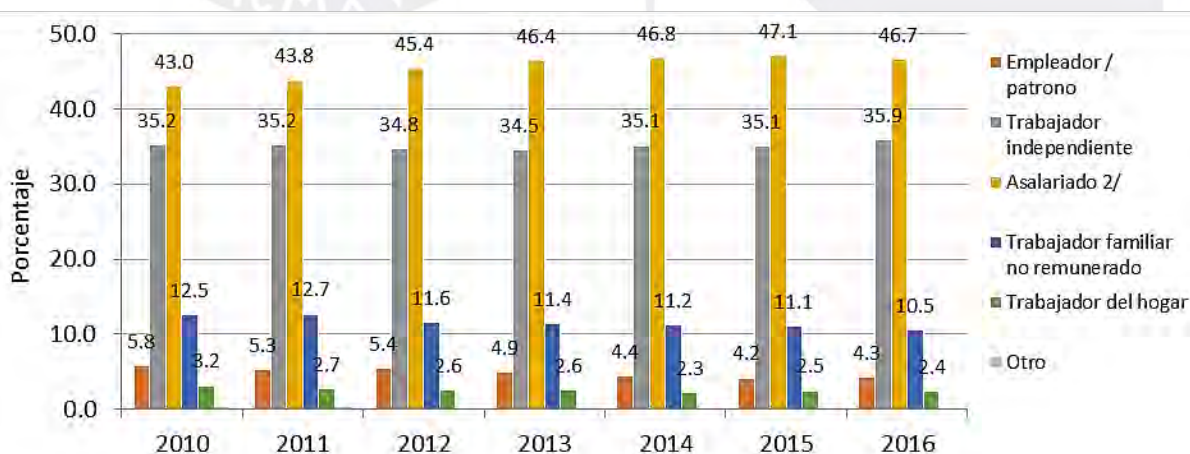


Figura 48. PEA ocupada por categoría de ocupación, 2010-2016.

Adaptado de *Población Económicamente Activa Ocupada, Según Principales Características, 2007-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017n (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd11.xlsx).

proviene de la actividad dependiente e independiente, para lo que se pueden crear programas habitacionales específicos para cada segmento de trabajadores.

Dominio geográfico. El FMV amplió sus puntos de atención a nivel nacional, lo que fortaleció el sector, dado que facilitaba a una de sus principales finalidades, de llegar a la población de bajos recursos económicos, quienes, por lo general, se concentran en las zonas rurales alejadas. Asimismo, las empresas del sector construcción e inmobiliario, así como las instituciones del sector bancario y financiero, que son las principales entidades relacionadas en su proceso operativo, también tienen presencia a nivel nacional.

Otro aspecto importante es que el Perú, gracias a sus carreteras y puertos, cuenta con la facilidad para importar materiales de construcción desde países vecinos e incluso países que son potencias en el mundo. Uno de los países de América Latina de donde se importan estos materiales es Brasil, uno de los países fronterizos, y la carretera Interoceánica ayuda a ello. Las vías marítimas ayudan a importar desde Alemania, España, China y Estados Unidos. Además, la principal región en la que se comercializan los materiales y se mejoran las viviendas es Lima, específicamente Lima Metropolitana.

Dominio económico. Luego de cuatro años consecutivos de descenso, desde 1998 al año 2001, el PBI del sector construcción para el año 2002 presentó un significativo crecimiento del 8.6% respecto del año anterior y durante los años posteriores mantuvo ese crecimiento sostenido, alcanzando en 2008 una tasa de crecimiento del 16.9%. Más adelante, desde el año 2009 a 2014 las tasas de crecimiento fluctuaron entre 1.8% y 17%, como se muestra en la Figura 49. El quinquenio 2005-2010 fue el periodo más auspicioso del sector construcción, dado que la tasa de crecimiento promedio del PBI de la industria fue de 14.3%, superior a los demás quinquenios desde 1980. Según Palomino, Hennings y Echevarría (2017), el sector construcción es un motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del país, es gran generador de empleo y tiene una

importante inversión pública y privada; en los últimos 15 años, el sector construcción y el PBI total crecieron de manera promedio 7.7% y 5.3%, respectivamente. Sin embargo, en los años 2015 y 2016 las tasas de crecimiento descendieron a cifras negativas de -5.8% y -3.1%, correspondientemente.

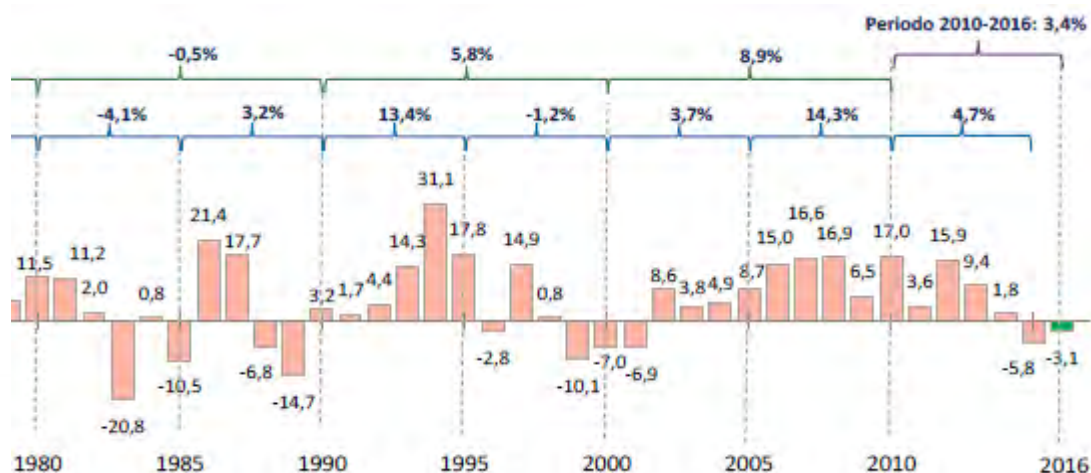


Figura 49. Evolución del PBI del sector construcción, 1980-2016. Cifras en porcentajes que representan la tasa de crecimiento promedio anual. Año base 2007. Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016* (p. 70), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017i (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

El panorama del sector construcción es positivo debido a que registró un aumento de 4.78% en el tercer trimestre de 2017, como consecuencia del incremento en 3.52% del consumo de cemento y el avance físico de obras en 9.60%. Sin embargo, el empleo en el sector tuvo un descenso del 1%, como se refleja en la Figura 50. Asimismo, el PBI del sector construcción cerró en 2017 con una tasa de crecimiento de 2.2%, explicado por la mayor ejecución de obras públicas de servicios básicos de agua y saneamiento, instalaciones educativas e instalaciones médicas, mientras que por la parte de obras privadas, crecieron por las inversiones de empresas mineras y también por la construcción de departamentos y sedes de organismos del Estado (INEI, 2018a).

El presupuesto general de la República para el año 2018 asignó un monto de S/ 2,420 millones para el sector vivienda y desarrollo urbano, que representa un incremento del 79%

Año 2017	Segundo Trimestre				Tercer Trimestre			
PBI de Construcción	↓ -8.00%	↑ 3.91%	↑ 3.49%	↑ 3.80%	↑ 4.78%	ND		
IPMC: Precios de materiales de construcción	↓ -0.34%	→ 0.21%	→ 0.10%	↑ 0.08%	↑ 0.84%	0.47%		
Empleo: Sector construcción (PEA ocupada)	↑ 8.60%	↑ 12.00%	↓ -2.10%	↓ -5.40%	↓ -3.50%	-1.00%		
Despacho Nacional de Cemento-ASOCEM	↓ -10.50%	↓ -2.03%	↑ 2.78%	↓ 65.00%	↓ 2.27%	3.78%		
Producción de Ladrillos	↓ -7.90%	↓ -16.70%	↑ -0.80%	↑ 38.90%	→ 44.30%	14.10%		
Creditos Hipotecarios privados para vivienda	→ 5.60%	↑ 26.80%	→ 0.70%	↓ 9.60%	↓ 2.00%	-8.80%		

Figura 50. Principales indicadores del sector construcción.

Tomado de *Panorama Económico Nacional y el Sector Construcción*, por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), 2017e (<http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>).

frente al año anterior. De este presupuesto, se destinarán S/ 940 millones para mejoras en viviendas, construcción y bonos habitacionales para viviendas nuevas. Además, se canalizarán S/ 31 millones para el mejoramiento integral de barrios, ciudades y viviendas rurales. El PBI sectorial de construcción presentó un incremento considerable en el mes de setiembre de 2017 respecto del mismo mes de 2016, pasando de una tasa de crecimiento de

Tabla 18

PBI por Sectores Económicos, 2016-2019

Sector económico	2016	2017		2018*		2019*	
	Año	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17
Agropecuario	2.6	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Pesca	-10.1	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primario	-1.7	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4.0	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
Producto Bruto Interno	4.0	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2

Nota. Variaciones porcentuales reales. Tomado de *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2019* (p. 17), por J. Velarde, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/ reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf>).

-3.1% a 3.5%. Las proyecciones para el año 2018 y 2019 son de 8.9% y 9.5%, respectivamente, como se aprecia en la Tabla 18, con tasas de crecimiento similares para los meses de diciembre.

En las zonas urbanas se produjo un leve incremento del ingreso mensual per cápita de 3.10%, pasando de S/ 1,063 en 2015 a S/ 1,097 en el año 2016, mientras en las zonas rurales el aumento fue menor, de solo 0.3%, tal como se observa en la Figura 51. Además, existe una gran diferencia entre el ingreso per cápita urbano y rural, siendo el primero 245% superior, S/ 649 más que el ingreso mensual per cápita rural, una gran diferencia que también se manifiesta en las condiciones habitacionales.

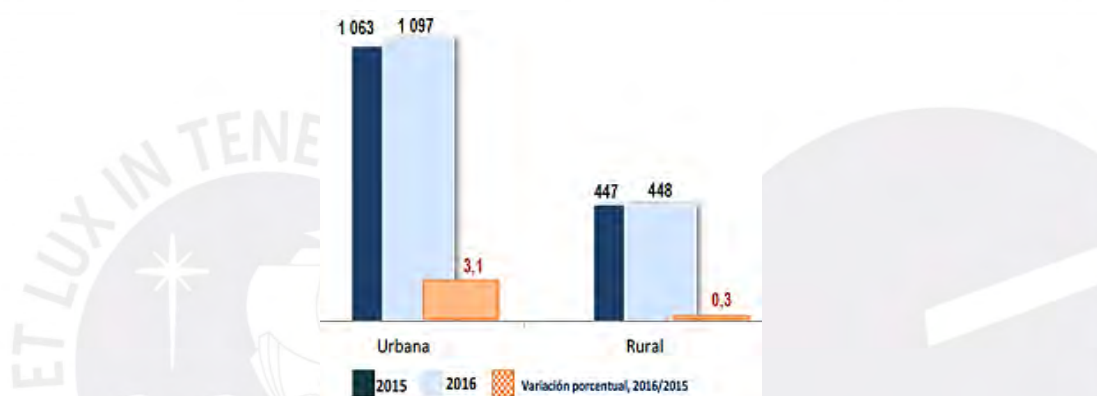


Figura 51. Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual por áreas geográficas. Tomado de *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016* (p. 24), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017ñ (http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf).

El MVCS viene trabajando la implementación de nuevos mecanismos para reducir los costos financieros de los créditos hipotecarios. Una de las medidas a tomar se basa en la compra de las carteras de pequeñas instituciones mediante los bancos de inversión para fomentar la competencia entre los bancos.

Dominio tecnológico-científico. CAPECO se dedica a brindar capacitación técnica en las actividades de la construcción, una gran colaboración para el sector. El avance tecnológico ha ayudado a que las construcciones se desarrollen por medio de programas de diseño para hacer los planos de las viviendas, lo que minimiza los errores en los que se

incurría cuando se preparaban de manera manual; además, las personas pueden evaluar su proyecto y pedir las modificaciones sin que esto implique elaborar un nuevo plano.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. De acuerdo con Santa María (2008), la vivienda o la casa propia, como lo ven los habitantes peruanos, constituye el ambiente íntimo de la persona, donde debería permanecer más de la mitad de su vida. Es la unidad vital para un adecuado nivel de vida de la población, debido a los múltiples servicios que le brinda para hacer su existencia más confortable. Es por ello que en nuestro país se deben diferenciar los aspectos sociales y culturales que singularizan la unidad de vivienda correspondiente con la diversidad geográfica del Perú.

5.3. Principios Cardinales del Sector Vivienda en el Perú

Influencia de terceras partes. La relación con el gobierno central —Consejo de Ministros y Ejecutivo— es fundamental para la asignación del presupuesto de la República al sector vivienda que, para el periodo 2018, se ha visto incrementado en un 79% respecto del año anterior. Ello le permitirá llevar a cabo todas las iniciativas planteadas por el sector, por ejemplo: (a) el programa de obras por impuestos, que tiene el fin de llevar servicios de agua y saneamiento a terrenos que carecen de estos servicios básicos, y (b) el programa de alquiler de viviendas para parejas jóvenes, con el fin de adquirir un inmueble en el mediano plazo gracias a un bono del Estado. Es importante seguir buscando mecanismos para la reducción de las tasas de los créditos hipotecarios en coordinación con el MEF, que en la actualidad bordean entre el 10% y el 11%. En el caso del FMV, se firmaron alianzas con algunas cajas rurales y cajas municipales para incrementar la intermediación de la oferta de los productos habitacionales del Estado. Otra institución con la que se interactúa con frecuencia es la SBS, puesto que el MVCS busca la liberalización de restricciones para la compra de una segunda vivienda.

La relación e intervención del MVCS con las municipalidades para el otorgamiento de licencias es importante cuando se producen controversias entre los comités de obras de las municipalidades y los desarrolladores inmobiliarios: se necesita agilizar estos trámites para efectivizar la oferta inmobiliaria. Existe, además, una propuesta interesante del MVCS: convocar a una mesa de diálogo con diferentes gremios empresariales, como CAPECO, asociaciones de empresas inmobiliarias y los colegios de arquitectos e ingenieros para resolver las trabas que se presentan en los proyectos habitacionales. Además, el MVCS, por medio de la SBN, plantea al Ministerio de Defensa la utilización de sus terrenos para proyectos inmobiliarios, dada la necesidad de viviendas. En el caso del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), se busca reducir los plazos para el saneamiento y obtención de predios, de dos a un año.

Lazos pasados y presentes. En el año 1945, de acuerdo con la Ley 8000, el Estado destinó fondos para la creación de los barrios fiscales, casas obreras y quintas, mediante entidades como la Corporación Nacional de la Vivienda y la Oficina Nacional de Planeamiento y Urbanismo. Más adelante, surgieron las invasiones en las periferias y el proceso de migración de las personas que vivían en las provincias hacia la capital. Posteriormente, en el año 1956 se crearon la Comisión para la Reforma Agraria y la Vivienda —Comisión Beltrán—, las asociaciones de ahorro y préstamos para vivienda —mutuales— y las famosas ciudades satélites: Ciudad de Dios, San Juan y Ventanilla. En 1980 se creó el Banco de Materiales, mediante la Ley 23720, brindando facilidades para la autoconstrucción. Asimismo, se crearon la Empresa Nacional de Edificaciones (ENACE) el Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). La historia demuestra que el Estado desde muchos años viene abordando el problema del déficit habitacional.

Contrabalance de intereses. Para obtener el puntaje del componente Vivienda del IPS se emplean cuatro indicadores: (a) disponibilidad de vivienda accesible, (b) acceso a energía

eléctrica, (c) calidad del suministro eléctrico, y (d) muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores. Todos los países considerados como competidores, así como los países referenciales, buscan mejorar sus políticas y programas para lograr que sus ciudadanos tengan acceso a una vivienda digna. Sin embargo, el hecho de que todos estos países mejoren en mayor o menor proporción, no afecta a los intereses nacionales.

Conservación de los enemigos. Con finalidad de mantener la competitividad y elevar el nivel de las condiciones habitacionales en el Perú, se considera necesario conservar como «enemigos» a los países de Sudamérica con mejores puntuaciones en el componente Vivienda del IPS: Chile, Ecuador, Colombia y Brasil.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Vivienda en el Perú (MIO)

Luego del análisis de los intereses del sector vivienda en el Perú, considerando a la industria como una organización, se elaboró la matriz MIO, cuyos resultados se muestran en la Tabla 19.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta que existe una relación entre el IPS Regional y el IPS Mundial, debido a que el primero se enfoca en evaluar las dimensiones del progreso social a nivel de regiones, que finalmente conlleva a una mejora en la posición a nivel nacional, y que existe la finalidad de lograr la visión futura deseada para el sector vivienda, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo:

- OLP 1: El año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. El 2016, el déficit habitacional de los hogares era de 11.7% (INEI, 2017e).
- OLP 2: El año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. El año 2016 fue de 29.53 (SPI, 2017b).

- OLP 3: El año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. El año 2016 fue de 91.2% (INEI, 2017c).
- OLP 4: El año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. El año 2016 fue de 4.88 (SPI, 2017b).

Tabla 19

Matriz de Intereses del Sector Vivienda en el Perú

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Que todos los hogares cuenten con una vivienda digna.	Chile	Ecuador, Colombia y Brasil	
Evitar muertes a causa de la contaminación del aire dentro de los hogares.	Chile	Ecuador, Colombia y Brasil	
Que los hogares cuenten con acceso a energía eléctrica.	Chile	Ecuador, Colombia y Brasil	
Garantizar energía eléctrica de calidad en los hogares.	Chile	Ecuador, Colombia y Brasil	

Nota. Con (*) se muestran intereses opuestos.

Es importante señalar que una vivienda digna es aquella que cumple con los requerimientos de la población, y según el INEI (2017e) “estos requerimientos pueden ser la estructura material o espacial adecuada, así como también, viviendas que no tengan acceso a los servicios básicos” (p. 183).

5.6. Conclusiones

Uno de los principales intereses del Estado en materia de vivienda es facilitar el acceso de la población a una vivienda digna y a los servicios de saneamiento de calidad y

sostenibles, en especial de aquella rural o de menores recursos. Este es un factor muy importante para el logro de la visión propuesta para el sector debido a que hace énfasis en los esfuerzos por tratar de llegar con los programas habitacionales a los más necesitados.

El análisis del potencial del sector reveló que la mayoría de las personas que accedieron a los productos habitacionales del FMV fueron jóvenes solteros que se encuentran en planilla con sueldos moderados —superiores a los S/ 2,500. Asimismo, que el crecimiento de la PEA ocupada es favorable porque más peruanos contarán con posibilidades de adquirir una vivienda; sin embargo, un factor en contra es que el 35.9% corresponde a trabajadores independientes, cuyo segmento aún no cuenta con requisitos flexibles por parte de las entidades financieras. De otra parte, un factor importante es la presencia de oficinas del FMV en todas las regiones y provincias del Perú, con el fin de llegar con los programas habitacionales a los hogares de las zonas rurales alejadas.

El análisis de los principios cardinales del sector vivienda dio a conocer que diversos organismos juegan un rol importante para lograr la visión del sector, entre ellos: el FMV, la SBS, el MEF, el MINEM, la CAPECO, la SBN y los gobiernos regionales y locales. Además, históricamente el Estado viene realizando diversos esfuerzos con la finalidad de reducir el déficit habitacional. Es conveniente considerar como «enemigos» a Chile, Ecuador, Colombia y Brasil para mantener el nivel de competitividad y que sirva como impulsor para mejorar las condiciones de vivienda de los hogares peruanos. Teniendo en cuenta los análisis previos y la relación directa existente entre los indicadores de Vivienda del IPS Global y el IPS Regional, y con la finalidad de lograr la visión del sector vivienda se plantearon cuatro objetivos de largo plazo para mejorar los indicadores del IPS Global.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se definen las estrategias basadas en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE), Matriz Gran Estrategia (MGE), Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de Ética (ME), Estrategias Retenidas y de Contingencia, Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo y Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Luego de un análisis, mediante la combinación de las fortalezas con las oportunidades, fortalezas con las amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, se logró generar 20 estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión del sector vivienda, como se aprecia en la Tabla 20. Estas estrategias se detallan en los siguientes párrafos.

FO explote. Las siguientes estrategias surgieron al confrontar las fortalezas con las oportunidades:

FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.

FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.

FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.

FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.

FO5. Otorgar beneficios tributarios y económicos a empresas generadoras de energía eléctrica, a partir de recursos renovables.

FA *confronte*. Las siguientes estrategias surgieron al confrontar las fortalezas con las amenazas:

FA1. Coordinar con ministerios afines para optimizar recursos.

FA2. Crear una política que flexibilice la formalización del sector inmobiliario y construcción.

FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.

FA4. Brindar asesoría y capacitación en construcción.

FA5. Realizar coordinaciones con la Policía Nacional del Perú y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil para desarticular mafias del sector.

DO *busque*. Las siguientes estrategias surgieron al confrontar las debilidades con las oportunidades:

DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.

DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.

DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.

DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.

DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.

DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.

DA evite. Las siguientes estrategias se han creado con la finalidad de afrontar las amenazas y mitigar sus efectos:

DA1. Implementar el desarrollo urbano y rural con visitas *in situ*.

DA2. Crear programas de construcción de vivienda segura, otorgando bonos a quien presente planos de estructuras seguros.

DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.

DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Luego de evaluar los factores determinantes de la fortaleza de la industria, de la ventaja competitiva, de la fortaleza financiera y de la estabilidad del entorno del sector vivienda en el Perú, se obtuvieron los siguientes valores promedios de 3.67, -2.44, 4.11 y -2.38, respectivamente, mostrados en la Tabla 21. Estos valores forman un polígono que indican que el sector vivienda presenta buena fortaleza financiera y de la industria, así como una aceptable estabilidad del entorno y ventaja competitiva, como se refleja en la Figura 53, con una posición agresiva favorable. A partir del análisis, se mantuvieron las siguientes estrategias:

FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.

Tabla 20

Matriz FODA del Sector Vivienda en el Perú

Fortalezas		Debilidades	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas habitacionales acordes con las necesidades del país. 2. Políticas que fomenten el desarrollo del sector inmobiliario y construcción. 3. Gestión con organismos internacionales para financiamiento de —y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente. 4. Adecuada coordinación con el proveedor de energía eléctrica. 5. Disponibilidad, recuperación y aprovechamiento de suelo urbano. 6. Subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso fácil y rápido para acceder a los programas habitacionales a nivel nacional. 2. Innovación y desarrollo del sector inmobiliario y construcción. 3. Facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos. 4. Participación de las entidades financieras en ofrecer los productos habitacionales del Estado. 5. Planificación y distribución de los programas de vivienda social a los más necesitados. 6. Afrontar la presencia de bajas temperaturas en la sierra. 7. Afrontar los desastres naturales y los efectos del fenómeno de El Niño.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la clase media con mejores condiciones económicas. 2. Presencia de energía solar en todas las regiones como fuente de energía eléctrica. 3. Gran cantidad de terrenos del Estado para fines habitacionales. 4. Consolidación de las tecnologías de cocinas ecológicas. 5. Nuevas tecnologías en el sector vivienda y construcción para viviendas ecosostenibles. 6. Presencia de organismos internacionales pesara financiamiento de —y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente. 	<ol style="list-style-type: none"> FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales. (F1, F2, F6, O1, O3) FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles. (F2, F3, F5, O1, O2, O5, O6) FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles. (F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O5, O6) FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos. (F3, F4, F6, O2, O4, O6) FO5. Otorgar beneficios tributarios y económicos a empresas generadoras de energía eléctrica, a partir de recursos renovables. (F4, O2, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet. (D1, D5, O1, O3) DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible. (D2, D6, O1, O2, O4, O5) DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca. (D3, D4, O1, O3, O5) DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva. (D3, D5, D6, O2, O3, O6) DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado. (D1, D4, O6) DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente. (D6, O2). 	
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción o poca asignación presupuestaria del Estado para el sector vivienda. 2. Crecimiento desordenado de los centros poblados urbanos y rurales. 3. Elevada informalidad en el sector inmobiliario y construcción. 4. Presencia de bajas temperaturas en la sierra durante gran parte del año. 5. Desastres naturales y efectos del fenómeno de El Niño. 	<ol style="list-style-type: none"> FA1. Coordinar con ministerios afines para optimizar recursos. (F3, A1) FA2. Crear una política que flexibilice la formalización del sector inmobiliario y construcción. (F2, F3, A3) FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales. (F3, A2) FA4. Brindar asesoría y capacitación en construcción. (F3, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> DA1. Implementar el desarrollo urbano y rural con visitas <i>in situ</i>. (D7, A2) DA2. Crear programas de construcción de vivienda segura, otorgando bonos a quien presente planos de estructuras seguros. (D2, A6) DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra. (D1, D6, A5) DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales. (D7, A2, A6) 	

- FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.
- FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.
- FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
- FO5. Otorgar beneficios tributarios y económicos a empresas generadoras de energía eléctrica, a partir de recursos renovables
- FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.
- DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.
- DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.
- DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.
- DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.
- DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.
- DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.
- DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.
- DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

El diseño de la PEYEA de la Figura 52 se realizó con los datos de la posición estratégica de la vivienda en el Perú, basados en los factores determinantes de la estabilidad del entorno, fortaleza de la industria, fortaleza financiera y ventaja competitiva, mostrados en la Tabla 21.

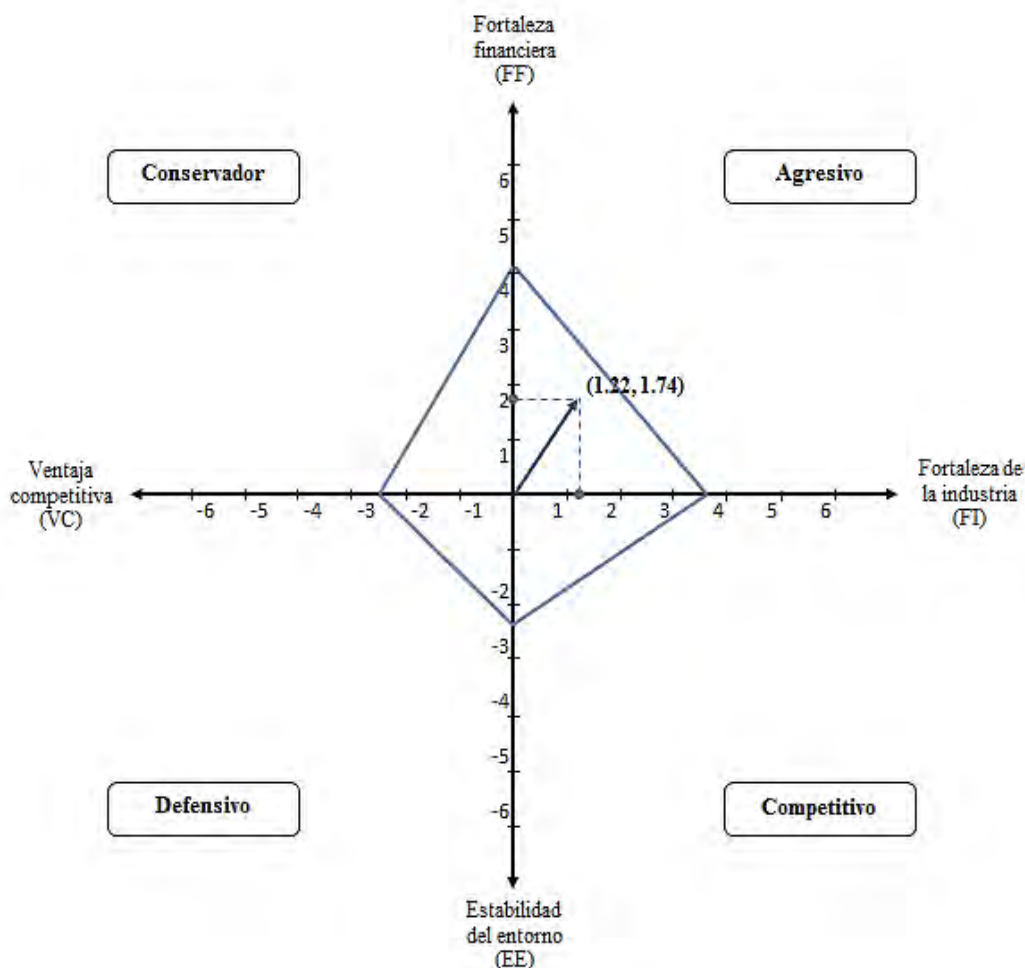


Figura 52. Gráfico de la MPEYEA del sector vivienda en el Perú.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el desarrollo de la matriz BCG se consideraron los indicadores comprendidos en el componente Vivienda del IPS, obteniéndose los siguientes resultados:

- El acceso a vivienda digna se ubicó en el cuadrante «estrella» debido a que es el indicador con mayor dinamismo durante los últimos años, con la aceptación de los diferentes productos ofrecidos por el FMV.

Tabla 21

MPEYEA del Sector Vivienda en el Perú

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	3
	Promedio - 6: -2.38		Promedio: 4.11
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
	Promedio: 3.67		Promedio - 6: -2.44
FI + VC (eje de las X):	1.22	EE + FF (eje de las Y):	1.74

- Las muertes atribuibles al aire contaminado se ubicó en el cuadrante con signo de interrogación debido a que el número de muertes es muy significativo y a que en los últimos años solo se lograron leves mejorías. Además, es uno de los indicadores con mayor escala de ponderación que afecta al resultado del IPS.
- La calidad del suministro eléctrico se encuentra en el cuadrante «vaca lechera» debido a que en los últimos años vino mejorando, aunque mínimamente.
- El acceso a la energía eléctrica se encuentra en el cuadrante «perro» debido a que en los últimos años no ha habido mejora y, según el ciclo de vida de un producto, no ha tenido mayor dinamismo, lo que obliga a replantear las estrategias para lograr un cambio de cuadrante.

La ubicación de cada indicador en la matriz BCG se muestran en la Figura 53 y fueron consideradas las siguientes estrategias:

- FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.
- FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.
- FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.
- FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
- FA1. Coordinar con ministerios afines para optimizar recursos.
- FA2. Crear una política que flexibilice la formalización del sector inmobiliario y construcción.
- FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.

DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.

DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.

DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.

DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.

DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.

DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.

DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.



Figura 53. Matriz BCG del sector vivienda en el Perú.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según los valores totales de la MEF E y MEF I, 2.53 y 2.44, respectivamente, el sector vivienda en el Perú se encuentra ubicado en el cuadrante V de la MIE, tal como se muestra en la Figura 54. Esta ubicación sugiere que el sector debe desarrollarse selectivamente para

mejorar, pudiendo aplicarse estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, por lo que las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos de largo plazo son:

- FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.
- FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.
- FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.
- FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
- DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.
- DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.
- DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.
- DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.
- DA2. Crear programas de construcción de vivienda segura, otorgando bonos a quien presente planos de estructuras seguros.
- DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.
- DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

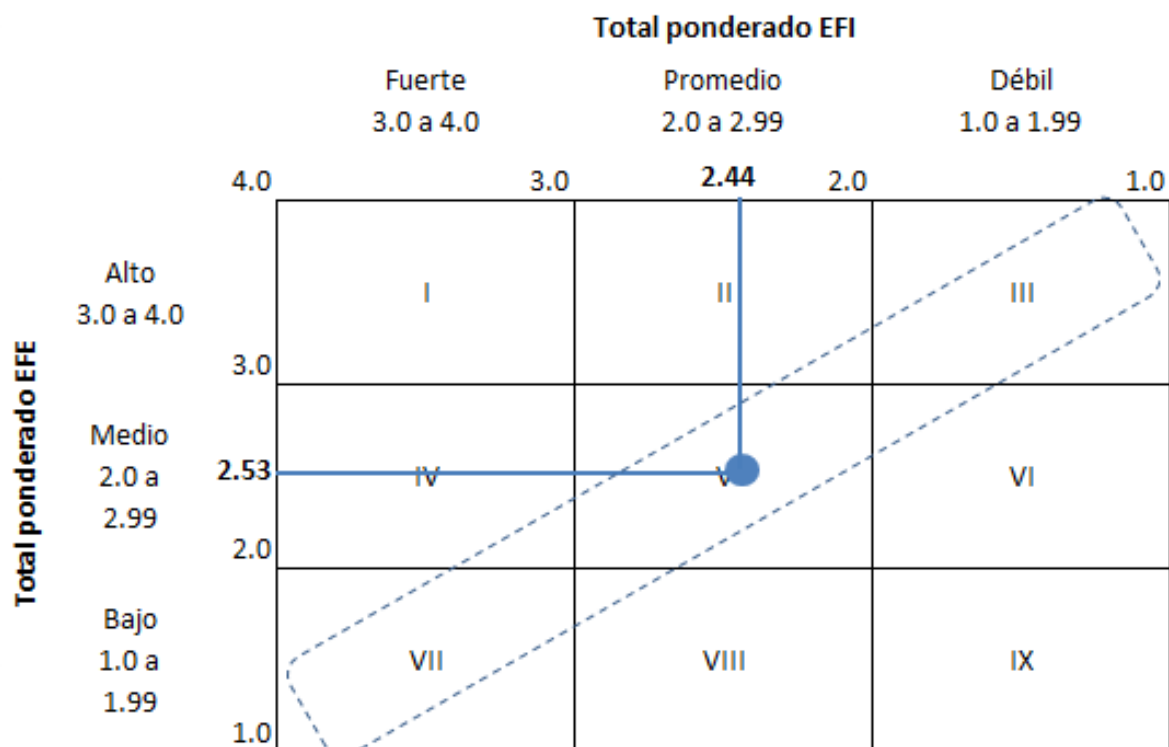


Figura 54. Matriz IE del sector vivienda en el Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El sector vivienda en el Perú presenta una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento del mercado, por lo que se ubica en el cuadrante I de la MGE, tal como se aprecia en la Figura 55. Este cuadrante sugiere estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica (D'Alessio, 2015). Teniendo en cuenta estos resultados, se sugiere implementar las siguientes estrategias:

FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.

FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.

FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.

- FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
- FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.
- DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.
- DO3. Implementar programa de alquiler de vivienda indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.
- DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.
- DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.
- DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.
- DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.
- DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

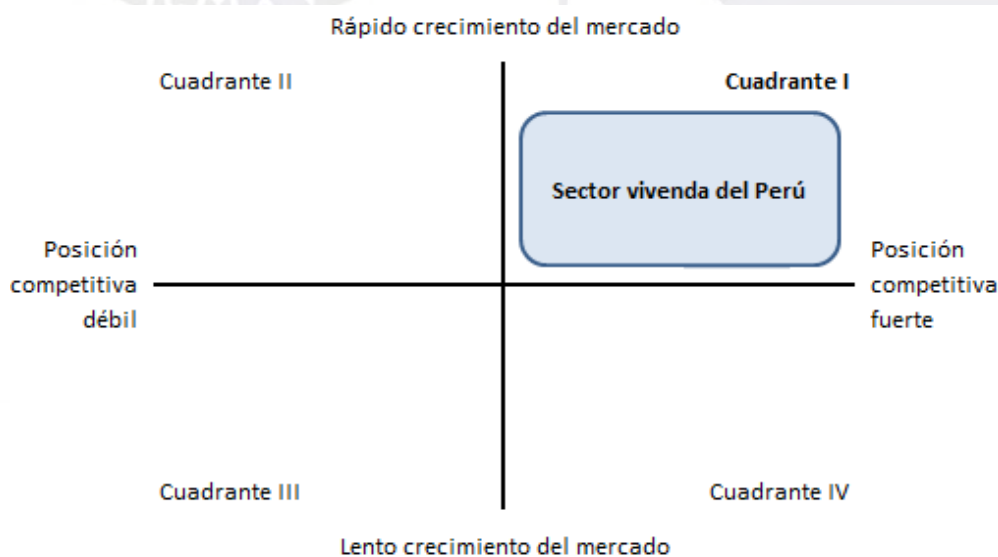


Figura 55. Matriz GE del sector vivienda en el Perú.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de consolidar las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se identificaron siete estrategias que se repiten menos de tres veces, por lo que estas serán consideradas las estrategias de contingencia. Asimismo, se obtuvieron 13 estrategias que se repiten por lo menos tres veces, como se aprecia en la Tabla 22, y que serán las estrategias retenidas que deberán ejecutarse prioritariamente, siendo estas las siguientes:

- FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.
- FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.
- FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.
- FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
- FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.
- DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.
- DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.
- DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.
- DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.
- DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.

DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.

DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.

DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Luego de analizar y evaluar la atractividad de las 13 estrategias retenidas en la MDE y considerando el conjunto de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las matrices EFE y EFI, se obtuvieron nueve estrategias con un puntaje de atractividad total mayor o igual a cinco, como se aprecia en la Tabla 23. Las siguientes serán las estrategias retenidas:

FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.

FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.

FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.

DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.

DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.

DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.

DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.	X	X	X	X	X	5
2	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	X	X	X	X	X	5
3	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	X	X	X	X	X	5
4	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	X	X	X	X	X	5
5	FO5. Otorgar beneficios tributarios y económicos a empresas generadoras de energía eléctrica, a partir de recursos renovables.	X	X				2
6	FA1. Coordinar con ministerios afines para optimizar recursos.	X		X			2
7	FA2. Crear una política que flexibilice la formalización del sector inmobiliario y construcción.	X		X			2
8	FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.	X	X	X		X	4
9	FA4. Brindar asesoría y capacitación en construcción.	X					1
10	FA5. Realizar coordinaciones con la Policía Nacional del Perú y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil para desarticular mafias del sector.	X					1
11	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	X	X	X		X	4
12	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	X	X	X	X		4
13	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones — modelo Almene de Dinamarca.	X	X	X	X	X	5
14	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	X	X	X	X	X	5
15	DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.	X	X		X	X	4
16	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.	X	X	X		X	4
17	DA1. Implementar el desarrollo urbano y rural con visitas <i>in situ</i> .	X					1
18	DA2. Crear programas de construcción de vivienda segura, otorgando bonos a quien presente planos de estructuras seguros.	X			X		2
19	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.	X	X	X	X	X	5
20	DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres	X	X	X	X	X	5

naturales.

DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.

DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), Richard P. Rumelt propone evaluar las estrategias que han sido retenidas en la matriz CPE considerando los criterios de: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, para luego de ello seleccionar aquellas que pasen todos los criterios.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Luego de evaluar las estrategias retenidas en la MR, se determinó que ninguna de las estrategias viola algún derecho, son injustas o perjudiciales, por lo que todas son aceptadas, tal como se aprecia en la Tabla 25.

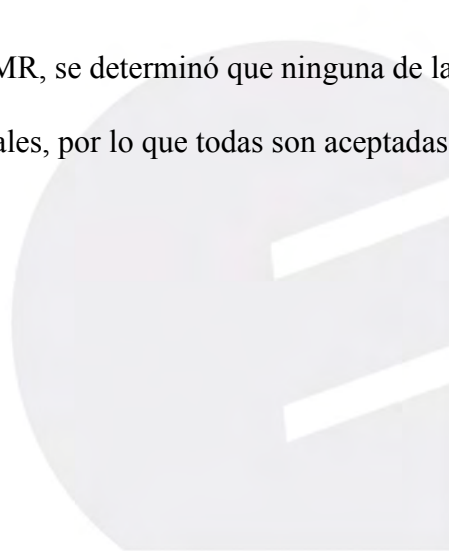
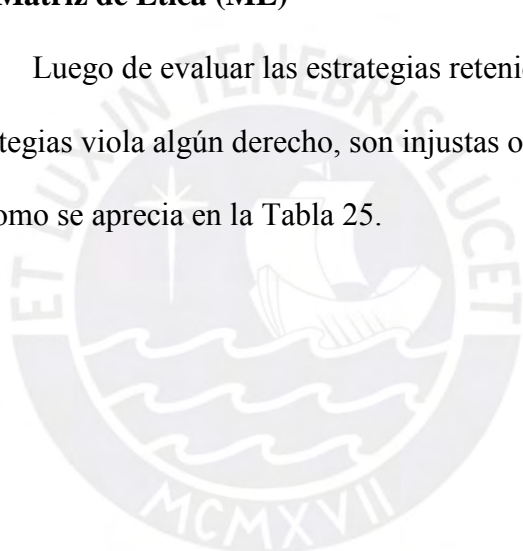


Tabla 23

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Vivienda en el Perú

Factores clave	Peso	Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.		Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.		Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.		Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.		Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.		Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.		Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.		Implementar programa de alquiler de vivienda indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.		Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.		Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.		Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.		Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.		Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																											
1. Crecimiento de la clase media con mejores condiciones económicas.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12
2. Presencia de energía solar en todas las regiones como fuente de energía eléctrica.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
3. Gran cantidad de terrenos del Estado para fines habitacionales.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
4. Consolidación de las tecnologías de cocinas ecológicas.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
5. Nuevas tecnologías en el sector vivienda y construcción para viviendas ecosostenibles.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
6. Presencia de organismos internacionales para financiamiento de —y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Amenazas																											
1. Reducción o poca asignación presupuestaria del Estado para el sector vivienda.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
2. Crecimiento desordenado de los centros poblados urbanos y rurales.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
3. Elevada informalidad en el sector inmobiliario y construcción.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
4. Presencia de bajas temperaturas en la sierra durante gran parte del año.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18
5. Desastres naturales y efectos del fenómeno de El Niño.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Fortalezas																											
1. Programas habitacionales acordes con las necesidades del país.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2. Sector inmobiliario y construcción con capacidad para atender demanda nacional.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14
3. Gestión con organismos internacionales para financiamiento de —y donaciones a— programas y proyectos de vivienda con fines sociales y cuidado del medio ambiente.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Adecuada coordinación con el proveedor de energía eléctrica.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
5. Disponibilidad de suelo urbano.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
6. Subsidio económico para acceso a vivienda por parte de las familias de bajos recursos.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Debilidades																											
1. Proceso fácil y rápido para acceder a los programas habitacionales a nivel nacional.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
2. Innovación y desarrollo del sector inmobiliario y construcción.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
3. Facilidad de acceso a créditos hipotecarios para personas de bajos recursos.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4. Participación de las entidades financieras en ofrecer los productos habitacionales del Estado.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Planificación y distribución de los programas de vivienda social a los más necesitados.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18
6. Afrontar la presencia de bajas temperaturas en la sierra.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
7. Afrontar los desastres naturales y los efectos del fenómeno de El Niño.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Total	2.00		3.63		5.31		5.47		6.41		3.99		5.04		5.62		5.23		5.85		4.00		5.90		6.39		4.66

Tabla 24

Matriz de Rumelt

N°	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones — modelo Almene de Dinamarca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 25

Matriz de Ética

N°	Estrategias específica	Derechos				Justicia			Utilitarismo			Se acepta		
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto al derecho de libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho a libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	P	P	N	P	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
2	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
3	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	N	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
4	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	P	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
5	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
6	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.	P	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
7	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
8	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.													
9	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	

Nota. Derechos: (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia: (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo: (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis del conjunto total de estrategias se determinó que nueve fueron retenidas y aceptadas para su implementación, tal como se aprecia en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

N° Estrategias	
Estrategias retenidas y aceptadas	
1	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.
2	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.
3	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.
4	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.
5	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.
6	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.
7	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.
8	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.
9	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.
Estrategias de contingencia	
10	FO1. Realizar campañas de difusión sobre los programas de acceso a vivienda en redes sociales y de manera presencial en centros laborales.
11	FO5. Otorgar beneficios tributarios y económicos a empresas generadoras de energía eléctrica, a partir de recursos renovables.
12	FA1. Coordinar con ministerios afines para optimizar recursos.
13	FA2. Crear una política que flexibilice la formalización del sector inmobiliario y construcción.
14	FA3. Capacitar y certificar sobre desarrollo urbano y ordenamiento territorial en los gobiernos regionales y locales.
15	FA4. Brindar asesoría y capacitación en construcción.
16	FA5. Realizar coordinaciones con la Policía Nacional del Perú y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil para desarticular mafias del sector.
17	DO5. Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.
18	DA1. Implementar el desarrollo urbano y rural con visitas <i>in situ</i> .
19	DA2. Crear programas de construcción de vivienda segura, otorgando bonos a quien presente planos de estructuras seguros.
20	DA4. Reubicar a los hogares ubicados en zonas de alto riesgo de desastres naturales.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 27 se presenta la relación de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo para el sector vivienda en el Perú.

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Sector Vivienda en el Perú

Visión: Ser al año 2025 un país reconocido por contar con los mejores programas habitacionales sostenibles, adecuados para cada uno de sus regiones, que brinda a sus ciudadanos acceso a una vivienda digna, segura y con los servicios básicos de agua y energía eléctrica; y ubicado en la clasificación «Alta» del componente Vivienda del Índice de Progreso Social mundial.

	Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
1	Que todos los hogares cuenten con una vivienda digna.	Al año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. En 2016, el déficit habitacional de los hogares era de 11.7%.	Al año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. En 2016 fue de 29.53.	Al año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. En 2016 fue de 91.2%.	Al año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. En 2016 fue de 4.88.
2	Evitar muertes a causa de la contaminación del aire dentro de los hogares.				
3	<u>Que todos los hogares cuenten con acceso a energía eléctrica.</u>				
4	Garantizar energía eléctrica de calidad en los hogares.				
Estrategias					
1	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	X	X	X	X
2	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	X	X	X	
3	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	X	X	X	
4	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	X		X	X
5	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	X	X	X	
6	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.	X	X		
7	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	X	X	X	
8	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.	X	X	X	X
9	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.		X	X	

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Luego del análisis y evaluación de las estrategias se determinó cómo los competidores y sustitutos deben reaccionar en respuesta a la implementación de las estrategias, detallado en la Tabla 28.

6.13. Conclusiones

Luego de un minucioso análisis y mediante el proceso de emparejamiento o combinación del conjunto de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se logró identificar 20 estrategias que permitirán el alcance de los objetivos de largo plazo. Los resultados de la MPEYEA sugirieron que el sector vivienda en el Perú opte por una postura estratégica agresiva, empleando estrategias de diversificación e intensivas. De forma similar, los resultados de la MIE recomendaron emplear estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. En la misma línea, los resultados de la MGE sugirieron emplear estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica. Luego de un primer proceso de filtro y selección, la MDE permitió retener 13 estrategias.

Tras un segundo proceso de selección y filtro: (a) evaluando la atractividad de las estrategias retenidas en relación con los factores externos —oportunidades y amenazas— y los factores internos —fortalezas y debilidades—; (b) considerando los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de cada estrategia; y, (c) teniendo en cuenta los aspectos de utilidad, justicia y legalidad; finalmente se priorizaron nueve estrategias para su implementación, quedando las 11 estrategias restantes como contingencia para su posterior evaluación en caso amerite.

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores del Sector Vivienda en el Perú

N°	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Ecuador	Colombia	Brasil
1	FO2. Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
2	FO3. Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
3	FO4. Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
4	DO1. Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
5	DO2. Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
6	DO3. Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
7	DO4. Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
8	DO6. Brindar acceso a paneles solares en los hogares con facilidad de financiamiento e incentivo de compra de excedente.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
9	DA3. Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Mencionó los siete pasos que se deben seguir para lograr la implementación de una estrategia: (a) establecer objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente, (f) desarrollar la función del recurso humano, y (g) gestionar el cambio. Estos aspectos se abordarán en el presente capítulo.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 29 se muestran los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. Estos se irán midiendo secuencialmente hasta lograr el cumplimiento total en un periodo de ocho años.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. En 2016 el déficit habitacional de los hogares era de 11.7%. Los objetivos de corto plazo (OCP) que permitirán su logro son:

- OCP 1.1: a 2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.
- OCP 1.2: a 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue de 52.7%.
- OCP 1.3: a 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se

incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.

- OCP 1.4: a 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.
- OCP 1.5: a 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos habitacionales del Estado.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. En 2016 fue de 29.53. Los objetivos de corto plazo que permitirán su consecución son:

- OCP 2.1: al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 70,000 y se incrementará a razón de 50,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Al año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. En 2016 fue de 91.2%. Los objetivos de corto plazo que permitirán su logro son:

- OCP 3.1: al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.
- OCP 3.2: a 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.
- OCP 3.3: a 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.

- OCP 3.4: a 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Al año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. En 2016 fue de 4.88. Los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzarlo son:

- OCP 4.1: a 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025.
- OCP 4.2: a 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será por lo menos de dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 30 se detallan los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros que facilitarán el logro de cada objetivo de corto plazo.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

Las políticas limitan las acciones a tomar para la implementación de las estrategias. Estas políticas están alineadas con los valores, principios éticos, legalidad y sostenibilidad del sector.

Tabla 29

Objetivos de Corto Plazo en Relación con los Objetivos de Largo Plazo

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Al año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. A 2016, el déficit habitacional de los hogares era de 11.7%.	OCP 1.1	A 2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.
		OCP 1.2	A 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue es de 52.7%.
		OCP 1.3	A 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.
		OCP 1.4	A 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.
		OCP 1.5	A 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos habitacionales del Estado.
OLP 2	Al año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. Al año 2016 fue de 29.53.	OCP 2.1	Al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 70,000 y se incrementará a razón de 50,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.
OLP 3	Al año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. Al año 2016 fue de 91.2%.	OCP 3.1	Al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.
		OCP 3.2	Al 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.
		OCP 3.3	Al 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.
		OCP 3.4	A 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%.
OLP 4	Al año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. Al año 2016 fue de 4.88.	OCP 4.1	A 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025.
		OCP 4.1	A 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será de por lo menos dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.

Tabla 30

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo del Sector Vivienda en el Perú

Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Descripción de OCP	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
Al año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. A 2016, el déficit habitacional de los hogares era de 11.7%.	OCP 1.1	A 2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.	Inversión pública y privada	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Personal calificado	Software y equipos de cómputo
	OCP 1.2	A 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue es de 52.7%.	Inversión pública y privada	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Personal calificado	Software y equipos de cómputo
	OCP 1.3	A 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal especializado en nuevas tecnologías de viviendas ecosostenibles	Software y equipos de cómputo
	OCP 1.4	A 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal calificado en riesgo crediticio	Software y equipos de cómputo
	OCP 1.5	A 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos habitacionales del Estado.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal calificado en riesgo crediticio	Software y equipos de cómputo
Al año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. Al año 2016 fue de 29.53.	OCP 2.1	Al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 70,000 y se incrementará a razón de 50,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Promotores para trabajo de campo	Software y equipos de cómputo
	OCP 3.1	Al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.	Inversión pública y privada	Terrenos para plantas de generación	Personal especializado en la industria de energía eléctrica	Software y equipos de cómputo
Al año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. Al año 2016 fue de 91.2%.	OCP 3.2	Al 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.	Inversión pública y privada	Terrenos para plantas de generación	Personal especializado en energía eléctrica de fuentes renovables	Software y equipos de cómputo
	OCP 3.3	Al 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal especializado en paneles fotovoltaicos	Software y equipos de cómputo
	OCP 3.4	A 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%.	Inversión pública y privada	Terrenos para plantas de generación	Personal especializado en energía eléctrica de fuentes renovables	Software y equipos de cómputo
Al año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. Al año 2016 fue de 4.88.	OCP 4.1	A 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal especializado en calidad de suministro eléctrico	Software y equipos de cómputo
	OCP 4.1	A 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será de por lo menos dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.	Inversión pública y privada	Oficinas administrativas a nivel nacional	Personal de supervisión y control	Software y equipos de cómputo

Tabla 31

Política de Cada Estrategia

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
P1 Desarrollar la investigación y la certificación de nuevos sistemas constructivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2 Formación de recursos humanos para la industria de la construcción.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P3 Promover mecanismos de acceso al crédito inmobiliario.	X	X	X	X	X	X	X		X
P4 Recuperación de predios del Estado.	X		X	X	X		X		X
P5 Desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de las municipalidades provinciales para la formalización de la propiedad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P6 Continuar con el proceso de formalización de los predios urbanos informales.	X		X	X	X	X	X		X
P7 Desarrollo de capacidades de los gobiernos locales para la adecuada vigilancia de edificaciones para viviendas seguras.	X		X	X	X	X	X	X	X
P8 Generación y recuperación de suelo para programas de vivienda y áreas para servicios complementarios.	X	X		X	X	X	X		X
P9 Desarrollar estudios de peligros geológicos y estudios geoambientales que afecten la seguridad de la población.	X	X		X	X		X	X	X
P10 Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.4. Estructura Organizacional del MVCS

El diseño del planeamiento del sector vivienda se basa en la vigencia de las instituciones del MVCS y del MINEM, que interrelacionadas buscan otorgarles una vivienda digna a las personas. El MINEM es la entidad rectora de sector eléctrico y minero peruano.

Tabla 32

Organigrama del MINEM

Organigrama del Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	
Órgano Alta Dirección	Despacho Ministerial
	Despacho Viceministerial de Energía
	Despacho Viceministerial de Minería
	Secretaría General
Órgano Consultivo	Consejo Consultivo
Órgano de Control	Órgano de Control Institucional
Órgano Jurisdiccional Administrativo	Consejo de Minería
Órgano de Defensa Jurídica	Procuraduría Pública
Órganos de Asesoramiento	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
	Oficina General de Asesoría Jurídica
	Oficina General de Gestión Social
Órgano de Apoyo	Oficina General de Administración
Órganos de Línea	Dirección General de Electricidad.
	Dirección General de Electrificación Rural
	Dirección General de Hidrocarburos
	Dirección General de Eficiencia Energética
	Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos
	Dirección General de Minería
	Dirección General de Formalización Minera
	Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros

El MVCS es el ente rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos.

Tabla 33

Direcciones y Programas del MVCS

Vivienda y urbanismo	Construcción y saneamiento	Organismos del sector
DIRECCIONES	DIRECCIONES	COFOPRI
Dirección General de Políticas y Regulación en Vivienda y Urbanismo	Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento	MI VIVIENDA
Dirección General de Programas y Proyectos en Vivienda y Urbanismo	Dirección General de Programas y Proyectos en Construcción y Saneamiento	SBN
Dirección General de Accesibilidad y Desarrollo Tecnológico	Dirección General de Asuntos Ambientales	SEDAPAL
PROGRAMAS	PROGRAMAS	SENCICO
Programa Generación de Suelo Urbano	Programa Nacional de Saneamiento Urbano	OTASS
Programa Mejoramiento Integral de Barrios	Programa Nacional de Saneamiento Rural	
Programa Nuestras Ciudades	Programa de Agua Segura para Lima y Callao	
Programa Nacional de Vivienda Rural		

Teniendo en cuenta que ambos ministerios comparten la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos los peruanos, que cada uno abarca campos muy amplios y especializados y que cada uno posee una adecuada estructura, se sugieren dos alternativas respecto de la estructura organizacional:

- La primera, y la más difícil, convertir a ambos ministerios en uno solo con la denominación Ministerio de Vivienda y Energía.
- La segunda, incorporar la unidad de Progreso Social Habitacional, cuya principal función será la de coordinar con todas las unidades para que los diversos programas habitacionales cumplan con los objetivos planteados; asimismo, coordinará con los diversos ministerios para identificar y desarrollar actividades conjuntas. Esta alternativa parece ser la más idónea de implementación dada la magnitud de cada uno de los ministerios.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Con el fin de lograr un desarrollo sostenible en el Perú, la implementación de las estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión deseada se desarrollará en armonía con el medio ambiente y llevando a cabo acciones de responsabilidad social con los diferentes grupos de interés involucrados.

Con el objetivo de salvaguardar las condiciones naturales del Perú, se pondrá mucha atención en que las estrategias a implementar cumplan con las diferentes políticas de conservación natural, para lo que se busca el uso responsable de los recursos. Por ejemplo, existen mafias que trafican terrenos sin importarles el medio ambiente y ello genera un desordenado crecimiento urbano. Con las estrategias trazadas se busca desarrollar proyectos inmobiliarios que no solo generen viviendas dignas sino, a su vez, cuidar el medio ambiente. En la actualidad, el Estado viene trabajando en un proyecto Mivivienda Verde, con el que se busca crear viviendas ecosostenibles.

De otro lado, se busca crear consciencia, no solo en la población afectada por el problema de muertes atribuibles al aire contaminado, sino también en todos los interesados, gobiernos y empresas; en enviar el mensaje que se debe evitar cocinar dentro de las viviendas empleando materiales contaminantes. Una de las estrategias busca diseñar viviendas que permitan combatir el friaje y no generen contaminación en el aire producto de cocinar los alimentos en un ambiente cerrado.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para poder ejecutar las estrategias trazadas es necesario contar con el personal idóneo y capacitado que permita un cambio en los diferentes grupos de interés. El perfil de las personas encargadas no solo debe incluir capacidades técnicas, sino que, a su vez, el hecho de compartir valores como respeto y protección a la comunidad, honestidad en la gestión de recursos financieros, compromiso para el desarrollo de viviendas seguras, innovación y

soluciones creativas, trabajo en equipo y responsabilidad en el trabajo realizado. Existen diferentes entidades clave que participan como ejecutores de las estrategias propuestas como el MVCS, COFOPRI, el FMV, SEDAPAL, SENCICO, entre otras.

Asimismo, a fin de mantener la motivación entre los diferentes grupos de interés se detectarán las principales motivaciones que movilizan a la población a fin de tratar de fortalecer el compromiso con las acciones planteadas. También es importante que, dentro de las acciones estratégicas, se comuniquen de forma periódica los avances de las metas alcanzadas con el objetivo de mantener el interés de los grupos de interés.

7.7. Gestión del Cambio

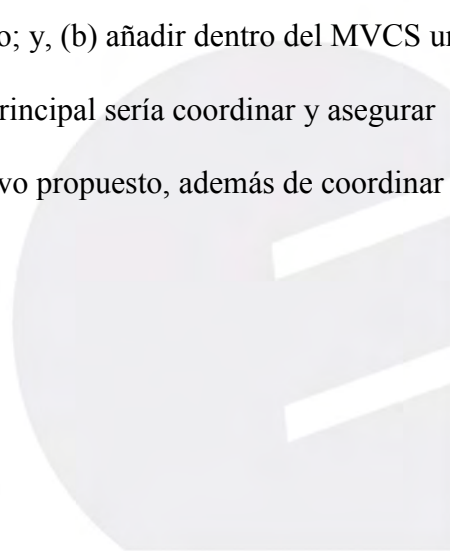
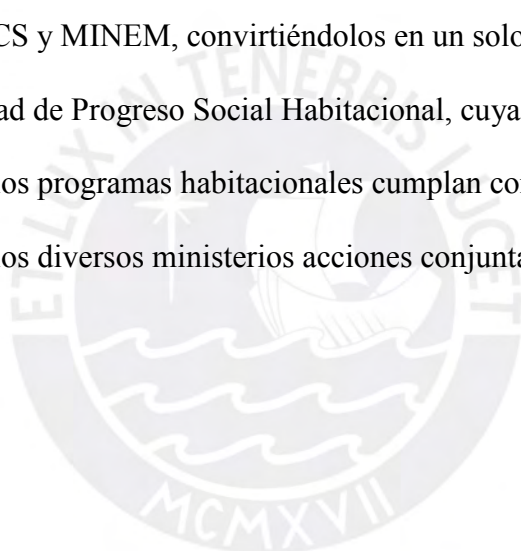
Es usual que cuando se dé la implementación de las estrategias propuestas, puedan generar incomodidad y rechazo por los grupos de interés que se ven afectados por ellas, producto de que las personas son reticentes a los cambios. Una manera de mitigar este tipo de situaciones es mapeando las expectativas de los grupos de interés desde el principio a fin de transmitirles el avance de la implementación de las estrategias y los cambios se den de manera natural y secuencial. Acto seguido, se debe crear un sentido de urgencia a fin de que se entiendan los objetivos a cumplir. Para ello es importante compartir la visión y se trabaje con un único horizonte: con el objetivo de conseguir la visión deseada. Si bien se implementarán las estrategias trazadas mediante proyectos que ayuden a la obtención de los objetivos estratégicos, este es un proceso iterativo que permitirá la aplicación de nuevas estrategias que surgirán por el cambio en las expectativas de los grupos de interés o porque el entorno lo amerita. De igual forma, la comunicación es vital para que los grupos de interés puedan asimilar dichos cambios.

7.8. Conclusiones

Con la finalidad de facilitar la conversión de las decisiones estratégicas en acciones y resultados, es decir, la implementación de las estrategias, se definió un conjunto de objetivos

de corto plazo para cada objetivo de largo plazo, con su respectiva meta anual hasta el año 2025. Asimismo, se determinaron para cada uno de los objetivos de corto plazo los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos necesarios para su realización, que, por lo general, comprende inversión pública y privada, las oficinas a nivel nacional del MVCS, equipos de cómputo y sistemas informáticos a nivel de usuario y la contratación de personal especializado en tecnologías de viviendas ecosostenibles, personal especializado en riesgo crediticio y personal especializado en implementación de programas habitacionales con fines sociales, teniendo como alternativa la capacitación del personal actual en los ámbitos requeridos.

Además, se propusieron dos alternativas de estructura organizacional: (a) unir al MVCS y MINEM, convirtiéndolos en un solo ministerio; y, (b) añadir dentro del MVCS una unidad de Progreso Social Habitacional, cuya función principal sería coordinar y asegurar que los programas habitacionales cumplan con el objetivo propuesto, además de coordinar con los diversos ministerios acciones conjuntas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según lo indicado por D'Alessio (2015), es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, en el que la retroalimentación es la palabra clave y que debe ser: (a) adecuado, porque hay que saber medir con exactitud; y, (b) oportuno, porque se debe hacer en el momento pertinente, no cuando ya no sea necesario. Para la evaluación estratégica del presente planeamiento estratégico es necesario establecer indicadores de control para cada una de las perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1. Perspectivas de Control

Para poder controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo es que se implementa un sistema de monitoreo mediante el *Balanced Scorecard*. De esta manera, se puede llevar un control adecuado por medio del seguimiento de indicadores para mejorar la gestión. Este tablero tiene un enfoque bien marcado en el aprendizaje interno, procesos, perspectiva del cliente y la parte financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Para abordar la perspectiva de aprendizaje organizacional debemos respondernos a la pregunta ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'Alessio, 2015). El aprendizaje interno se basará en la aplicación de acciones que le permitan ser un sector sostenible, continuo para optimizarlo y conocer si ha mejorado como consecuencia de las estrategias planteadas. En ese sentido, los objetivos de corto plazo asociados a la perspectiva de aprendizaje interno son:

- OCP 1.4: a 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.

- OCP 4.2: a 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será por lo menos de dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.

8.1.2. Procesos

Según D'Alessio (2015), la perspectiva de los procesos internos, es definida a partir de las interrogantes ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? Y, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? En este punto se necesita poder mejorar la producción de viviendas dignas para llegar a todas las regiones mediante los programas habitacionales del Estado, especialmente a los hogares pobres. Por ello, los objetivos de corto plazo asociados a la perspectiva de procesos internos son:

- OCP 1.3: a 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.
- OCP 1.5: a 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos habitacionales del Estado.
- OCP 3.2: a 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.
- OCP 3.3: a 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.

8.1.3. Clientes

Para abordar la perspectiva de clientes debemos atender las interrogantes ¿cómo debo mirar a mis clientes? Y, ¿cómo los trato para que compren? (D'Alessio, 2015). En este punto

se espera que las personas puedan tener acceso a viviendas adecuadas brindadas por el sector, por lo que los objetivos de corto plazo serán:

- OCP 2.1: al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 50,000 y se incrementará a razón de 70,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.
- OCP 3.4: a 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%.
- OCP 4.1: a 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025.

8.1.4. Financiera

Según D'Alessio (2015), luego de la perspectiva cliente se llega a la perspectiva financiera: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? El aspecto financiero se verá mejorado gracias a un dinamismo de la economía como consecuencia de las facilidades de acceso a viviendas, por lo que los objetivos de corto plazo asociados son:

- OCP 1.1: a 2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.
- OCP 1.2: a 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue de 52.7%.
- OCP 3.1: al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 34 se presenta el Tablero de Control Balanceado para el monitoreo y control de la ejecución del presente plan estratégico del sector vivienda, que contribuya al logro de la visión.

8.3. Conclusiones

El monitoreo y control mediante la herramienta del *Balanced Scorecard* permitirá hacer un seguimiento adecuado de los objetivos de corto plazo con los indicadores planteados y evaluar el cumplimiento de los mismos, así como proporcionar una visión más clara para poder tomar acciones concretas. De otro lado, en caso los objetivos no se estén alcanzando, tomar medidas de contingencia para poder alcanzar lo planificado.



Tabla 34

Tablero de Control Balanceado del Sector Vivienda en el Perú

N° OCP	Descripción de OCP	Indicador	Unidad	Responsable	Año actual y proyectado								
					Actual	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Perspectiva financiera													
OCP 1.1	2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.	Déficit cuantitativo de vivienda	Porcentaje	MVCS / FMV	94.84	95.5	96.0	96.5	97.0	97.5	98.0	98.5	99.0
OCP 1.2	A 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue de 52.7%.	Déficit cualitativo de vivienda	Porcentaje	MVCS / FMV	52.7	53.5	55.0	56.5	58.0	59.5	61.0	62.5	64.0
OCP 3.1	Al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.	Población con acceso a energía eléctrica	Porcentaje	MVCS / MINEM	94.2	95.0	95.6	96.2	96.8	97.4	98.0	98.6	99.2
Perspectiva del cliente													
OCP 2.1	Al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 70,000 y se incrementará a razón de 50,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.	Hogares beneficiados con el programa	Número (miles)	MVCS	0	100	200	300	400	500	600	700	800
OCP 3.4	A 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%. A 2016, fue de 20%.	Brecha urbana/rural de acceso a energía eléctrica	Porcentaje	MVCS / MINEM	20.0	18.5	17.0	15.5	14.0	12.5	11.0	9.5	8.0
OCP 4.1	A 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025. A 2014, fue de 4.94.	Calidad del suministro eléctrico (1: muy bueno, 7: muy malo)	Número	MVCS / MINEM	4.94	5.00	5.10	5.20	5.30	5.40	5.50	5.60	5.70
Perspectiva de los procesos internos													
OCP 1.3	A 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.	Nuevos convenios con instituciones de educación superior en materia de nuevas tecnologías ecosostenibles	Número de convenios	MVCS	0	10	8	8	8	8	8	8	8
OCP 1.5	A 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos habitacionales del Estado.	Instituciones financieras intermediarias con productos del FMV	Número de entidades	MVCS / FMV	18	23	25	27	29	31	33	35	37
OCP 3.3	Al 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.	Nuevos convenios con instituciones de educación superior para curso de electricidad con paneles fotovoltaicos	Número de convenios	MVCS	0	20	15	15	15	15	15	15	15
OCP 3.2	Al 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.	Nuevas plantas de generación de energía eléctrica	Número	MVCS / MINEM	0				2				2
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno													
OCP 1.4	A 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.	Nuevas políticas de riesgo crediticio	Número	MVCS / SBS	0	1							
OCP 4.2	A 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será de por lo menos dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.	Revisiones por empresa y por año	Número	MVCS / MINEM	0	2	2	2	2	2	2	2	2

Capítulo IX: Competitividad de la Vivienda en el Perú

Este capítulo describe el análisis competitivo, las ventajas competitivas y los potenciales clústeres, desarrollando las características principales que permitan establecer las bases para el posicionamiento del sector vivienda en el Perú.

9.1. Análisis Competitivo de la Vivienda en el Perú

Debido a que no se encontró un índice estándar que mida la competitividad de los países en materia de vivienda que permita estimar si la ejecución del presente planeamiento estratégico hará que el sector vivienda en el Perú sea competitivo, se tomará como referencia el Índice de Competitividad Global (ICG), elaborado de forma anual por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), para analizar la influencia del sector vivienda en la posición competitiva del Perú y así determinar el grado de competitividad que aportará el presente planeamiento estratégico.

En septiembre de 2017 se publicó el Informe Global de Competitividad 2017-2018 (Schwab & Sala-i-Martin, 2017) que evaluó los factores que impulsan la productividad y crecimiento de 137 países. Las primeras posiciones del ranking fueron ocupadas por: Suiza (1), que mantiene el primer lugar; Estados Unidos (2), que subió una posición, mostrando mejora constante desde el año 2010; seguidos de Singapur (3), Holanda (4), Alemania (5), Hong Kong (6), Suecia (7), el Reino Unido (8), Japón (9) y Finlandia (10). El Perú se ubicó en el puesto 72. Asimismo, a nivel de Latinoamérica y el Caribe los países que superaron a Perú fueron Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (61) y Jamaica (70), como se puede apreciar en la Figura 57. Detrás del Perú se ubicaron Uruguay (76), Brasil (80), Argentina (92), Ecuador (97), Paraguay (112) y Venezuela (127), lo que indica que el país mantiene un nivel medio de competitividad respecto de los países sudamericanos.

De esta manera, el Perú retrocede cinco posiciones respecto del informe del año anterior y 11 posiciones en relación con el puesto 61 que ocupó en el año 2013. Tuvo mejoras



Figura 56. Índice de Competitividad Global 2017-2018.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. ix), por Schwab, K., & Sala-i-Martin, X., 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

en cuatro de los 12 pilares: infraestructura (89 a 86), salud y educación básica (98 a 93), preparación tecnológica (88 a 86) e innovación (119 a 113), como se muestra en la Figura 57,

mientras que los demás pilares mostraron retrocesos. Según el WEF, el pobre desempeño de Latinoamérica y la falta de progreso de la región para cerrar brechas frente a los países líderes se debe a la baja productividad, informalidad, escasa diversificación de las exportaciones, insuficientes mecanismos para crear empleo y financiamiento ante la creciente demanda de mejores bienes públicos; y, a pesar del deterioro de algunos de los pilares fundamentales de la competitividad, la región progresa en infraestructura, salud y educación. Además, las mejoras en preparación tecnológica e innovación ayudarán a la región a descubrir nuevas fuentes de desarrollo y garantizar un crecimiento inclusivo y amplio (SNI, 2018).

Pilares	2017-2018		2016-2017	
	Posicion	Valor	Posicion	Valor
1. Instituciones	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación primaria	93	5.4	98	5.3
5. Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación en materia de negocios	80	3.8	78	3.8
12. Innovación	113	2.8	119	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 137

Figura 57. Perú en los 12 pilares de la competitividad.

Tomado del *Informe Global de Competitividad 2017-2018*, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2018 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Uno de los pilares que mejorará directamente es salud y educación primaria gracias a los objetivos que se pretenden alcanzar, asociados a brindar una vivienda digna a la gran mayoría de hogares peruanos y, en especial, a los de extrema pobreza. Ello significa dotar a la población de condiciones adecuadas de vivienda, que contribuyan a mejorar la salud y la conviertan en un espacio adecuado para realizar las actividades educativas. Entre las estrategias que contribuirán a mejorar el pilar de salud y educación primaria se cuenta con:

(a) implementar un programa de mejora inmediata de vivienda para hogares en extrema pobreza, que consiste en mejorar las paredes exteriores, dotación de cocina ecológica y panel

fotovoltaico; y, (b) priorizar y penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.

Otros de los pilares que mejorarán directamente son educación superior y capacitación, preparación tecnológica e innovación, debido principalmente a las estrategias que permitirán el desarrollaran de estos ámbitos: (a) implementación de la política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible, (b) implementación de la política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles, y (c) el desarrollo de procesos de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.

El pilar referido al desarrollo del mercado financiero también se verá directamente beneficiado gracias a las estrategias de: (a) flexibilizar los requisitos y dotación de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado, (b) desarrollar políticas de riesgo crediticio hipotecario que flexibilice el acceso a trabajadores independientes, y (c) la creación del programa de bono especial por la compra de viviendas ecosostenibles. Los resultados de estas estrategias dinamizarán el mercado financiero, facilitando el acceso al crédito hipotecario y considerando las políticas de riesgo crediticio.

El presente planeamiento estratégico de la vivienda en el Perú tienen una influencia positiva en cinco de los 12 pilares del ICG para el Perú, por lo que se infiere que la productividad y competitividad del Perú se verá favorecida y, por lo tanto, también en materia de vivienda.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Vivienda en el Perú

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), una ventaja comparativa no genera más valor del que por sí mismo posee, es como un bien en bruto, mientras que una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado, que es apreciado y permite el crecimiento de la

organización. Teniendo en cuenta esta diferencia, la ejecución del presente planeamiento estratégico permitirá que el sector vivienda en el Perú potencie las siguientes ventajas competitivas:

- Todo el sistema financiero ofrecerá los productos habitacionales promovidos por el Estado y contará con las herramientas necesarias para agilizar todo el proceso. Sumado a esto, la implementación de políticas de riesgo crediticio enfocado en facilitar el acceso a crédito hipotecario a trabajadores independientes permitirá que los hogares de todas las regiones puedan acceder a una vivienda digna.
- La implementación de un programa especial para el mejoramiento inmediato de las condiciones de vivienda de los hogares en extrema pobreza que mejore las paredes exteriores, dotando de una cocina ecológica y energía eléctrica mediante panel fotovoltaico que aproveche el recurso solar, será una ventaja competitiva que permitirá mejorar la calidad de vida de los hogares ubicados en zonas rurales alejadas.
- Contar con una red de oficinas a nivel nacional, así como con un proceso de acceso a los programas habitacionales mediante Internet, representa una ventaja competitiva porque facilitará el acceso a todas las personas de las diversas regiones del Perú. Además, el Estado deberá priorizar la penetración de todos los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.

Estas ventajas competitivas permitirán al Perú mejorar su productividad en materia de vivienda, dinamizando diversos sectores, entre ellos el inmobiliario, el de la construcción y el financiero. Además de mejorar su posición competitiva global, mejorará su posición en materia de progreso social.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Vivienda en el Perú

Según lo indicado por Berumen (2006, citado en D'Alessio, 2015, p. 648), existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster, entre ellas: (a) un conjunto

de organizaciones son las que componen un clúster y no necesariamente todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí; (b) una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma, mientras que en un clúster se pierde el imperio, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor; y, (c) en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor que la suma de las partes, y las organizaciones reunidas tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí.

Considerando esta aclaración, los potenciales clústeres del sector vivienda vendrían a ser:

- Clúster de producción de materiales de construcción, que abarcaría la producción de cemento, fierro, ladrillo, madera, entre otros.
- Clúster tecnológico ecosostenible, que comprendería el desarrollo de elementos de construcción ecosostenibles, tales como paneles fotovoltaicos, cocinas ecológicas, aislantes naturales, sistemas de optimización de aguas residuales, por mencionar algunos.
- Clúster inmobiliario y construcción, constituido por las empresas dedicadas a la promoción, construcción, venta y alquiler de viviendas.
- Clúster educativo, principalmente de institutos tecnológicos dedicados a la formación de carreras asociadas a la construcción, servicios inmobiliarios y tecnologías ecosostenibles.
- Clúster financiero, conformado por las entidades financieras con oferta de créditos hipotecarios promovidos por el Estado.

Existe un conjunto significativo de potenciales clústeres que permitirían mejorar la competitividad del Perú en materia de vivienda, aportando los siguientes beneficios a las organizaciones que lo conforman: (a) ahorro de tiempo en procesos de construcción, (b)

acceso a nuevas tecnologías, (c) economías de escala, (d) generación de sinergia y, (e) mayor producción para cubrir las necesidades de país.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015), los Gobiernos, a pesar de no ser ellos los creadores de un clúster, pueden brindar las facilidades para la creación de alguno(s) en su territorio, brindando normas claras, rapidez en los trámites, apoyando con la infraestructura necesaria, entre otros. Por ello, los aspectos estratégicos a considerarse son, por ejemplo: (a) la cercanía de escuelas tecnológicas, (b) óptimos servicios de comunicación, tener legislaciones claras, contar con el apoyo del Gobierno, etc.

Entre los principales aspectos estratégicos para la creación de los potenciales clústeres del sector vivienda en el Perú, se tiene:

- Interés nacional por mejorar las condiciones de vivienda de los hogares peruanos, que se traduce en un gran apoyo del gobierno mediante políticas, programas e incentivos.
- El avance de las nuevas tecnologías en materiales y procesos de construcción es una realidad en los países desarrollados, por lo que la conformación de clústeres permitirá desarrollar estas tecnologías mediante sinergias.
- El cemento, el ladrillo y el fierro son los principales insumos de construcción de viviendas seguras, por lo que la conformación de clústeres permitiría generar economías de escala.
- El Perú es un país rico en recurso forestal y energía solar, por lo que la conformación de clústeres permitiría desarrollar el potencial maderero como elemento base para construcción de viviendas con fines sociales, de igual manera el desarrollo de la generación de energía eléctrica con paneles solares.

9.5. Conclusiones

La ejecución del presente planeamiento estratégico permitirá al sector vivienda en el Perú ser más productivo y por lo tanto más competitivo, además que mejorará su posición en progreso social. Las estrategias a implementarse para lograr los objetivos de largo plazo y la visión contribuirán a mejorar los pilares de salud y educación primaria, educación superior y capacitación, preparación tecnológica, innovación y desarrollo del mercado financiero.

Asimismo, existe un conjunto de potenciales clústeres que también contribuirían a mejorar la competitividad del sector vivienda: clúster de producción de materiales de construcción, clúster de tecnología ecosostenible, clúster inmobiliario y construcción, clúster educativo técnico y clúster financiero.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollará un resumen y un plan estratégico final, con todas las acciones, estrategias, objetivos y todo lo que involucra un plan completo, mostrando el futuro que le espera al sector vivienda en el Perú, con una visión a 2025.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI del sector vivienda en el Perú como pilar del IPS Regional muestra el resumen de todo lo evaluado, analizado y realizado, desde el planeamiento, la evaluación y el control. Como planeamiento, se establecieron la visión y misión como ejes principales de una organización, además de los valores éticos. Se evaluaron los factores externos e internos del sector vivienda para identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades, que mediante técnicas de emparejamiento ayudaron a plantear las estrategias necesarias. Los objetivos de largo plazo se plantearon teniendo en cuenta la situación actual del sector y la situación futura que se pretende alcanzar. Para poder alcanzar los objetivos de largo plazo se plantearon aquellos de corto plazo y se determinó que la evaluación y control de los avances se realizará con la herramienta del *Balanced Scorecard*. Finalmente, se desarrolló la matriz de planeamiento estratégico integral que ayudará a ver el plan que, de manera global, permitirá cumplir con la visión, como se refleja en la Tabla 35.

10.2. Conclusiones Finales

Teniendo en cuenta todo lo abordado y analizado en cada uno de los capítulos del presente plan estratégico, se concluye lo siguiente:

1. Existe un gran reto para el sector vivienda en el Perú por homogeneizar o nivelar las condiciones de vivienda de los hogares de todas las regiones, dado que la mayoría de las viviendas de las regiones de la costa presentan condiciones favorables y, por el

contrario, la mayoría de las viviendas de las regiones de la sierra y selva tienen condiciones deficientes.

2. Los principales competidores del Perú en materia de vivienda son Chile, Ecuador, Colombia y Brasil debido a que son los países de Sudamérica con mejor calificación en el IPS. De otro lado, los principales referentes son Dinamarca y Japón, dado que ofrecen las mejores condiciones habitacionales, según el índice.
3. Entre 2010 y 2017, del total de Bonos Familiares Habitacionales otorgados por el FMV, el 85% se concentraron en seis regiones de la costa, mientras que 10 regiones de la sierra y selva representaron apenas el 5%.
4. Las dos principales fortalezas del sector vivienda son: (a) programas habitacionales acordes con las necesidades del país, gracias a la variada oferta de programas de vivienda que abarcan diversas necesidades; y, (b) subsidio económico de acceso a vivienda para las familias de bajos recursos, aunque con una fortaleza menor, principalmente por ser limitado, al no permitir llegar a un mayor número de familias.
5. Las dos principales debilidades del sector vivienda son: (a) la dificultad de acceso al crédito hipotecario para personas de bajos recursos, debido principalmente a las actuales políticas de riesgo crediticio que limitan a aquellos de menores ingresos y a los trabajadores independientes; y, (b) la inadecuada planificación y distribución de los programas de vivienda social para los más necesitados dado que los programas sociales de vivienda no están llegando a las familias de las zonas rurales alejadas, especialmente de las regiones de la sierra y selva.
6. Uno de los principales intereses del Estado en materia de vivienda es facilitar el acceso de la población a una vivienda digna y a los servicios de saneamiento de calidad y sostenibles, en especial de aquella rural o de menores recursos. Esto es un factor muy importante para el logro de la visión propuesta para el sector puesto que

hace énfasis en los esfuerzos por tratar de llegar con los programas habitacionales a los más necesitados.

7. El FMV cuenta con más de 997 oficinas distribuidas a nivel nacional, en todas las regiones y provincias, lo que representa un gran potencial para el sector debido a que permitirá llegar con los programas habitacionales a los hogares de las zonas rurales alejadas.
8. Las estrategias más resaltantes a ejecutarse son: (a) Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales, que incluya el mejoramiento de exteriores, entrega de cocina ecológica y paneles fotovoltaicos; (b) desarrollar políticas de riesgo crediticio hipotecario que flexibilice el acceso de los trabajadores independientes a los programas habitacionales del Estado; y, (c) priorizar y penetrar con los programas habitacionales del Estado en las regiones de la sierra y selva, enfocados a revertir la actual situación entre las regiones.

10.3. Recomendaciones Finales

Con la finalidad de que el presente plan estratégico se lleve a cabo con éxito, se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el presente plan estratégico.
2. Evaluar periódicamente los factores externos e internos y las acciones de los países considerados como competidores del sector vivienda para realizar los ajustes necesarios en el plan estratégico.
3. A pesar de que un gran potencial del Perú es la abundancia del recurso forestal, no formó parte de las estrategias debido principalmente a que el IPS Regional no lo considera como material seguro para las edificaciones; sin embargo, se recomienda que se realice una evaluación especial de emplear este recurso.

4. Es necesario que el MVCS, junto con el FMV, evalúe los motivos por los que se concentró la mayor cantidad de los Bonos Familiares Habitacionales en solo seis regiones de la costa, desatendiendo a las regiones de la sierra y selva.
5. El cambio organizacional propuesto incluye dos alternativas, pero se recomienda empezar cuanto antes con la creación del Programa Social Habitacional en el MVCS.

10.4. Futuro del Sector Vivienda

Para el año 2025 la gran mayoría de los hogares contará con una vivienda digna, espaciosa y con paredes que les brinden seguridad, con acceso a energía eléctrica y sin contaminación del aire interior. El sector vivienda en el Perú se verá beneficiado con programas habitacionales accesibles y asequibles, con una cifra mínima de muertes por la contaminación del aire en los hogares, que se presenta mayormente en las zonas rurales. En el futuro, personas sin mayor sustento económico más que boletas de pago podrán acceder a créditos hipotecarios. Gracias a la innovación tecnológica se generará energía eléctrica por medio de la energía solar. Asimismo, se fabricarán cocinas ecológicas y a carbón ecológico para aquellos hogares en extrema pobreza ubicados en las zonas rurales alejadas. Es así que todo hogar en extrema pobreza contará con una vivienda digna, con cocinas ecológicas y con paneles fotovoltaicos para generar energía eléctrica y el mercado contará con especialistas técnicos para el mantenimiento de las tecnologías ecosostenibles a precios asequibles.

Tabla 35

Situación Actual y Futura

	Actual	Futuro
Hogares que cuentan con una vivienda digna (% de hogares)	88.30%	95.00%
Población con acceso a energía eléctrica (% de población)	91.20%	99.00%
Calidad del suministro eléctrico (1=baja; 7=alta)	4.94	5.5
Muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores (por cada 100,000 habitantes)	29.53	2.00

Tabla 36

Plan Estratégico Integral

		Visión				Principios Cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
Ser al año 2025 un país reconocido por contar con los mejores programas habitacionales sostenibles, adecuados para cada una de sus regiones, que brinda a sus ciudadanos acceso a una vivienda digna, segura, con energía eléctrica y con calidad de aire; y ubicado en la clasificación «Alta» del componente Vivienda del IPS mundial.							
Intereses Organizacionales							
1. Que todos los hogares cuenten con una vivienda digna. 2. Evitar muertes a causa de la contaminación del aire dentro de los hogares. 3. Que todos los hogares cuenten con acceso a energía eléctrica. 4. Garantizar energía eléctrica de calidad en los hogares.		Al año 2025, los hogares que cuenten con una vivienda con paredes adecuadas y sin hacinamiento serán 95%. A 2016, el déficit habitacional de los hogares era de 11.7%.	Al año 2025, la tasa de muertes atribuibles a la contaminación del aire dentro de los hogares por cada 100,000 habitantes será 2.00. Al año 2016 fue de 29.53.	Al año 2025, la población con acceso a energía eléctrica será 99%. Al año 2016 fue de 91.2%.	Al año 2025, el índice de calidad del suministro eléctrico será 5.5. Al año 2016 fue de 4.88.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.	• Respeto y protección a la comunidad. • Honestidad en la gestión de recursos financieros. • Compromiso para el desarrollo viviendas seguras. • Innovación y soluciones, creatividad. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad en el trabajo realizado.
Estrategias						Políticas	
FO2.	Crear una política de incentivos para impulsar la construcción de viviendas ecosostenibles.	X	X	X	X	1. Desarrollar la investigación y la certificación de nuevos sistemas constructivos.	
FO3.	Otorgar un bono especial adicional por la compra de viviendas ecosostenibles.	X	X	X		2. Formación de recursos humanos para la industria de la construcción.	
FO4.	Ejecutar un programa para mejora inmediata de vivienda, destinado a las familias de extrema pobreza de las zonas rurales: mejoramiento de exteriores, cocina ecológica y paneles fotovoltaicos.	X	X	X		3. Promover mecanismos de acceso al crédito inmobiliario.	
DO1.	Crear la plataforma de acceso a los programas habitacionales mediante el uso de Internet.	X		X	X	4. Desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de las municipalidades provinciales para la formalización de la propiedad.	
DO2.	Formar una política de incentivos para impulsar la formación de carreras técnicas en nuevas tecnologías de vivienda sostenible.	X	X	X		5. Continuar con el proceso de formalización de los predios urbanos informales	
DO3.	Alquilar viviendas con plazo indefinido mediante asociaciones —modelo Almene de Dinamarca.	X	X			6. Desarrollo de capacidades de los gobiernos locales para la adecuada vigilancia de edificaciones para viviendas seguras.	
DO4.	Penetrar con los programas habitacionales en las regiones de la sierra y selva.	X	X	X		7. Generación y recuperación de suelo para programas de vivienda y áreas para servicios complementarios.	
DO5.	Flexibilizar los requisitos y dotar de herramientas a las entidades del sector financiero para que ofrezcan los productos habitacionales del Estado.	X	X	X	X	8. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables.	
DA3.	Ejecutar el programa de mejora inmediata de vivienda en las zonas rurales de la sierra.		X	X			
Tablero de Control						Tablero de Control	Código de Ética
1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.		OCP 1.1: 2018 el porcentaje de hogares sin hacinamiento —déficit cuantitativo de vivienda— será de 95.5% y se incrementará cada año a razón de 0.5 unidades porcentuales, llegando al 99.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue 94.84%.	OCP 2.1: al año 2019 el número de hogares beneficiados por el Programa Mejora Inmediata de Vivienda Rural será de 70,000 y se incrementará a razón de 50,000 hogares por año, llegando a 370,000 hogares en 2025.	OCP 3.1: al año 2018 la población con acceso a energía eléctrica será 95% y cada año se incrementará a razón de 0.6 unidades porcentuales, llegando al 99% de la población en 2025. A 2016, fue 94.2%.	OCP 4.1: a 2018 la calidad del suministro eléctrico será de 5.00 y cada año se incrementará a razón de 0.1 unidades, llegando a 5.7 en 2025.	1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.	• El cuidado del territorio, con la finalidad de crear un crecimiento ordenado tanto en las zonas urbanas como rurales. • Rechazar tajantemente todo hecho de corrupción que afecte los intereses de la país. • Hacer un correcto uso de los recursos a fin de crear un crecimiento sostenible que no degrade el entorno y pueda contribuir principalmente a las personas de menores recursos. • Enfocarse en el cliente, en este caso, el ciudadano o poblador, buscando su desarrollo y bienestar para elevar su calidad de vida.
		OCP 1.2: a 2018 el porcentaje de hogares con paredes adecuadas —déficit cualitativo de vivienda— será de 53.5% y se incrementará anualmente a razón de 1.5 unidades porcentuales, llegando al 64.0% de los hogares para 2025. A 2016, fue de 52.7%.		OCP 3.2: al 2021 se habrá construido dos nuevas plantas de energía eléctrica sobre la base de recursos renovables y, a 2025, dos plantas adicionales.	OCP 4.2: al 2018 el número de revisiones y diagnóstico de interrupciones imprevistas en baja tensión por empresa generadora será de por lo menos dos veces al año y se mantendrá a esa razón hasta 2025.		
		OCP 1.3: a 2018 se lograrán 10 convenios con institutos tecnológicos y universidades para formación en carreras en nuevas tecnologías de viviendas sostenibles y se incrementará a razón de ocho convenios por año, llegando a 66 convenios a 2025, considerando por lo menos dos en cada región.		OCP 3.3: al 2018 el número de hogares con paneles solares será de 60,000 y cada año se incrementará a razón de 120,000, llegando a un total de 900,000 en 2025.			
		OCP 1.4: a 2018 el número de viviendas otorgadas con el programa de alquiler indefinido mediante asociaciones será de 10,000 y se incrementará a razón de 12,000 por año, llegando a 94,000 viviendas para 2025.		OCP 3.4: a 2018 la brecha rural/urbana de hogares con acceso a energía eléctrica será 18.5% y se reducirá a razón de 1.5 unidades porcentuales anuales, llegando a 2025 a 8%.			
		OCP 1.5: a 2018 el número de entidades financieras intermediarias que ofrezcan productos habitacionales del Estado será 23 y se incrementará a razón de dos entidades por año, llegando a 37 en 2025. A 2016, existían 18 entidades financieras que ofrecían productos h					
		RECURSOS					
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
		PLANES OPERACIONALES					

Misión: Mejorar la calidad de vida de los peruanos, mediante el diseño, promoción, supervisión, evaluación y ejecución de programas y políticas habitacionales, que contribuyan a que todos los hogares cuenten con una vivienda digna, segura, con energía eléctrica y con calidad de aire, empleando primordialmente la innovación y las nuevas tendencias tecnológicas que puedan contribuir al bienestar de la ciudadanía.

Referencias

Acusan a peruano de espiar para Chile (2009, 13 de noviembre). *BBC*. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/america_latina/2009/11/091113_2145_chile_peru_espia_ga

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2018a). *Ventajas territoriales*.

Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2018b). *Turismo*. Recuperado

de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5793&sec=1>

Alva, G. (2017). El primer año de Pedro Pablo Kuczynski en Palacio de Gobierno [Balance].

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/primer-ano-pedro-pablo-kuczynski-palacio-gobierno-balance-444820>

Análisis | Los problemas que propiciaron el pedido de vacancia a PPK (2017, 21 de

diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/cual-son-los-posibles-escenarios-de-darse-la-vacancia-de-ppk-noticia-1095549>

Aseguran que sector inmobiliario seguirá creciendo durante 20 años en Perú (2013, 4 de

mayo). *América Economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/aseguran-que-sector-inmobiliario-seguira-creciendo-durante-20-anos-en-peru>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016). *Ventana de oportunidad demográfica*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-01-03.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). *Síntesis - Reporte de Inflación. Marzo 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018-sintesis.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado "Perú hacia el 2021"*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) & Social Progress Imperative (SPI) (2016a). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de http://www.detrasdelacortina.com.pe/download/IndiceProgresoSocialRegional2016_documento.pdf
- CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) & Social Progress Imperative (SPI) (2016b). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: Autores.
- Climate Investment Funds (2013). *Plan de Inversión Forestal Perú*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2014/05/FIP-ESPA%C3%91OL_final_10102013.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI) (2016). *Perú: Población 2016*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación*

Tecnológica – CTI. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2

Constructoras ejecutarán unos 20 megaproyectos en Lima este año (2012, 26 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/constructoras-ejecutaran-20-megaproyectos-lima-este-ano-noticia-1365968>

¿Cuántos peruanos dejaron la pobreza en el 2016? (2017, 10 de mayo). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/peruanos-dejaron-pobreza-2016-75848>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Dans, E. (2016, 24 de junio). Energía solar y la triste comparación con Alemania. *Enrique Dans*. Recuperado de <https://www.enriquedans.com/2016/06/energia-solar-y-la-triste-comparacion-con-alemania.html>

Decreto Supremo N° 003-2012-VIVIENDA. Crean el Programa Generación de Suelo Urbano. Presidencia de la República del Perú (2012). Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/pgsu/docs/normativa/DS-003-2012-VIVIENDA.pdf>

El BID y Perú (2004, 3 de enero). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2004-01-03/el-bid-y-peru%2C2573.html>

El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes (2016, 11 de julio).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Espinoza, H. J. (2017). *Déficit Habitacional en el Perú*. Recuperado de <http://bienesraicess.com/blogs/deficit-habitacional-en-el-peru/>

- EY (2013). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2013 / 2014*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/Guia_Negocios_e_Inversion_2013-2014.pdf
- Fernando Zavala: la caída de un gabinete marcado por censuras y renunciadas (2017, 15 de septiembre). *América Noticias*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/fernando-zavala-historia-gabinete-marcado-censuras-y-renunciadas-n292072>
- FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018 (2018, 25 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sub-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2016). *Reporte Vivienda Social 2011-2016*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/REPORTE%20VIVIENDA%20SOCIAL.pdf>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2017a). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/MEMORIA%202016.pdf>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2017b). *Productos Mivivienda Desembolsados Históricos*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2017c). *Perfil del Cliente del Fondo MIVIVIENDA 2014, 2015 y 2016*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Perfil%20del%20cliente%20FMV%202017.pdf>

- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2018a). *Personas en Busca de Vivienda*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/usuario-en-busca-de-vivienda.aspx>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2018b). *Cómo Solicitar el Nuevo Crédito Mivivienda*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=24>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2018c). *Cómo Solicitar el Crédito*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=34>
- Fondo MIVIVIENDA S.A. (FMV) (2018d). *Entidades Financieras no Clientes*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=57>
- Gilbert, A. (2001). *La vivienda en América Latina*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4309/La%0vivienda%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1>
- Global Fire Power (GFP) (2018). *2018 Peru Military Strength*. Recuperado de https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- Gootenberg, P. (1995). Población y etnicidad en el Perú republicano (siglo XIX): algunas revisiones. *Documento de Trabajo, 71. Serie Historia, 14*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú (2014, 16 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/hay-8-mil-inmobiliarias-constructoras-informales-peru-314463>

Hernández-Morales, A. (2011, 7 de julio). Dinamarca, el corazón verde de la Unión Europea.

El Mundo. Recuperado de

http://www.elmundo.es/elmundo/2011/07/03/union_europea/1309719358.html

Innovate Perú (2018). *Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo*

Tecnológico e Innovación Tecnológica. Recuperado de

<https://innovateperu.gob.pe/landings/incentivo-tributario/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009). *Perú: Mapa del Déficit*

Habitacional a Nivel Distrital, 2007. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0868/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Estado de la población*

peruana 2015. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a). *Población estimada y*

proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b). *Informe técnico N° 02 Agosto*

2017 - Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional.

Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_empleo-nacional_abr-may-jun2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017c). *Hogares en Viviendas*

Particulares que Disponen de Alumbrado Eléctrico por Red Pública, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-09.xlsx

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017d). *Tipo de Energía o Combustible que Más Utilizan los Hogares para Cocinar, Según Área de Residencia, 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-10_1.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017e). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1442/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017f). *Viviendas Particulares Según Material Predominante en las Paredes Exteriores y Área de Residencia, 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-04.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017g). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007–2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1439/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017h). *Perú: Indicadores de Potencialidades 2011-2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1455/index.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017i). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017j). *Informe técnico N° 04 - Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2017*.

Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017k). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017l). *Perú: Empresas por Segmento Empresarial, Según Región y Actividad Económica, 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cuadros/02.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017m). *Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd10.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017n). *Población Económicamente Activa Ocupada, Según Principales Características, 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd11.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017ñ). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018a). *Perú: Informe Económico Trimestral - IV trimestre 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1511/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018b). *Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 54), 2007-2016*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_kte_2007-2016.xlsx

La energía solar demuestra ser más económica en 60 países (2017, 9 de enero). *Crónica Norte*. Recuperado de <http://www.cronicanorte.es/energia-solar-demuestra-mas-economica/108933>

Las 6 tecnologías que revolucionan el sector de la construcción (2016, 14 de junio). *Emprendedores*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/nuevas-tecnologias-construccion>

Lemus, E. (2011, 9 de mayo). Cocinas ecológicas contra la crisis. *BBC*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/05/110509_verde_cocinas_ecologicas_mes

Ley 30156. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de <http://www3.vivienda.gov.pe/pnc/docs/normatividad/transversal1/LOF%20VIVIENDA.PDF>

Maps of World (2016). *Mapa del Mundo*. Recuperado de <https://espanol.mapsofworld.com/>

Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú (2016, 7 de marzo). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>

Miloslavich, D. (2015). Feminismo y sufragio 1931-1955. *Elecciones*, 14(15), 109-143. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/323265588/Historia-del-Voto-Femenino-en-el-Peru-Diana-Miloslavich>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (s.f.). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/apdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017a). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017b). *Cuenta General de la República*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017c). *Ministerios - EP-3 Clasificación Funcional del Gasto*. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/Etapa3/EP3_1.aspx?a=2016&stg=4&c_f=EP3&c_niv=0101010101
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2017). *Red dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_dorsal.html
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2018). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/red_dorsal/red_dorsal.html

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (s.f.a). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/ministerio/mision-vision-y-valores>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (s.f.b). *Programa Nacional de Vivienda Rural - Nosotros*. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/pnvr_/inicio
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (s.f.c). *Programa Nuestras Ciudades - Objetivos*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/pnc/objetivos.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2012). *BFH: Bono Familiar Habitacional*. Recuperado de <http://geo.vivienda.gob.pe/dnv/bfh.php>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2014). *Acerca del PMIB*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/pmib/nosotros.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2015a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016 - 2021*. Recuperado de [http://perseo.vivienda.gob.pe/Documentos_resoluciones/Emitidos/RM-354-2015-VIVIENDA-PESEM%202016.compressed%20\(1\).pdf](http://perseo.vivienda.gob.pe/Documentos_resoluciones/Emitidos/RM-354-2015-VIVIENDA-PESEM%202016.compressed%20(1).pdf)
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2015b). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/MemoriasAnuales/memorias/Memoria-Anual-2015.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/MemoriasAnuales/memorias/Memoria-Anual-2016.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2017a). *Autoridades*. Recuperado el 29 de diciembre de 2017 de <http://www.vivienda.gob.pe/ministerio/autoridades>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2017b). *Carlos Bruce Montes de Oca*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/transparencia/hv/carlos-bruce.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2017c). *Fernando Julio Laca Barrera*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/transparencia/hv/Fernando-Laca-Barrera.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2017d). *Jorge Arévalo Sánchez*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/transparencia/hv/jorge-arevalo.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2017e). *Panorama Económico Nacional y el Sector Construcción*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2018a). *Estructura Orgánica del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/ministerio/organigrama.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2018b). *Observatorio Urbano*. Recuperado de <http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/>

Ministerio del Ambiente (MINAM) (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2010). *Mapa del Patrimonio Forestal Nacional*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-patrimonio-forestal-nacional>

MVCS promoverá vivienda verde en el país con crédito de 120 millones de euros (2015, 11 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mvcs-promovera-vivienda-verde-pais-credito-120-millones-euros-89618>

- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2007). *Energía doméstica y salud: combustibles para una vida mejor*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www.who.int/indoorair/publications/fuelforlife_es.pdf?ua=1
- Palomino, J., Hennings, J., & Echevarría, V. R. (2017). Análisis Macroeconómico del Sector Construcción en el Perú. *Quipukamayoc*, 25(47), 95-101. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13807/12239>
- Perú, a la “caza” de turistas del “enemigo chileno” para Tacna “la cautiva” (2017, 19 de marzo). *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/conosur/cronicas/peru-a-la-caza-de-turistas-del-enemigo-chileno-para-tacna-cautiva/50000803-3212047>
- Porter, M. E., & Stern, S. (2017). *Índice de Progreso Social 2017*. Washington, DC: Social Progress Imperative (SPI). Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>
- PPK renunció a la presidencia de la República tras escándalo por ‘keikovideos’ (2018, 21 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1214846-ppk-presento-su-renuncia-a-la-presidencia-del-peru-tras-keikovideos>
- Reyes, J. C. (2017). Jóvenes prefieren créditos Mivivenda en lugar de hipotecas tradicionales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/jovenes-prefieren-credito-mivivienda-lugar-creditos-hipotecarios-tradicionales-222222>
- Sánchez, G. (2017). Constructoras, promotoras, inmobiliarias ¿Son lo mismo? *urbanismo.com*. Recuperado de <https://www.urbanismo.com/constructoras-promotoras-inmobiliarias-%C2%BFson-lo-mismo/>

- Santa María, R. (2008). La iniciativa de vivienda saludable en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 25(4), 419-430. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v25n4/a13v25n4>
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial (WEF). Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Schwartz, E. (2004). *Estudio de Tendencias y Perspectivas del Sector Forestal en América Latina. Documento de Trabajo. Informe nacional - Perú*. Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/280756612/Informe-Forestal-Peru>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2018). *Servicios Forestales / Maderables*. Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/bosques-productivos/servicios-forestales/maderables>
- Social Progress Imperative (SPI) (2017a). *Índice de Progreso Social 2017 - Perú*. Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/?tab=2&code=PER>
- Social Progress Imperative (SPI) (2017b). *Índice de Progreso Social 2017 (descarga de datos)*. Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/2017-Results.xlsx.zip>
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2016). *Informe Global de Tecnología de la Información 2016*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2018). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2017). *Evolución del Sistema Financiero.*

A Septiembre de 2017. Recuperado de

<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Setiembre/SF-2103-se2017.PDF>

Tamayo, R. (2011). *Potencial de las Energías Renovables en el Perú.* Recuperado de

<http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Publico/SeminarioIntEFERP/Miercoles%205.10.2011/3.%20Potencial%20de%20Energias%20Renovables%20DGE-%20Roberto%20Tamayo.pdf>

Trivelli, C. (2016). El desafío de seguir bajando la pobreza. *Revista Argumentos*, 3(10).

Recuperado de <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/desafio-seguir-bajando-la-pobreza/>

Una estufa ecológica que reduce en un 95% las emisiones de humo (2016, 29 de marzo).

Amazings. Recuperado de <http://noticiasdelaciencia.com/not/18862/una-estufa-ecologica-que-reduce-en-un-95-las-emisiones-de-humo/>

Velarde, J. (2017a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones*

macroeconómicas 2017 - 2019. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>

Velarde, J. (2017b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones*

macroeconómicas 2017 - 2019. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf>

Vidal-Folch, L. (s.f.). *Asociaciones y Cooperativas de Vivienda en Copenhague y*

Dinamarca. Recuperado de <http://ladinamofundacio.org/wp->

content/uploads/2016/11/Article_Cooperativas_y_Asociaciones_de_Vivienda_Lorenzo.pdf

Zúñiga (2017, 14 de agosto). La situación del sector inmobiliario en el Perú. *Diario Exitosa*.

Recuperado de

<http://www.newsmonitor.biz/Viewer/postview.aspx?CLI=6&PAU=2417250&CLIP=1679008&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

