



Plan de negocio para el desarrollo de una empresa de renting de mini departamentos personales, por medio del rediseño de inmuebles

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

por:

Stefano Enzo Brusco Soto

Sarai Cisneros Lovaton

Vladimir Angel Manrique Leon

Marcos Arturo Pichilingue Villanueva

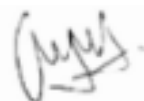
Programa de la Maestría en Marketing 2018-II

Lima, 04 de marzo del 2021

Esta tesis

Plan de negocio para el desarrollo de una empresa de renting de mini departamentos personales, por medio del rediseño de inmuebles

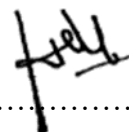
ha sido aprobada.



.....
Ada Gabriela Leyva Gutierrez (Jurado)



.....
Percy Vigil Vidal (Jurado)



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mis padres, que independientemente de su cariño y apoyo incondicional, se encargaron de darme las herramientas y sembrar esta confianza en mí mismo, que hoy utilizo para asumir este tipo de retos con la esperanza de crecer y llenarlos de orgullo.

A mis compañeros de grupo, amigos, familiares y a todos los que mantuvieron su apoyo durante esta coyuntura adversa. Gracias por todo.

Stefano Enzo Brusco Soto

A mis padres Oswaldo y Berta, y mi hermana Isabel por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y su empuje, y a mi hijita Romina Gabriela que desde el cielo sé que siempre estará a mi lado queriendo que salga adelante.

Sarai Cisneros Lovaton

A Rocío y Zoila, mi madre y mi abuela. Todo lo bueno en mi vida y todo lo bueno de mí se los debo a ustedes. Gracias por ser mi mundo.

Vladimir Angel Manrique Leon

A mis padres, Luis y Elisa, cuyo amor y dedicación cimentaron las bases de mis logros. Los mismos que se labran con el esfuerzo que proviene de su ejemplo.

Marcos Arturo Pichilingue Villanueva

Agradecemos a nuestra profesora Cecilia Esteves, a quien recordamos con cariño, respeto y admiración.

La memoria de su calidad humana y profesionalismo serán siempre una guía e inspiración imperecedera.

Así mismo, nuestro agradecimiento especial al profesor José Luis Wakabayashi por su compromiso y dedicación.

Stefano Enzo Brusco Soto

Magíster en Marketing con 6 años de experiencia liderando proyectos comerciales y de marketing en el sector corporativo y en agencias digitales. Me especializo en la planificación y desarrollo de estrategias de comunicación eficientes que aumenten el valor de la empresa, así como en liderar sus transformaciones digitales. Tengo experiencia manejando clientes, proveedores, presupuestos y equipos de trabajo. Mis habilidades interpersonales me permiten entender con facilidad las necesidades de mi entorno y ser eficiente en el cumplimiento de mis objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gasmask Studios

Agencia de producción audiovisual y marketing digital

Jefe de Comercial y de Marketing

Octubre 2018– A la fecha

Tengo a mi cargo el manejo de clientes clave, así como la supervisión de los esfuerzos comerciales de la empresa. La elaboración de los planes y presupuestos anuales para el área comercial y la creación de nuevas unidades de negocio y servicios que vayan acorde a las necesidades del mercado. Mi mayor logro ha sido llevar a cabo con éxito la transformación digital de la empresa, así como establecer nuevos protocolos de trabajo, iniciados antes la coyuntura actual lo que nos permitió una reacción rápida antes las nuevas necesidades de nuestros clientes tras el estado de emergencia, duplicando nuestra cartera de clientes activos.

Stimulus Direccion de Eventos Corporativos

Empresa líder organizadora de eventos corporativos, congresos y reuniones

Coordinador de Marketing

Setiembre 2014 – Agosto 2018

Encargado del Área de Marketing de la empresa, solo por debajo de Gerencia General. Tuve a mi cargo la gestión y supervisión de las campañas de comunicación ATL y digitales de la empresa, tanto para el cliente externo como interno, así como la gestión de la presencia de marca e imagen institucional en los eventos de nuestros clientes. Dirigí la comunicación corporativa y los proyectos de transformación digital en la empresa. Asistí en la supervisión y correcto flujo de información con nuestros diferentes proveedores de comunicación como agencias creativas, digitales, productoras audiovisuales y artistas, entre otros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2020

Maestría en Marketing

UNIVERSIDAD DE LIMA

2009 - 2015

Bachiller en Comunicación y Marketing

OTROS ESTUDIOS

Certificación Google Analytics	2019
Taller Intensivo de protección de datos online	2018
Taller PromPerú para: Liderazgo y cambio organizacional	2017

Sarai Cisneros Lovaton

Profesional con 10 años de experiencia en inteligencia de negocio en proyectos de investigación de mercados. Con capacidad analítica, flexible para adecuarme a los cambios del entorno, proactiva con habilidades para trabajar en equipo y brindar un buen ambiente laboral. Comprometida con los objetivos de la organización y el desarrollo profesional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ministerio de Comercio Exterior y turismo

Empresa dedicada a definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo en el país como órgano rector del sector.

Analista de estudios prospectivos

Setiembre 2017– Actualidad

Realización de estudios e investigación que orienten la formulación de políticas y estrategias en materia de turismo y artesanía que ayuden a la toma de decisiones. Elaboración de informes, ayudas de memoria, notas de prensa, boletines y presentaciones respecto a los análisis del turismo y artesanía. Supervisión de la calidad del trabajo de campo de los estudios de turismo y artesanía. Supervisión y ejecución del procesamiento de los estudios realizados. Logré implementar nuevas metodologías y mayor profundidad en el análisis de resultados, así como mayor acceso a información nacional y departamental, para la toma de decisiones.

Madison Perú

Empresa dedicada a prestar servicios comerciales y de marketing para todas las fases del ciclo de vida del consumidor, acompañando a las marcas para definir la estrategia y acciones óptimas.

Analista de Proyectos

Marzo 2015 – Setiembre 2017

Análisis y realización de informes tipo nivel de recomendación y satisfacción, perfiles de cliente, comportamiento del cliente, valor de marca, entre otros, que permitan establecer estrategias y toma de decisiones. Elaboración de instrumentos y metodologías de recolección de información; coordinación de las gestiones de campo; revisión y procesamiento de base de datos y tablas estadísticas; proyecciones estadísticas y segmentación. Logré implementar nuevas metodologías y mayor profundidad en el análisis de resultados, lo cual permitió la confiabilidad y aumento de clientes.

Inmark Perú

Empresa consultora especializada en inteligencia comercial, desarrollo de fuerza de venta. Focalizada en brindar soluciones integrales en inteligencia comercial y consultoría estratégica.

Analista de Proyectos**Julio 2013 – Diciembre 2014**

Análisis y realización de informes tipo nivel de satisfacción, perfiles de cliente, comportamiento del cliente, valor de marca, prueba de producto, entre otros, que permitan establecer estrategias y toma de decisiones. Coordinación de las gestiones de campo, revisión de base de datos y tablas de resultado; procesamiento y elaboración de tablas estadísticas. Logré un mejor control de calidad, lo cual permitió la confiabilidad y aumento de clientes.

Korm Consultores Asociados SAC

Empresa especializada en brindar servicios de consultoría para la formulación y evaluación de proyectos, así como estudios para la promoción de la investigación pública y privada.

**Analista de Estadística
2012****Diciembre 2010 – Diciembre**

Realización de consistencia, procesamientos, análisis e informe de los resultados de las bases de datos de encuestas realizadas para la parte de formulación de los Proyectos de Inversión Pública; y elaboración de modelos estadísticos para las proyecciones a usar en los proyectos. Logré implementar nuevas metodologías para las proyecciones estadísticas de los proyectos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 - 2020
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Programa de Especialización en Gestión de Marketing Estratégico	2016
CESAP ALTOS ESTUDIOS Diploma en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública y Desarrollo Social	2012
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL Bachiller en Estadística	2006 - 2010

OTROS ESTUDIOS

GRUPO IDDEA SPSS avanzado	2017
------------------------------	------

Vladimir Angel Manrique Leon

Magíster (c) en Marketing y titulado en Ingeniería Industrial y Comercial dentro del tercio superior. Con experiencia en supervisión de operarios, administración de licitaciones privadas, como consultor de Marketing y Ventas, y principalmente 6 años de venta consultiva de proyectos de ingeniería (3 supervisando a una pequeña fuerza de ventas). Hábil en planificación, coordinación y visión a largo plazo. Una persona práctica, flexible, empática y comprometida al éxito de la organización, sus clientes y sus socios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Acquatecnología SAC

Empresa que desarrolla proyectos de ingeniería y produce sistemas de alta tecnología para el reúso y tratamiento de agua.

Ingeniero de Ventas

Enero 2020 – Diciembre 2020

Responsable de seguimiento, negociación y cierre para la consecución de proyectos para el tratamiento de aguas; proyectos residenciales, empresariales y para el estado. Logré conseguir por lo menos 2 proyectos cada mes desde el tercer mes dentro de la empresa.

M+S TTM SAC

Consultora en Planeación y Ejecución Estratégica

Consultor de Marketing y Ventas

Octubre 2019 – Diciembre 2019

Planificación y control del programa de publicaciones y contenidos. Control de proyecciones de ventas para generar campañas dirigidas. Diseño, ejecución y control de las campañas de impulso de ventas. Seguimiento y coordinación para el desarrollo de prospectos. Elaboración de presentaciones, propuestas y cotizaciones. 78% en el cumplimiento del programa de publicaciones y contenidos. Lancé 3 campañas para el impulso de ventas. 84% en el cumplimiento de las actividades de las campañas de ventas.

Geotexan Perú S.A.C. / Aemar S.A.C.

Soluciones de Ingeniería Civil mediante productos geosintéticos con la finalidad de optimizar el tiempo útil de obras civiles y a su vez proteger el medio ambiente. Aplicación principal en relaves mineros, almacenes y plantas de tratamiento.

Supervisor de Ventas

Septiembre 2016 – Julio 2019

Ejecución y control de los planes comerciales de la empresa. Prospeccionar, diferenciar y retener a los clientes industriales rentables. Gestión de la participación en licitaciones públicas a nivel nacional. Capacitación de la fuerza de ventas, almaceneros y técnicos. Supervisión diaria del progreso de la fuerza de ventas. Coordinación de despachos y proyectos de instalación. 81% de metas de equipo mensuales alcanzadas. Implementé el pronóstico y presupuesto de ventas. Implementé un sistema CRM

Ejecutivo de Ventas**Agosto 2015 – Agosto 2016**

Búsqueda, negociación y seguimiento a los clientes. Visitas de campo para negociar y asesorar a los clientes. Búsqueda y preparación para participar en licitaciones nacionales. Establecí los procesos de cotización, venta, despacho y servicio. 77% de metas mensuales de ventas alcanzadas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018-2020
UNIVERSIDAD ESAN Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial	2017-2017
UNIVERSIDAD ESAN Bachiller en Ingeniería Industrial y Comercial	2008-2014

OTROS ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Certificado de Especialización en Marketing	2015-2016
---	-----------

Marcos Arturo Pichilingue Villanueva

Profesional con 10 años de experiencia en inteligencia de negocio en proyectos de investigación de mercados. Con capacidad analítica, flexible para adecuarme a los cambios del entorno, proactiva con habilidades para trabajar en equipo y brindar un buen ambiente laboral. Comprometida con los objetivos de la organización y el desarrollo profesional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Redondos

Empresa líder en sector avícola y porcino. Comercialización hacia canal moderno y tradicional. Ventas anuales por encima del nivel de S/1,000 MM.

Jefe de Planeamiento y Control de Gestión

Abril 2014– Actualidad

Presentación de información financiera a Directorio, Gerencia General, Gerencia de Finanzas y entes externos. Conformar el equipo de Planeamiento Estratégico de la empresa y responsable del Planeamiento Financiero y Gestión Presupuestal. Exitosa participación en la obtención de financiamiento con Deuda Sindicada en el contexto COVID-19. Participación en la transformación digital de la empresa, primera implementando la herramienta Qlikview/QlikSense y luego siendo parte del proyecto SAP S/4HANA.

Ransa Comercial

Líder en gestión logística integral. Con presencia a nivel nacional e inversiones en Ecuador, Bolivia y Centro América. Ventas anuales en el nivel de S/600 MM.

Senior de Finanzas

Febrero 2012 – Abril 2014

Presentación de información financiera a Gerencia de Finanzas y entes externos. Responsable del Planeamiento Financiero, Gestión Presupuestal y análisis de proyectos de crecimiento orgánico e inorgánico. Exitosos estudios para procesos de M&A y viabilidad de proyectos de inversión.

Financiera Edyficar

Líder en financiamiento a la Pequeña y Micro Empresa (PYME's) creada por CARE Perú y adquirida por BCP en 2009. Hoy MiBanco.

Jefe de Planeamiento Financiero 2010

Diciembre 2007 – Diciembre

Presentación de información financiera a Gerencia General, Gerencia de Finanzas y entes externos. Conformar el equipo de Planeamiento Estratégico de la empresa y responsable del Planeamiento Financiero y Gestión Presupuestal. Exitosa implementación de nuevo modelo remunerativo variable para la gestión comercial y modelo de evaluación de desempeño de agencias comerciales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2020
Maestría en Marketing

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2008
Diplomado en Recursos Humanos

CENTRUM CATÓLICA 2006
Diploma en Finanzas

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 1997 - 2001
Bachiller en Contabilidad

OTROS ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2011
Programa de Especialización para ejecutivos (PEE)
Gestión de Tesorería, Asset & Liability Management,
Key Account Management, Planeamiento Integrado de Marketing.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Idea de negocio.....	2
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Contribución.....	7
1.6 Limitaciones y alcances.....	8
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	10
2.1 Fuentes de información	10
2.1.1 <i>Recopilación de fuentes primarias</i>	10
2.1.2 <i>Recopilación de fuentes secundarias</i>	11
2.1.3 <i>Glosario de términos</i>	11
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO	13
3.1 Análisis del macroentorno	13
3.1.1 <i>Factores políticos</i>	13
3.1.2 <i>Factores económicos</i>	14
3.1.3 <i>Factores sociales</i>	16
3.1.4 <i>Factores tecnológicos</i>	19
3.1.5 <i>Factores ecológicos</i>	20
3.1.6 <i>Factores legales</i>	20
3.1.7 <i>Conclusiones del macroentorno</i>	21
3.2 Análisis de las fuerzas competitivas.....	22
3.2.1 <i>Rivalidad de los competidores de la industria</i>	22
3.2.2 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	22
3.2.3 <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	23
3.2.4 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	25
3.2.5 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	25
3.2.6 <i>Conclusiones respecto a las fuerzas competitivas</i>	26
3.3 Análisis del microentorno.....	26
3.3.1 <i>Perfil de millennials</i>	26
3.3.2 <i>Sector inmobiliario en Lima</i>	30
3.3.3 <i>Mercado de alquiler en Lima</i>	31
3.3.4 <i>Demanda de alquiler en Lima</i>	32
3.3.5 <i>Oferta de alquiler en Lima</i>	34
3.3.6 <i>Tendencias y preferencias en el mercado de alquiler</i>	38
3.3.7 <i>Adaptación de la oferta en el mercado de alquiler</i>	40
3.4 Conclusiones.....	41
3.5 Diagnostico.....	43
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	45
4.1 Investigación cualitativa	45
4.1.1 <i>Entrevista a expertos</i>	45
4.1.1.1 <i>Metodología</i>	45
4.1.1.2 <i>Resultados</i>	45

4.1.1.3	Conclusiones.....	47
4.1.2	Focus Group.....	47
4.1.2.1	Metodología.....	47
4.1.2.2	Resultados.....	48
4.1.2.3	Conclusiones.....	49
4.2	Investigación cuantitativa.....	50
4.2.1	Objetivo del estudio de mercado.....	50
4.2.2	Público encuestado.....	51
4.2.3	Metodología.....	51
4.2.4	Tamaño de muestra.....	51
4.2.5	Resultados obtenidos de la encuesta.....	52
4.2.6	Conclusiones de la encuesta.....	52
4.2.7	Determinación del mercado potencial.....	55
	CAPÍTULO V. ESTRATEGIA.....	59
5.1	Misión y Visión.....	59
5.2	Factores críticos de éxito.....	59
5.3	Objetivos.....	61
5.4	Estrategias.....	61
5.4.1	Estrategia general del negocio.....	61
5.4.2	Estrategias de crecimiento.....	62
5.5	Modelo de negocio.....	64
	CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	64
6.1	Objetivos de marketing.....	64
6.2	Marketing relacional.....	66
6.2.1	Tácticas de marketing relacional.....	67
6.3	Estrategia de marketing.....	68
6.3.1	Posicionamiento.....	68
6.3.2	Producto.....	71
6.3.3	Precio.....	75
6.3.4	Promoción.....	78
6.3.5	Plaza.....	82
	CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	82
7.1	Cadena de valor.....	82
7.2	Procesos críticos e indicadores.....	84
7.2.1	Actividades primarias.....	84
7.2.1.1	Proceso de adquisición del inmueble.....	85
7.2.1.2	Proceso de construcción.....	87
7.2.1.3	Preparación de proyecto (planos de los mini departamentos y áreas comunes):.....	88
7.2.1.4	Levantamiento de mini departamentos y áreas comunes.....	90
7.2.1.5	Procesos de marketing y ventas.....	92
7.2.2	Actividades de soporte.....	99
7.2.2.1	Infraestructura de la empresa.....	99
7.2.2.2	Gestión de recursos humanos.....	99
7.2.2.3	Desarrollo de tecnología.....	100
7.2.2.4	Compras.....	100
	CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	100
8.1	Objetivos de recursos humanos.....	101
8.2	Estrategias de recursos humanos.....	101

8.2.1	<i>Colocación de personas</i>	102
8.2.2	<i>Incorporación de personas</i>	106
8.2.3	<i>Compensación de personas</i>	106
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO		107
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
ANEXOS		117
BIBLIOGRAFÍA		143

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1.	Casos conformidad y fallecidos de COVID-19, en el mundo y el Perú	16
Tabla 3.2.	Matriz de determinación de la competencia	24
Tabla 3.3.	Población que vive sola en un departamento alquilado-Lima Metropolitana	33
Tabla 3.4.	Ubicación y precio de alquiler -Lima Metropolitana.....	33
Tabla 3.5.	Características de los departamentos alquilados – Lima Metropolitana.....	35
Tabla 3.6.	Distritos de las principales zonas donde están ubicados los departamentos alquilados – Lima Metropolitana	36
Tabla 3.7.	Zonas donde están ubicados los departamentos alquilados por una sola persona – Lima Metropolitana	36
Tabla 3.8.	Precio promedio de alquiler de departamentos de 60 a 100 m2	37
Tabla 4.1.	Población con edad de 23 a 45 años	55
Tabla 4.2.	Población de 23 a 45 años, no casados ni convivientes.....	55
Tabla 4.3.	Población de 23 a 45 años, no casados ni convivientes, con ingresos superiores a S/ 3,000	56
Tabla 4.4.	Características específicas de necesidad de nuestro proyecto	56
Tabla 4.5.	Atracción de la propuesta de proyecto.....	56
Tabla 4.6.	Intensión de alquiler, para el público atraído por la propuesta	56
Tabla 4.7.	Conformidad del precio y tamaño, para el público atraído por la propuesta y con intención de alquilar	57
Tabla 4.8.	Distrito de preferencia.....	57
Tabla 6.1.	Muestra referencial de opciones de renta en Jesús María.....	76
Tabla 6.2.	Tarifario de Mini Departamentos Liberty	76
Tabla 6.3.	Escenarios de Mini Departamentos según metraje	76
Tabla 6.4.	Escenarios de nivel de ingresos promedio según metrajes	77
Tabla 7.1.	Procesos críticos	84
Tabla 9.1.	Supuestos generales	107
Tabla 9.2.	Efectos en el nivel de ingresos.....	108
Tabla 9.3.	Capex Soles.....	108
Tabla 9.4.	Escenarios para sustentar nivel de ingresos	109
Tabla 9.5.	Gastos operativos (Soles).....	110
Tabla 9.6.	Estado de resultado anual (Soles)	111
Tabla 9.7.	Estado de situación anual (Soles)	111
Tabla 9.8.	Determinación de TIR y VAN	112
Tabla 9.9.	Resumen de resultados financieros	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Idea de negocio Liberty	4
Figura 3.1. Evolución mensual del PBI en el año 2020	14
Figura 3.2. Ejemplos de resultados de búsqueda de departamentos	37
Figura 3.3. Área promedio de departamentos en oferta según sector urbano 2011-2019	38
Figura 4.1. Determinación del mercado	57
Figura 5.1. Mapa de objetivos	61
Figura 5.2. Estrategias genéricas de Porter	62
Figura 5.3. Modelo de negocio	64
Figura 6.1. Mini departamento (referencia de distribución)	71
Figura 6.2. Referencia visual de branding Liberty en redes sociales	80
Figura 7.1. Cadena de valor del proyecto Liberty	83
Figura 7.2. Plano referencial de un inmueble viable	86
Figura 7.3. Plano referencial de distribución PISO 1	89
Figura 7.4. Plano referencial de distribución PISO 2	89
Figura 7.5. Plano referencial de distribución PISO 3	90
Figura 7.6. Plano referencial de distribución PISO 4	90
Figura 7.7. Mini departamento (referencia de implementación)	91
Figura 7.8. Propuesta visual para página web	93
Figura 7.9. Público objetivo establecido para redes sociales	93
Figura 7.10. Proceso de prospección de clientes	94

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Medidas del Gobierno para mitigar los efectos de la pandemia COVID-19	117
Anexo 2. La Ordenanza Municipal N° 241 del distrito de Jesús María	118
Anexo 3. Norma A.030 sobre requisitos técnicos para hospedajes según el Reglamento Nacional de Edificaciones	118
Anexo 4. Modalidad B para licencias de proyectos de construcción del Reglamento de Licencias del Ministerio de Vivienda	119
Anexo 5. Características de la población de Lima Metropolitana, mayor de edad – 2019	119
Anexo 6. Población de Lima Metropolitana, mayor de edad, que vive sola – 2019	120
Anexo 7. Características de las viviendas de Lima Metropolitana	120
Anexo 8. Características de las viviendas alquiladas en Lima Metropolitana	121
Anexo 9. Guía de indagación	121
Anexo 10. Encuesta	123
Anexo 11. Resultados de encuesta	125
Anexo 12. Características de la población de Lima Metropolitana – 2019	134
Anexo 13. Población de Lima Metropolitana, de 23 a 45 años de edad	135

Anexo 14. Población de Lima Metropolitana, de 23 a 45 años de edad, con estado civil soltero, divorciado/ separado o viudo	135
Anexo 15. Indicadores del estudio de mercado utilizados para la determinación del mercado	136
Anexo 16. Perfil del público efectivo primario que usaría nuestro mini departamento	138
Anexo 17. Estrategia empresarial de crecimiento.....	141
Anexo 18. Plan de medios	142

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene por objetivo alinearse a las necesidades de un público joven, sobre todo de los conocidos como millennial, y brindarles una opción de vivienda unipersonal en un formato atractivo, moderno, cómodo y a un valor de renta accesible. Se parte de la idea, a probar, de que los jóvenes siempre han deseado la independencia, pero que este anhelo se ha incrementado en la generación reciente de millennials que, por un tema de globalización y conectividad, ven en sus pares foráneos comportamientos y hábitos que desearían replicar. La barrera natural, en un país como el Perú, en vías de desarrollo, pero con un crecimiento sostenido los últimos 20 años, es el poder adquisitivo necesario para la renta de una vivienda adecuada, y mucho más para la adquisición de un inmueble, más que nada a temprana edad.

Es por esto que la presente tesis presenta el modelo de negocio Liberty, basado en la adquisición de un inmueble, básicamente una casa, que pueda servir para una remodelación e implementación de mini departamentos de hasta 26 m². Estos mini departamentos, acondicionados bajo un diseño minimalista, amoblado y equipado, serán rentados a un valor de renta accesible y competitivo de modo que el deseo de independencia de los jóvenes se logre con nuestra propuesta, gracias a una residencia temporal de calidad. Mencionamos temporal, pues lo que se busca es que Liberty sea un puente que acorte la edad a la que se independizan los jóvenes antes de que opten por espacios más grandes o inclusive adquieran un hogar propio. Cabe mencionar que, si bien es el enfoque principal de nuestro público, estamos abiertos a recibir a todo tipo de persona que nos tenga como una opción viable, ya que brindaremos un ambiente cómodo en el que puedan comulgar muchos tipos de personas.

Para poder reforzar la idea original con la que nace Liberty, se siguieron los pasos recomendados para afinar el conocimiento del mercado y de nuestro segmento específico de negocio. Se llevó a cabo el necesario y útil análisis del macroentorno y microentorno. En este caso, el contexto actual de COVID-19 fue de impacto, tanto en la capacidad para obtener información, como por la incertidumbre en el desarrollo de la enfermedad y su control, no solo a nivel local sino global. Como se expondrá en este documento, hubo una serie de limitaciones por dicho contexto, pero también oportunidades por la denominada “la nueva normalidad”, más allá de que la pandemia en sí se controle.

Luego se pasó a tomar información de primera mano a través de una investigación cualitativa y posteriormente una investigación cuantitativa. En la primera se contó con el valioso apoyo de una experta que domina la regulación del sector y que dio luces al marco legal y las posibilidades reales de tener las aprobaciones técnicas y legales para operar. Se empleó también la herramienta de focus group para ayudar a conocer las necesidades y aspiraciones de personas que potencialmente podrían ser usuarios de nuestro servicio. Con esta información se pasó a desarrollar un estudio cuantitativo que nos ayude a validar las necesidades de nuestro público objetivo y su intención de independización.

Validada nuestra idea original luego del análisis antes descrito, se pasó a desarrollar el modelo de negocio, construyendo el marco estratégico base, y los planes de Marketing y Ventas, de Operaciones, de Recursos Humanos y Financiero. Este proceso provocó una serie de ajustes a lo largo del desarrollo de la tesis producto del cruce y alineamiento necesario entre estos planes y siempre con la visión de cumplir nuestra promesa de valor sobre un negocio económicamente sostenible.

La presente tesis, es un modelo de negocios novedoso para el país, que aprovecha espacios ya existentes y brinda un producto de calidad alineado a las necesidades de nuestro público.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

1.1 Introducción

En el Perú, según INEI, del 2010 al 2020 la población ha crecido en 11,4% pasando de 28 millones a casi 33 millones de habitantes. El crecimiento poblacional ha generado una serie de cambios, entre ellos el crecimiento vertical de los edificios y proyectos inmobiliarios de viviendas, oficinas y centros comerciales. (Gestión, 2018).

En los últimos años, el desarrollo del mercado inmobiliario en Perú ha sido impresionante y se prevé que esto continúe, como señala Bernardo Dominichetti, Head of Real Asset de Banchile Inversiones (Gestión, 2018). Asimismo, Urbania Perú, en base a cifras de la Asociación de Empresas inmobiliarias del Perú, proyecta que el sector inmobiliario crecerá entre 20% y 25 % en el 2021. Una mejor situación frente al COVID-19, por medidas de control o vacunación, contribuiría a la mejora de esta proyección ya que se estaría regresando a una normalidad, con más tranquilidad y orden. (El Peruano, 2020).

Del mismo modo, Carlos Chueca, abogado apoderado de Inquilinos Morosos SAC, citado por Ramírez (2020, párr. 9), refirió que, hasta junio, “el mercado de renta en Lima asciende a 3.6 millones de alquileres para vivienda”.

Asimismo, son más que todo los millennials quienes buscan alquilar en vez de comprar, por su naturaleza y factibilidad. En el primer caso, debido a que una característica de esta generación la poca preferencia por tomar obligaciones de largo plazo, como un crédito hipotecario (Gestión, 2018). En segundo caso, por la dificultad de acceder una hipoteca, por lo que alquiler es una opción razonable. (La República, 2019).

Mauricio Grieve, gerente de Fondos de Core Capital SAFI, citado por Gestión (2019), comenta también que los jóvenes que están en busca de estos departamentos pequeños no solo valoran la independencia sino también otros atributos como zona de parrilla, piscina, salas de coworking, entre otros, y al mismo tiempo, cercanía a servicios de transporte público, bancos o centros comerciales. Esto se complementa con lo que comentaba Reyes (2019) sobre la próxima tendencia del mercado inmobiliario en llegar al Perú: la construcción de edificios destinados al alquiler, mercado también conocido como “renta residencial”.

Es así que los departamentos con menor metraje, mini departamentos, se han convertido en una de las tendencias del mercado inmobiliario, siendo la oferta actual desde los 30 m², que está conformado por 3 ambientes: un dormitorio, una sala kitchenette y un baño. En el caso de la demanda, el interés está por parte de los jóvenes solteros de entre los 18 y 34 años de edad, los cuales tienen como objetivo el tener un espacio propio y su libertad (para trabajar home office o estudiar), como indica Properati. (Gestión, 2021).

Con respecto a la coyuntura actual del COVID-19, muchas personas han permanecido más tiempo en casa, con las incomodidades que esto supone a quienes comparten la vivienda con muchas personas, y esto despertaría una necesidad latente de buscar o volver a vivir solo ya que aun cuando la situación de pandemia se supere muchos modelos de teletrabajo se mantendrán. (Andina, 2021).

A pesar de una mayor tendencia hacia la aparición de departamentos de menor metraje, se trata de un formato aún incipiente y la demanda de viviendas se mantiene insatisfecha por mucho.

1.2 Idea de negocio

El negocio planteado, consiste principalmente en la adquisición de un inmueble en desuso o con baja rotación comercial y que cumpla con ciertas características de espacio y distribución con el propósito de habilitar de mini departamentos personales, aptos para ser alquilados por una renta accesible, pero con las comodidades y funcionalidades que respondan a las necesidades de nuestro público objetivo.

Nuestro público principal será el segmento de solteros de la población millennial nacidos entre 1981 y 1995 (IPSOS, 2018), dispuestos a abandonar el hogar familiar y que sean económicamente activos, pues nuestro análisis indica una fuerte afinidad entre las virtudes de nuestro proyecto y sus objetivos, aspiraciones y preferencias al momento de elegir un lugar para vivir. La elección de este grupo se basa en su constante búsqueda de independencia y en responder a las nuevas necesidades que combinan vivienda y teletrabajo para jóvenes emprendedores o dependientes. Para ello, se formula un modelo de negocio sostenible que aproveche inmuebles existentes en un intento de generar más viviendas por metro cuadrado en una ciudad con problemas de centralismo y mala distribución de espacios.

Este proyecto busca mejorar la calidad de vida de los millennial trabajadores, no solo poniendo una opción de vivienda al alcance de sus ingresos sino también ofreciéndoles un lugar seguro, habilitado para el trabajo y, dependiendo de casos particulares, más cerca de su centro de labores en caso necesiten desplazarse, considerando que se elegirá un distrito céntrico.

Las viviendas propuestas tendrán entre 20 a 26 m² y contarán con las 3 áreas principales para poder vivir de manera cómoda: sala kitchenette, dormitorio y baño privado. Estos ambientes a su vez estarán equipados con muebles multifuncionales, inodoros, duchas, lavaderos, cocina eléctrica y otros implementos necesarios para el día a día que aprovechen el espacio de manera estratégica. Además, se contará con servicio de conserjería, servicio de limpieza, recolección de basura, y wi-fi.

El inmueble contará también con áreas de uso común como zona de lavado, zona para depósito, una oficina administrativa y una terraza para reuniones, parrillas y rutinas de ejercicio. Los servicios como conserjería o limpieza serán prestados por una empresa privada especializada en estas funciones y la atención al cliente y solución de problemas estará a cargo del administrador del proyecto, con lo que se asegura una atención de calidad de forma inmediata.

El siguiente plan, busca demostrar la viabilidad de este modelo de negocio de adquisición-transformación-renting, realizando un análisis de la situación actual del sector inmobiliario para encontrar cuáles son las características que los demandantes valoran más y realizar un estudio de mercado (cualitativo y cuantitativo) que nos proporcione información sobre preferencias y percepción, pero segmentada a nuestro público objetivo.

La viabilidad del negocio también debe responder a una rentabilidad adecuada de largo plazo para los inversionistas, que obtienen un flujo constante producto del negocio, así como mantienen el valor de su inversión en el inmueble. Esta rentabilidad debiera no ser menor a la de los negocios inmobiliarios.

Plasmaremos la idea de negocio constituyendo la iniciativa Liberty, un modelo de empresa de renting de mini viviendas personales por medio del rediseño de inmuebles ya existentes.

Figura 1.1. Idea de negocio Liberty



1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad para el desarrollo de una empresa de renting de mini departamentos personales. Para esto, se tomará posesión de inmuebles para rediseñarlos y adecuarlos a esta oferta.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual del Sector Inmobiliario de alquiler.
- b) Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de inmuebles de metraje reducido.
- c) Analizar el perfil y preferencias de los potenciales consumidores.
- d) Establecer la estructura organizativa de Liberty.
- e) Diseñar los procesos de la cadena de valor para la entrega del servicio de renting.
- f) Desarrollar la estrategias y planes funcionales del negocio.
- g) Realizar la formulación y evaluación económica del proyecto.

1.4 Justificación

La justificación se basa tomar en cuenta la aparición de un nuevo público joven con necesidades generacionales de independencia y privacidad pero que también valora

cada vez más la conveniencia de vivir cerca del lugar de trabajo o estudio debido a las distancias y al deficiente sistema de transporte. Este anhelo se topa con la limitante de que la mayoría de viviendas de renta son de metraje amplio y por ende no acorde a su nivel de ingresos o son de pequeño metraje, pero sin condiciones de calidad adecuadas. Según Westreicher (2017), IPSOS señala que los jóvenes de 24 a 39 años, la generación millennial, ganan un promedio de S/1,300 mensuales en nuestro país, mientras que el precio de alquiler promedio para inmuebles de 60m² es de S/.1694 (Urbania, 2020).

La entidad especializada en transporte público, Moovit Insights (2019), indica que el tiempo de traslado (incluido espera y viaje) de los habitantes de Lima Metropolitana tiene un promedio de 109 minutos. Otro estudio similar, de la consultora Marketwin, citada por el Economista América (2017), indica que el 76% de los encuestados en Lima sentía sufrir de mucho estrés, y el 61% sentía que su calidad de vida había disminuido mucho o bastante debido al tráfico de la ciudad.

De acuerdo con el estudio de Arellano Marketing (2017) “Demanda inmobiliaria 2017”, la independización es la segunda razón más importante por la que las personas desean adquirir un inmueble, luego de la mejora de la calidad de vida. Giovanna Arellano, citada por Urbania (2016), señala que los jóvenes están demostrando cada vez una mayor necesidad de independizarse. Entre otras razones, para estar más cerca de su centro de estudios o labores, ya que, como se señala líneas arriba, existe una gran problemática de tiempo y distancia. Sin embargo, al tener todavía un poder adquisitivo bajo, en comparación a los precios promedio de alquiler, algunos optan por habitaciones con pocas comodidades (infraestructura y/o mobiliario) o compartir con “roommates”, en general con limitados servicios y poca privacidad. Pero también, como indica Arellano, este bajo poder adquisitivo lleva a otros a buscar espacios ya amoblados, es decir una oferta con algo más que simplemente un espacio, un diseño diferenciado.

Hay un fuerte potencial a desarrollar a partir de las características de los jóvenes llamados “millennials”. Como se ha mencionado líneas arriba, los jóvenes solteros de entre los 19 y 40 años de edad, tienen como objetivo tener un espacio propio, ya sea por el beneficio de la independencia o privacidad. Lo que se plantea es poder explotar esta nueva tendencia, disminuyendo la brecha entre su capacidad de gasto y el valor de renta promedio en nuestro país.

Por otro lado, el mercado de inmuebles exclusivos para alquiler está aún por desarrollar (renta residencial). Es un formato con departamentos más fáciles de alquilar.

Rodrigo de la Maza, Country Vice President de CCLA en Chile y Perú, citado por Ramírez (2019), comenta algunos de los beneficios y atributos de invertir en el modelo de negocio de la renta residencial (también llamada multifamiliar). Tiende a ser un activo más defensivo que otros de renta inmobiliaria durante recesiones. En periodos de recesión aumenta el desempleo y se reduce la demanda de metros cuadrados de oficina; también cae el consumo, por lo que la renta inmobiliaria retail sigue el mismo camino. Sin embargo, en cuanto a la renta residencial, añade, “la gente posterga su decisión de comprar una vivienda y se va por el arriendo”. A esto se puede añadir lo que comenta Grieve, citado por Gestión (2019):

Los tamaños de departamentos grandes cada vez son más difíciles de alquilar por el monto que implica. En el caso de los formatos de tamaño pequeño, se rentan más por metro cuadrado y esto hace que sean más atractivos como inversión. En el caso de inmuebles para vivir, el número de años de recuperación oscila entre los 15 a más aproximadamente. En el caso de inmuebles para alquilarlos como oficinas o locales comerciales, está en los 11 años. Si al hacer nuestro cálculo los valores salen igual al promedio mencionado o menores, entonces la alternativa de inversión es buena.

En cuanto a los beneficios para los usuarios finales, De la Maza (2019), señala que este modelo permite tener edificios con estándares y mantenimiento más eficientes, ya que se encuentra bajo la propiedad de un solo inversionista, o bajo la administración de una sola entidad.

Finalmente, se considera que la idea de negocio será de utilidad a las siguientes entidades:

Al público objetivo que busca la vivienda personal

Los jóvenes que desean su independencia tienen dificultad para poder obtenerla por falta de inmuebles con menor costo, lo cual es una oportunidad para nuestro proyecto que ofrece precios accesibles dentro del mercado de renta.

A agentes del mercado inmobiliario sobre información de demanda de formatos mini

El perfil del público que prefiere inmuebles reducidos se ha empezado a investigar solo recientemente, por lo que nuestra investigación brindará información que contribuya a las decisiones de las empresas inmobiliarias.

A otras empresas e inversionistas que deseen replicar nuestro modelo para contribuir con la sostenibilidad de nuestra ciudad.

Nuestro modelo de negocio está hecho para ser replicado ya sea a menor o mediana escala, intentando colocar un grano de arena en mejorar la situación actual de nuestra mal planificada ciudad. De esta manera podríamos demostrar con este modelo que es posible un uso más sostenible y un mejor aprovechamiento de los espacios en la urbe. De ser replicado este proyecto los más beneficiados serían los ciudadanos.

A la comunidad académica por la estrategia de análisis empleada en esta tesis

Presentamos un modelo de negocio aún incipiente en el país, como es el desarrollo de un producto inmobiliario exclusivo para renta, con mini departamentos, dirigido principalmente a jóvenes que tienen gran interés en lograr la independencia.

1.5 Contribución

El plan de negocio del presente documento permitirá expandir el conocimiento que se tiene sobre el mercado inmobiliario de alquiler, pero enfocado en la oferta de inmuebles unipersonales de metraje reducido. Dicho conocimiento permitirá validar la existencia de una demanda de este tipo específico de inmueble en servicio de renting, y, a su vez, la viabilidad de este tipo de negocio.

Nuestro proyecto busca ser una contribución para intentar mitigar los problemas cotidianos que la mayoría de jóvenes limeños atraviesa para movilizarse, además de su vocación y aspiración por la independencia y privacidad. Siendo Lima una metrópolis construida con poca planificación, las deficiencias de nuestro sistema de transporte y diseño de calles disminuyen la calidad de vida de sus ciudadanos, quienes en su mayoría tienen que invertir de 1 a 2 horas al día en trasladarse (Moovit Insights 2019). Poder

decidir el lugar de residencia cerca de su lugar de interés (laboral, estudios, social u otro) mejoraría su calidad de vida.

El mercado de compra-venta de viviendas es de difícil acceso para personas jóvenes por su nivel de ingresos, y poco historial crediticio. Además, como se verá más adelante, entrar en un compromiso financiero de largo plazo no es parte de lo que un joven desea. Por lo que lograr la independencia por esta vía es muy difícil. Pero tampoco el mercado de renta ha estado preparado con una oferta adecuada. Ya sea por el tamaño de las viviendas, tradicionalmente pensados para familias como por la calidad de vida que ofrecen los formatos pequeños, que suelen estar habilitados sin un diseño adecuado, sin criterio de modernidad y muchas veces dentro de casas familiares, con lo que la privacidad se ve limitada bajo un manto de informalidad.

Más aún, en la desafortunada coyuntura en la que nos encontramos, la importancia de la vivienda personal y de la reducción de tiempos de traslado ha aumentado. La intención general de nuestro proyecto es mejorar la calidad de vida de las generaciones jóvenes de trabajadores al ofrecer una opción de vivienda accesible y de calidad, que les permita iniciar a una edad más temprana su proceso de independización al mismo tiempo que generamos un espacio moderno y propicio para que pueda dedicarse al trabajo, estudios o vida social.

1.6 Limitaciones y alcances

A. Periodo de análisis:

La información de las fuentes secundarias ha sido recolectada desde los primeros meses del año 2019 hasta la primera quincena de enero del 2021, mucha de la información y pronósticos pueden haber variado conforme la situación económica y política nacional haya cambiado.

Debido a los cambios coyunturales y a la emergencia sanitaria debido al COVID-19 tuvimos que cambiar nuestro modelo de negocio de alianzas con propietarios de inmuebles al de compra de inmuebles, pues vimos imposible realizar la investigación de campo que el primer modelo requería.

Otro limitante del contexto COVID-19 es que se presenta como escenario global y nuevo, de cuyas consecuencias aún no se tiene certeza. Además, la información de focus

group y estudio cuantitativo se hicieron también en este periodo y las respuestas de los participantes tenían el sesgo de la misma incertidumbre.

Del mismo modo, debido a las dificultades de reclutamiento de participantes, se llevó a cabo un solo focus group, por lo que las respuestas y el espectro de niveles socio económicos y estilos de vida fue limitado.

Por otro lado, el proceso de encuesta fue realizado de manera online, lo que limitó poder seleccionar un público específico de encuestados, ya sea con filtros (edad, ingresos, lugar actual de residencia, etc.) o por un filtro de ubicación geográfica. Se tuvo que realizar una encuesta online general y luego filtrar los resultados, lo que redujo la cantidad final de encuestas válidas de un total inicial de 422 a 188 y esto incrementó el margen de error.

Si bien vamos a plantear una estrategia de crecimiento a mediano-largo plazo, el tiempo de espera es tan largo que no se considera tener información lo suficientemente precisa como para realizar un pronóstico financiero preciso.

B. Zona geográfica: Esto se refiere hasta donde abarca nuestro estudio, en este caso Lima

Al no tratarse de un producto de consumo masivo, en una primera instancia, se limita a probar la viabilidad en el distrito de Jesús María. Eventualmente, dependiendo del éxito y similitudes de otros distritos y la posibilidad de encontrar públicos objetivos similares, se podrá usar el mismo modelo en otros distritos de Lima. Asimismo, por dicha naturaleza, no se requiere masificar el producto, por lo que aun en un futuro lejano, el mercado de Lima se observa más que suficiente. Por ello, abarcar otras ciudades no se considera como parte de la visión del negocio, aunque podría ser replicado por terceros.

El presente plan de negocio se limita a residentes en Lima Metropolitana, debido a que la inmovilización social, no permite poder abarcar a aquellas personas que residen fuera de Lima Metropolitana pero que están interesadas en alquilar un departamento dentro de este lugar, o aquellas personas que estaban alquilando un departamento en Lima Metropolitana, pero que por situación del COVID-19, han regresado a su residencia original y en algún momento podrían volver.

C. Fuentes secundarias:

Se ha utilizado las existentes fuentes secundarias respecto al sector inmobiliario de alquiler, pero con pocas fuentes respecto al mercado específico de inmuebles de metraje reducido, ya que a su vez existe una oferta limitada del mismo. El estudio de mercado conducido por nosotros permitirá expandir el conocimiento acerca de las preferencias de los usuarios en Lima Metropolitana, pero a su vez conocer sobre la intención de compra en dicho mercado de inmuebles de metraje reducido.

D. Experiencia

Ninguno de los elaboradores de este plan de negocio tiene experiencia previa en el sector inmobiliario, por lo que el apoyo de profesionales del sector, y las fuentes secundarias, han sido de mucha utilidad.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Fuentes de información

La información recolectada para el presente proyecto se ha obtenido de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son datos de primera mano, resultados directos de estudios determinados (Sampieri, 2006), contiene información directa antes de ser procesada por otra persona. Las fuentes secundarias son listas, compilaciones o resúmenes de referencia, es decir procesan la información de primera mano, comentan brevemente artículos, libros, tesis, y otros documentos (Sampieri, 2006).

2.1.1 Recopilación de fuentes primarias

Para la presente investigación se usaron fuentes primarias directas de trabajo de campo, las cuales debido a la coyuntura del COVID-19 se realizaron de manera virtual:

- Focus group, mediante el cual se obtiene información de acuerdo a la percepción y opinión del grupo de personas reunidas, sobre la propuesta de proyecto. Esto permite complementar aspectos aun no incluidos en el proyecto, así como estructurar mejor la elaboración del cuestionario.

- Entrevistas a expertos, a fin de obtener un conocimiento más profundo sobre los temas relacionados a nuestro proyecto y la validez de la propuesta.
- Encuestas, las cuales permiten mostrar resultados numéricos que representan a la población que cumplen las características del público objetivo, mediante el cual se permite demostrar la validez de la propuesta de proyecto, conocer las características del público objetivo, los aspectos más valorados, sus preferencias, la intención de compra y determinar así el mercado potencial y efectivo.

2.1.2 Recopilación de fuentes secundarias

Para la presente investigación, también se usaron fuentes secundarias que permiten conocer la situación histórica, actual y sus proyecciones o tendencias relacionadas al sector, siendo algunas de ellas, las siguientes:

- Reporte del mercado inmobiliario de Urbania
- Reporte del mercado inmobiliario de Properati
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
- Asociación Peruana de Empresas de Estudios de Mercado (APEIM)
- Estudios del sector inmobiliario del BBVA
- Diario Gestión

2.1.3 Glosario de términos

Mini departamento

Referido a la oferta de la presente Tesis, es un departamento de dimensiones no mayores a 30m². Con los ambientes básicos: baño, dormitorio y kitchenette

Arrendatario

Tomador en alquiler de un predio que se arrienda. También mencionado como inquilino.

Arrendador

Dueño de un predio que se arrienda.

Renta

Referido a la oferta de la presente Tesis, es el valor total mensual que paga el arrendatario. No incluye IGV.

Renta Residencial

También conocido como renta multifamiliar o renta inmobiliaria. Se refiere a proyectos construidos específicamente para negocio de renta.

Renting

Modelo de negocio de naturaleza inmobiliaria, consta de adquirir un inmueble para rentarlo.

Mueble multifuncional

Es un mueble de diseño especial para tomar diversas formas, tomar mayor o menor tamaño, o con propiedades de armado y desarmado.

Departamento acondicionado

Referido a la oferta de la presente Tesis, es un mini departamento que se entrega amoblado bajo un diseño específico para aprovechar su metraje y forma. Puede incluir muebles multifuncionales para lograr este objetivo.

Independencia

No depender económicamente de otra persona y total control de las decisiones personales.

Independencia inmobiliaria

Ser independiente económicamente y además ser responsable del inmueble en el que se vive, ya sea por medio de compra, renta u otros formatos

Privacidad

En referencia a tener un espacio personal, no afectado por la familia u otros, pero también se puede referir al grado de privacidad de la vivienda para con los vecinos.

Confort

Comodidad aceptada como adecuada y atractiva.

Vivir solo

Cualquier forma de vivir que no sea con los padres.

Vivienda familiar

Independientemente del dueño, es la vivienda donde habita la familia, de cualquier tamaño.

Soltero

Para motivos de esta investigación, soltero se referirá a la persona no casada. Puede tener una relación de otro tipo.

Semi cliente

Categoría particular para describir a clientes potenciales con interés de compra pero que se encuentran en lista de espera al no haber residencia en disponibilidad.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO

3.1 Análisis del macroentorno

3.1.1 Factores políticos

Desde el inicio de siglo, Perú cuenta con 5 expresidentes elegidos por voto popular, y todos con procesos judiciales o condenas. Esta trama de escándalos de corrupción tuvo su desenlace con la sucesión de 3 presidentes en tan solo 8 días, en noviembre del año pasado. (Gustavo Stok, 2020). Esta inestabilidad, aún presente en la forma de constantes enfrentamientos entre el poder ejecutivo y legislativo, paraliza la maquinaria

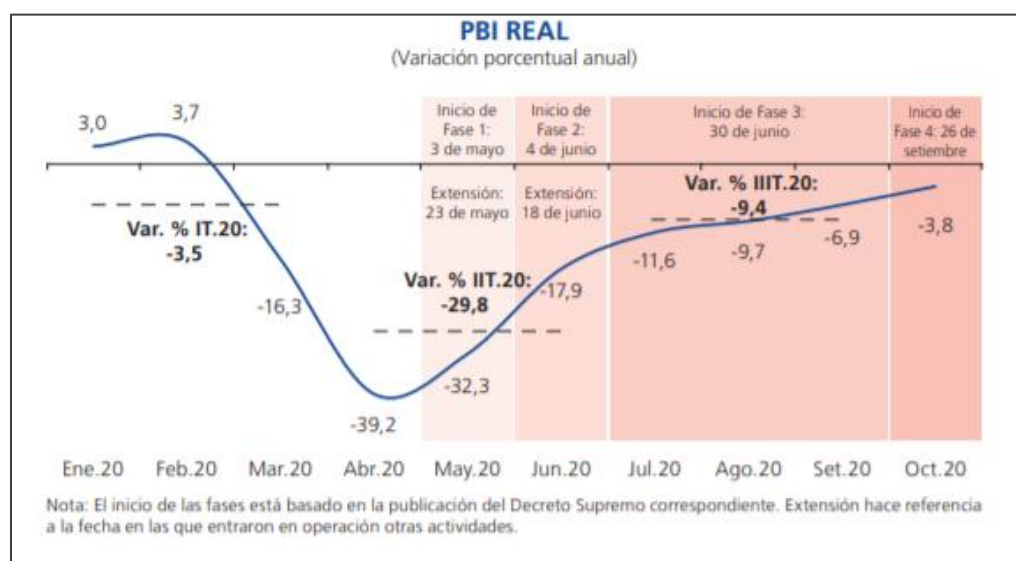
estatal, la aprobación de nuevas medidas y leyes, y genera inestabilidad y duda al momento de realizar grandes inversiones como inmuebles.

3.1.2 Factores económicos

En cuanto a la economía, su performance va marcada por el control global y local de la pandemia.

El PBI del año 2020 podría caer 13% y el 2021 lograr una recuperación por encima 10% según distintos analistas. Por ejemplo, Barría (2020), Perú tendría una caída de 13% en 2020 y un rebote de hasta 9%. Mientras que Carlos Oliva, presidente del Consejo Fiscal, citado por la Redacción Gestión (2020), estima un crecimiento de PBI en 2021 de 10% y un recorte del déficit fiscal de un 10% a 6%. Por su parte, el BCRP, en su Reporte de Inflación diciembre 2020 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022, estimada la caída de PBI 2020 en 11.5% y eleva su estimación de crecimiento de 11% a 11.5%.

Figura 3.1. Evolución mensual del PBI en el año 2020



Fuente: BCRP. Reporte de inflación. Diciembre 2020.

Recuperación económica

La economía peruana presentó una contracción de 3.8% en octubre del 2020, la menor caída desde el inicio de la pandemia, según el INEI, citado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), esto se debe, según su información, a la reapertura de

algunas actividades económicas, al plan de estímulo económico puesto en marcha por el gobierno y al reinicio de obras y proyectos de inversión tanto públicos como privados. Algunos indicadores en crecimiento, relacionados al PBI son la producción de electricidad y la compra de cemento y materiales de construcción.

Klaus Kaempfe, de Credicorp Capital, estima un retorno al crecimiento del PBI del 2019 a lo largo del 2021, siempre y cuando se mantengan los niveles de producción que teníamos en ese momento. Para eso, resulta vital la velocidad con la que ocurra el retorno a la normalidad sanitaria y esto depende de la cantidad de vacunas, la cantidad de nuestros periodos de aislamiento obligatorio y de las medidas personales que tome la población para evitar que los contagios sigan creciendo. (El Peruano, 2021).

Empleo ralentizado, paralización de actividades económicas

En cuanto al sector laboral, “el empleo en Lima Metropolitana bajó 47.6% en el trimestre marzo-mayo, con 2.3 millones de puestos perdidos, y la masa salarial se contrajo 52%, según el INEI” (Ramírez, 2020, párr. 5).

El empleo formal ha sido el que más se vio perjudicado según el Informe Técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana de enero 2021, pues retrocedió en un 5.3% en el periodo de octubre a diciembre en el total de población económicamente activa, esto a su vez significa un incremento del 21.7% de subempleo. (INEI, 2020)

Facilidades otorgadas por el sector inmobiliario

La pandemia ha afectado la demanda de inmuebles, según reportes de ASEI del mes de junio 2020, la estabilización del sector inmobiliario podría tomar de entre 6 a 9 meses, sin embargo, los efectos no han sido homogéneos, sino que han dependido de los distritos y su cercanía a grandes urbes. La mediana de precios ha disminuido en 2.1% y se le atribuye esta variación de precios tan moderada a la rápida respuesta de la oferta por otorgar facilidades a una demanda golpeada por la crisis económica. Así, medidas como la reducción de cuotas iniciales por parte de algunas inmobiliarias (en algunos casos de 30% a 5%) y facilidades para préstamos hipotecarios por parte de algunos bancos. (Gestión, 2020).

3.1.3 Factores sociales

- **Contexto COVID**

La situación actual está fuerte y determinadamente marcada por el contexto COVID-19. Sus implicaciones afectan tanto el comportamiento de las personas, como las decisiones de los agentes económicos y del Gobierno.

A agosto se tenía 23 millones casos confirmados en el Mundo y 815 mil víctimas fatales. A inicios de 2020, los casos mundiales alcanzaban ya los 94 millones y 2 millones de víctimas fatales, según reporta Johns Hopkins University en su portal Coronavirus Research Center.

Perú, a pesar de ser uno de los países con mayor crecimiento económico de la región, fue uno de los más afectados con la llegada de la pandemia a causa del COVID-19. El Perú presentó unos de los casos más alarmantes a nivel mundial, tanto por el número de confirmados positivo en relación al total de la población, como por el grado de letalidad como se muestra en el gráfico a agosto. Con el avance de la enfermedad en la región, así como la llamada “segunda ola” en Europa, hemos sido superados negativamente por otros países, pero mantenemos un alto nivel de fallecidos por millón.

Tabla 3.1. Casos conformidad y fallecidos de COVID-19, en el mundo y el Perú

	Al 25/08/20	Al 17/01/21	Al 25/08/20	Al 17/01/21	Positivos	Cifras por Millón	Confirmados	Fallecidos
Mundo				Mediterraneo Oriental				
Confirmados	23,518,343	93,194,177	1,840,077	5,334,724	23,344,423	USA	70,526	1,175
Fallecidos	810,492	2,014,716	48,927	127,790	10,557,985	India	7,651	110
% Letalidad	3.4%	2.2%	2.7%	2.4%	8,393,492	Brasil	39,488	980
Perú				Sudeste Asiático				
Confirmados	613,378	1,056,023	3,666,425	12,462,338	3,568,209	Rusia	24,451	449
Fallecidos	28,124	38,654	69,392	191,196	3,357,365	UK	49,456	1,305
% Letalidad	4.6%	3.7%	1.9%	1.5%	2,846,971	Francia	43,616	1,069
Las Américas				África				
Confirmados	12,519,981	41,329,493	1,013,995	2,313,130	2,368,733	Italia	39,177	1,353
Fallecidos	444,362	954,545	20,607	52,905	2,211,967	España	47,310	1,135
% Letalidad	3.5%	2.3%	2.0%	2.3%	2,033,518	Alemania	24,271	554
Europa				Pacífico Occidental				
Confirmados	4,016,133	30,488,064	460,991	1,266,428	1,870,179	Colombia	36,755	941
Fallecidos	217,222	666,036	9,969	22,244	1,783,047	Argentina	39,452	1,001
% Letalidad	5.4%	2.2%	2.2%	1.8%	1,609,735	México	12,485	1,078
					1,056,023	Perú	32,028	1,172

Fuente: Organización Mundial de la Salud (OMS), enero 2021

Elaboración: Propia

El Perú tuvo un descenso en casos hacia junio, pero coincidiendo con las primeras medidas importantes de reapertura de actividades se retomó el crecimiento y recién desde fines de septiembre se pudo observar una caída sostenida. Hacia inicios de 2021 se viene experimentando un nuevo incremento, ante lo cual las autoridades dispusieron nuevas medidas (Decreto Supremo N°002-2021-PCM).

Cabe mencionar que las medidas y sus efectos no han estado exceptos de críticas desde diversos ámbitos de la sociedad (Ver Anexo 1).

- **Tendencias de la población millennial**

Los millennials, generación de nacidos entre 1981 y 1995, es la futura generación de consumidores, usuarios y productores, con gustos, prioridades y objetivos diferentes al del resto de generaciones. Según Sandra Zelada (2014), de la consultora Deloitte, para el 2025, esta generación representará el 75% de la fuerza laboral del mundo, sin embargo, actualmente el ingreso promedio de los millennials en el Perú es de S/1,300 (Westreicher, 2017). Es importante resaltar entre sus características la tendencia por alquilar sobre comprar, la gratificación instantánea y su necesidad por el uso de tecnología.

- **Aumento de comportamiento de ahorro**

Según McKinsey & Company, las personas estarían recortando hasta en un 50% sus gastos, reduciendo compras no vitales como electrodomésticos, vehículos y otros artículos de lujo. En abril del 2020 se multiplicó por 7 la cantidad de cuentas abiertas del BBVA a través de canales digitales, según Luis Morales, gerente general de Client Solutions de ese banco. (BBVA, 2020).

- **Sistema de Transporte en Lima**

Lima ha crecido exponencialmente sin un sistema interconectado de transporte masivo. Tan solo tener una línea de Metro tomó más de 20 años desde el inicio de su construcción.

Actualmente, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), es la entidad designada para regir y modernizar el transporte en la ciudad. Para esto, debe enmarcar sus acciones en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible a presentarse en 2021.

El único medio de transporte masivo en la actualidad es la Línea 1 del Metro de Lima, que se soporta además de los sistemas de buses Metropolitano y Corredores. Los mencionados servicios son insuficientes para lograr un sistema eficiencia de transporte masivo en una ciudad de 8 millones de habitantes. Más aún cuando del Metro actualmente se tiene en funcionamiento sólo la primera Línea.

Como León (2019) menciona, considerando la evaluación de TEC Corporation, empresa especializada en sistemas de tránsito, las horas pico en Lima se han duplicado. Este análisis se hizo comparando los años 2009 y 2019. Esto se observa en los momentos pico: mañana, mediodía y noche.

El impacto en la calidad de vida de las personas es alto, ya sea por estrés como por las horas que dejan de estar con sus familias o dedicando a sus actividades. Incluye muchas veces la reducción de horas de sueño para poder evitar la hora pico de la mañana.

Un cálculo de Marketwin (II Estudio de Tráfico y Tendencias de Movilidad Urbana en Lima 2018) arroja que en Lima las personas emplean al menos 2 horas para desplazarse hacia sus actividades, como trabajo o estudio. Esto se traduce en 60 horas pérdidas en el tráfico por mes. Así lo recoge Reyes (2018) en La República.

La mayor parte del congestionamiento se debe a los automóviles. Particularmente, taxis y colectivos. Son muchos y su capacidad de transporte es sumamente limitada.

- **Contexto urbanístico de Lima**

Sánchez (marzo 2015) ha realizado un estudio para la Organización Internacional para las Migraciones donde detalla distintos aspectos de los flujos migratorios en el país. A continuación, se presenta algunos de sus hallazgos.

El Perú, ha atravesado un proceso de urbanismo muy fuerte desde mediados del siglo pasado. Así, la población urbana paso de 35% en 1940 a 77% en 2015.

Lo que se puede observar es un trasvase de poblaciones andinas principalmente hacia la costa, pero también hacia la selva. De hecho, la población de la sierra se redujo a la mitad, de 65% a 32% entre 1940 y 2007.

Es en las ciudades de la costa, sobre todo en Lima que se concentran actividades económicas que atraen los flujos migratorios, como alimentos, productos químicos y metalmecánica. Los flujos mismos impulsan la construcción, y servicios públicos.

Lima nunca se preparó para los flujos migratorios. La expansión de su área metropolitana ocurrió a través del establecimiento informal sin diseño urbanístico ni planificación. La mayoría de sus vías de comunicación no fueron pensadas para grandes movimientos y para cuando era evidente la necesidad de ampliarlas se topaba construcciones que dificultaban los proyectos de ensanchamiento de vías. No sólo eso, sino el trazado de los circuitos de servicios de agua, desagüe, luz y teléfono, como áreas para colegios, universidades, hospitales, entre otros.

Lima es ahora una metrópoli en la que su población, según IPSOS (2019), reconoce la inseguridad (74%) como el principal problema, pero también la contaminación y limpieza pública (52%), y el sistema de transporte (41%).

Por lo tanto, el crecimiento no planificado de la ciudad ha llevado a que los pobladores actuales consideren el sistema de tránsito como uno de los grandes problemas de la ciudad y aún más importante la inseguridad.

3.1.4 Factores tecnológicos

- **Materiales de construcción modernos y maleables**

En los últimos años la tecnología ha logrado el desarrollo aparición de nuevos materiales de construcción que responden a las necesidades y preocupaciones del consumidor, como la sostenibilidad, la eficiencia energética y el respeto al medio ambiente. Estos objetivos se han vuelto una prioridad para las nuevas generaciones y han dado paso a la popularización de materiales como paneles de fibras, paneles de madera contra laminada y ladrillos ecológicos. (Arrevol, 2016).

Otros materiales modernos de construcción de acuerdo al portal Arq.com.mx (2018) serían las ventanas con nanotecnología, paneles estructurados, resinas autorreparables, concreto con absorción de luz y los últimos avances en impresión 3D que permiten la impresión de paneles o secciones independientes para mejorar el rendimiento térmico.

- **Muebles convertibles de varios usos**

Actualmente los muebles multifuncionales son una tendencia mundial para el sector inmobiliario, así como para el de decoración del hogar. Son considerados versátiles, adecuados para cualquier espacio (sobre todo eficientes para ambientes

pequeños) y los últimos avances en materiales y tecnología incluso permiten que estén integrados a pantallas y consolas digitales. Estos muebles permiten que espacios de dimensiones menores al promedio puedan ser igual o más cómodos que los tradicionales, aumentando el valor por metro cuadrado de un espacio. (Silieri Koncept, 2018).

- **Digitalización acelerada**

La pandemia ha acelerado la transición a la digitalización de empresas y personas, pues ha requerido de respuestas rápidas y protocolos de trabajo remoto para poder enfrentar la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia. (Sandra Zelada, Deloitte 2020). Como resultado, no solo han sido los sistemas de trabajo los que han acelerado su transformación digital, sino también los estilos de vida de las personas y hasta sus hábitos de consumo, realizando transacciones para cualquier categoría de productos y dinamizando la oferta de empresas de transporte y envíos delivery, para evitar los riesgos innecesarios y corresponder a las medidas de distanciamiento social.

3.1.5 Factores ecológicos

- **Urbe sobrepoblada, necesidad de mejor utilización de espacios**

Lima tiene el calificativo de “megaciudad” desde el 2016, año en el que la cifra de habitantes superó 10 millones, sin embargo, alcanzar esta dimensión poblacional en una ciudad tan poco preparada trae consecuencias negativas como el desorden vehicular, la conectividad, el cuidado del medio ambiente y el acceso a servicios básicos entre otros. A esto se le suma el acelerado crecimiento poblacional (de hasta 5 veces más) debido a la migración venezolana a nuestra capital los últimos años. (Patricia Rojas, 2019).

3.1.6 Factores legales

- **Ley de residuos sólidos y tratamiento: LEY N° 27314, D.L. N°1278**

Ley que promueve la reducción de residuos como primera prioridad, la eficiencia en el uso de los materiales y la concepción de residuos vistos como recursos y no como amenaza, con el objetivo de reducir y reutilizar la cantidad de basura producida por los peruanos. (MINAM, 2016).

- **La Ordenanza Municipal N° 241 del distrito de Jesús María**

Permite el levantamiento de edificios multifamiliares de 5 a 7 pisos a partir de 200 metros cuadrados en este distrito. (Ver Anexo 2).

- **Renta joven**

Es préstamo del gobierno, pero como mecanismo en que beneficiario se obliga a ahorrar con el fin de que adquieran una vivienda propia.

- **La Norma A.030**

Es una norma técnica utilizada para efectos de la aplicación requisitos en edificaciones destinadas a hospedaje y establecimientos que prestan servicio y atención temporal de alojamiento a personas en condiciones de habitabilidad (Ver Anexo 3).

- **Requisitos para licencia de habilitación urbana Modalidad B**

Son las normas para presentar la documentación en busca de una licencia de construcción para las edificaciones para fines de vivienda unifamiliar, multifamiliar o condominios de vivienda unifamiliar y/o multifamiliar no mayores a cinco (05) pisos, y que no superen los 3,000 m² de área construida. (Ver Anexo 4).

3.1.7 Conclusiones del macroentorno

- La crisis sanitaria, así como política, paralizó la economía y muchos sectores de comercio en el país a lo largo del 2020. Debido a esto, muchos agentes de negocio como el inmobiliario tuvieron que desarrollar una respuesta rápida para otorgar facilidades de pago a una demanda golpeada, tanto en casos de compra como de alquiler. Un ejemplo es el Bono Renta Joven.

- La recesión económica y la incertidumbre social ha servido para impulsar un comportamiento generalizado de ahorro y de limitación de gastos, donde el consumidor ahora prioriza comprar lo indispensable y valora más las pequeñas inversiones temporales sobre los grandes compromisos a largo plazo. En el caso del sector inmobiliario, las personas van a optar por el alquiler por sobre la compra que supone dicho compromiso a largo plazo.

- La creciente tendencia de teletrabajo por el resguardo sanitario, así como la búsqueda de eficiencia de las empresas en el uso de espacios, puede llevar a muchas personas (jóvenes), que viven en un ambiente familiar, a añadir un motivo para buscar su independencia. Esto va a propiciar que miren al mercado de renta por la comodidad de trabajar en privacidad sin las distracciones de más personas en la vivienda.
- La necesidad de las personas (jóvenes) por tener su vivienda cerca de su centro de interés, sea por trabajo, estudios u otro, incrementa la posibilidad de dejar el hogar familiar por un ambiente independiente. Esto evita los largos desplazamientos en la ciudad, con lo que se ahorra tiempo, así como la reciente necesidad de evitar los medios de transporte masivo por motivos sanitarios. Esto puede dinamizar el mercado de renta por personas jóvenes.

3.2 Análisis de las fuerzas competitivas

3.2.1 Rivalidad de los competidores de la industria

Como se mencionó previamente, el sector específico de proyectos inmobiliarios dirigidos exclusivamente a alquiler está muy poco desarrollado. Uno de ellos es el proyecto Modo de la inmobiliaria Líder. Está ubicado en San Miguel y se dirige a estudiantes, en particular aquellos de la PUCP y de la Universidad San Marcos. De acuerdo a Antonio Concha, Gerente Comercial de Líder Grupo Constructor, citado por Reyes (2019), busca también desarrollar la tendencia del coliving.

Como se mencionó, estos formatos de edificios de más de 10 pisos requieren una inversión sumamente alta, lo cual es la principal barrera de ingresos de nuevos jugadores. Por el momento las grandes inmobiliarias hacen esas inversiones, pero lo dedican al mercado de compra-venta. Sin considerar el nivel de inversión, el desarrollo de modelos en Renta Residencial es aún incipiente y hay espacio para el ingreso de más ofertantes sin afectar la ocupabilidad de los que se emprendan.

La competencia realmente fuerte viene en realidad desde los productos sustitutos, cuya rivalidad se analiza en el siguiente apartado.

3.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Se puede entender como productos sustitutos todas las variantes de opciones de vivienda que, sobre todo, serían elegibles por el factor económico. Esto involucra

ocupar la vivienda familiar, rentar cuartos con o sin amoblar, rentar con roommate, etc. En el caso del proyecto, no debemos considerar las opciones que se refieran a un menor costo para el arrendador, ya que esto lo haría no ser parte de nuestro público objetivo.

Se puede considerar productos sustitutos la compra en lugar de alquiler. De acuerdo al último reporte de Properati (2021), el 64,5% de la cuota de mercado decidió comprar, mientras que el 35,5% prefirió invertir en alquiler, diferencia que, según Evolta (2020), se da por la flexibilización de pagos y procesos para la compra, para recuperarse del impacto del COVID-19. Sin embargo, no presenta la información específicamente de jóvenes, de quienes sabemos tienen menor propensión a deudas de largo plazo, así como acceso restringido a los mismos por su nivel de ingresos.

En cuanto al comportamiento del cliente, Gisella Postigo, Directora Comercial de Adondevivir y Urbania, citada por Silvia Pérez (2020), indica por ejemplo que la toma de decisión para comprar una vivienda ha pasado de 3 a 5 meses en años previos, a de 6 a 9 meses en el 2019, para luego volver a disminuir, luego de que, aparecida la pandemia, a 6 meses. Comenta que esto se debe al temor de perder el empleo en estos tiempos de recesión. Este grupo está conformado por jóvenes con trabajo estable que no tienen mal sueldo, que solían pensar en una vida de viajes, pero por la nueva normalidad están buscando un lugar para vivir. Lo que hacen es comprar con uno o dos amigos para poder pagar la hipoteca. Sin embargo, nuestro público objetivo, como veremos más adelante, no se encuentra en una etapa de vida en la cual considere seriamente la adquisición de un bien que implica un anclaje en su vida, o no tiene todavía la capacidad financiera para permitirse dicho compromiso de gasto a corto y largo plazo.

3.2.3 Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Consideramos que las grandes inmobiliarias seguirán enfocadas al negocio principal de compra/venta. Las que ya tienen un modelo de negocio de ese tipo verían muy riesgoso variar hacia el concepto de rentabilidad. Tendrían que afrontar el riesgo de tener un gran inmueble con flujos nos constantes, pues dependen de la ocupabilidad. Este riesgo se incrementa por el tamaño del edificio.

Otros podrían invertir en un formato pequeño, en comparación con un edificio de muchos pisos. Tendrían que estar dispuestos a asumir la rentabilidad que se logra recién a largo plazo, pero con flujos más constantes por tener menos espacios que rentar.

El negocio de construir para renta, no vender, es incipiente en el país. Pero puede crecer en los próximos años. Mientras eso suceda hay mucho espacio para los competidores y no son un peligro en corto y mediano plazo.

Para resumir lo encontrado respecto a los competidores, se armó la siguiente matriz en la cual se ubicó a los directos, potenciales y sustitutos. Los competidores directos van a ser aquellos con un diseño interior moderno y eficiente, que tengan un tamaño entre 20 y 60 m2 y que sean económicos para dicho metraje; también se consideraran directos aquellos departamentos de tamaño similar a nuestro metraje (20 a 30 m2) y que sean de un precio moderado respecto a dicho tamaño. En segundo lugar, se considerarán competidores potenciales a aquellos que ofrezcan la misma característica de modernidad y eficiencia que nuestro proyecto, pero que sean alquilados en casas de dueños que habitan en las mismas. Consideramos que esta situación va en contra de la búsqueda de privacidad de lo que será nuestro público objetivo, por lo que estos departamentos no llegan a ser competidores directos, sino potenciales. También podrán ser potenciales aquellos departamentos dentro de edificios independientes (aquellos en los que no vive el dueño o dueños), y cuyos tamaño y precios se encuentran cercanos al de nuestro proyecto. Finalmente, aquellos departamentos que estéticamente se vean simples y/o antiguos se consideran como una baja amenaza puesto que no van a ofrecer el diseño moderno ni la practicidad por una distribución de espacios eficiente que nosotros si vamos a ofrecer.

Tabla 3.2. Matriz de determinación de la competencia

		Edificio Independiente			En Casa de propietario (vive allí)		
		Precio respecto de su formato			Precio respecto de su formato		
Imagen	Tamaño	Alto	Moderado	Económico	Alto	Moderado	Económico
Moderno	20-30m2	Baja	Directo	Directo	Potencial	Potencial	Potencial
Moderno	30-40m2	Baja	Potencial	Directo	Potencial	Potencial	Potencial
Moderno	40-60m2	Baja	Potencial	Directo	Potencial	Potencial	Potencial
Moderno	60-más	Baja	Baja	Potencial	Potencial	Potencial	Potencial
Antiguo	20-30m2	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Antiguo	30-40m2	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Antiguo	40-60m2	Baja	Sustituto	Sustituto	Baja	Baja	Baja
Antiguo	60-más	Baja	Sustituto	Sustituto	Baja	Baja	Baja

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Se puede agrupar a los proveedores en dos grandes grupos: 1) proveedores durante la implementación de los mini departamentos, 2) proveedores durante el período de gestión de los mini departamentos. En el primer grupo se tiene a dueños de los predios que se evalúa adquirir, arquitectos para el diseño conceptual, inmobiliaria constructora para la implementación, proveedores de materiales de construcción y acabados. En el segundo grupo se tiene a empresas administradoras de edificios, proveedores para insumos de mantenimiento de edificaciones, empresas de servicio de limpieza. En el primer grupo, la negociación será milimétrica con el dueño del predio que se desee, ya que no basta conseguir un metraje meta, sino que la estructura pueda soportar lo que se plantea en la idea negocio. Cuanto más intuya esto el dueño, se fortalecerá su posición. En el caso de los demás proveedores y del segundo grupo, la oferta es amplia y aplican las reglas de oferta y demanda, sin que haya poder sustancial en los proveedores.

3.2.5 Poder de negociación de los clientes

La Inmobiliaria HPC (2020) afirma que la demanda por viviendas en Lima es de aproximadamente 579,000 unidades, pero que en 2019 solo se vendieron 18,000, por lo que se considera a la renta como una alternativa para llenar ese vacío, especialmente con la alta oferta que señala Ramírez (2020) de 3.6 millones de inmuebles en alquiler (desde un cuarto que se arrienda hasta departamentos completos). En una primera instancia, se puede decir que la pequeña demanda comparada con la gran oferta permite a los clientes tener un alto poder de negociación. Obviamente, los criterios de decisión de los clientes -ubicación, precio, tamaño, por nombrar solo lo más básicos- reducen el tamaño de la oferta interesante para cada cliente, lo que permite ‘equilibrar’ un poco la balanza de poder.

En nuestro caso particular, la oferta de departamentos pequeños ubicados en lugares estratégicos y totalmente equipados es muy limitada (o al menos así lo muestran las ofertas encontradas en los principales buscadores inmobiliarias como Urbania), lo que deja nuestro proyecto en buena posición de negociación. Además, en cuanto al valor de la renta, se debe balancear entre precio referencial de mercado y el valor que brinda rentabilidad a nuestro proyecto, ya que dicho valor representa una fracción importante de los ingresos de nuestro público objetivo. Cabe mencionar que nuestro público objetivo no es el masivo en búsqueda de vivienda sino aquel nicho que valora nuestra

oferta de valor. Los alquileres no se negocian con cada persona, sino que se establecen inamovibles por tarifario.

3.2.6 Conclusiones respecto a las fuerzas competitivas

- El mercado de proyectos inmobiliarios exclusivos para renta está muy poco desarrollado. Esto representa una oportunidad para ofrecer un producto poco común.
- Dentro de la oferta actual de renta no existen muchas alternativas accesibles al público todavía joven con poca capacidad adquisitiva, pero con intenciones de independizarse. A esto hay que añadir, las medidas de confort que se tiene pensado en nuestro proyecto.
- Las grandes inmobiliarias podrían ingresar a este mercado específico, pero para sus expectativas de rentabilidad tendrían que edificar un inmueble mucho más grande o invertir mucho más en remodelación, y con un nivel mayor de riesgo para tratar de mantener una ocupabilidad óptima. Pero, aunque decidan ingresar, uno de los puntos fuertes del proyecto es su naturaleza “nicho”, es decir, se necesita muy pocos clientes de una demanda potencial muy grande.
- Mientras el negocio tenga una escala menor, de construir un inmueble a la vez, no se tendrá un poder de negociación en función de altos volúmenes de compra. Se deberá buscar las mejores alternativas para lograr proveedores de calidad, confiables y de costo moderado.

3.3 Análisis del microentorno

3.3.1 Perfil de millennials

Cuando hablamos de estilos de vida en el Perú, el estudio más importante y que dio el primer paso a describir la cosmovisión del peruano promedio, transversal a su nivel socioeconómico, es el libro escrito por Rolando Arellano: Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.

La clasificación de Arellano se ha vuelto un documento representativo en el mundo de los estudios de mercado, pues segmentó a la población uniendo indicadores

sociológicos y económicos multivariados, los que permitieron la creación de perfiles diferenciados que presentan sus propias características, comportamientos y objetivos de vida, a diferencia de segmentaciones más tradicionales basadas en indicadores demográficos.

Este estudio permitió acuñar los términos usados para clasificar de una u otra manera a todos los peruanos de acuerdo a su estilo de vida: sofisticados, progresistas, modernas, formalistas, conservadoras y austeros (Arellano, 2017).

Sin embargo, existen otras maneras de categorizar por generaciones:

“Los autores Kotler y Keller (2012) presentan una clasificación de los grupos generacionales como: la Generación Silenciosa, los Baby Boomers (o el boom de los bebés), la Generación X, la Generación Y y la Generación Z.” (Grupo Acir, 2018).

Estas nuevas tendencias de segmentación nos hablan de categorías definidas por periodos de nacimiento, otorgándoles rasgos homogéneos de comportamiento y preferencias a cada grupo generacional nacido en periodos de aproximadamente 15 años.

De acuerdo al documento de estadística poblacional de IPSOS (2018), se denomina Generación Silenciosa a los nacidos entre 1925 y 1944, Baby Boomers a los nacidos entre 1945 y 1959, Generación X a los nacidos entre 1960 a 1980 y Millennials a los nacidos entre 1981 y 1995. Arellano, citado por Gestión (2019) nos advierte que, si bien estos segmentos generacionales han sido expandidos y utilizados en todo el mundo, los términos han sido acuñados en Estados Unidos y no necesariamente representarían de manera exacta la realidad de las generaciones peruanas. Para manejar la información más precisa posible, tomamos las recomendaciones de Rolando Arellano y buscamos adaptar los perfiles generacionales encontrados en la literatura global a la realidad de nuestro país, en busca de esas características de millennials que sí son compartidas en nuestro país y que son relevantes a tomar en cuenta para nuestro análisis.

La generación millennial, 21% de la población de Latinoamérica (IPSOS, 2018) se caracteriza en el mundo entero por ser la que se encuentra en la transición del uso de tecnologías analógicas con digitales, por lo que presentan una mayor cercanía a la tecnología, preocupación por la educación y por llevar un estilo de vida saludable. No

solo eso, según Forbes (2014) sus tendencias de consumo y comportamiento son sustancialmente diferentes al del resto de generaciones. Entre las principales características millennial se encuentra la digitalización (son nativos digitales, lo on y off está integrado), el multitasking (tienen la capacidad o necesidad de hacer varias cosas a la vez), ser nomófobos (su vida es móvil y han integrado las apps a su vida cotidiana), ser sociales digitales (usan redes sociales como parte íntegra de su vida social), ser críticos (valoran mucho su experiencia como consumidores y ven los negocios como relaciones), y exigir personalización (buscan buena atención pero también que las empresas agreguen valor haciéndolos sentir únicos).

Los millennials también presentan una mayor tendencia a estar abiertos al mundo que generaciones anteriores y están más orientados a interactuar con personas de su misma edad e intereses, preocupándose por que las marcas que consumen y empresas donde trabajan compartan sus mismos valores y les den importancia a las mismas causas sociales que ellos persiguen. Sus principales valores son el trabajo en equipo, cambiar las reglas, ser ciudadanos del mundo, la autoexpresión y la gratificación instantánea. (IPSOS, 2018).

Sin embargo, diferentes estudios de IPSOS Global Trends (2017) nos muestran algunas características específicas de los millennials peruanos que contrastan con las del resto de países del continente americano, y estos son los datos que más logramos resaltar y que consideramos relevantes para nuestra investigación:

Actualmente en el Perú, las palabras más usadas para describir a los millennials son: Tecnológicos (60%), Materialistas (48%), Liberales (47%), Ambiciosos (45%) y Arrogantes (29%).

Esta apreciación se debe a diferentes factores bastante presentes en los millennials tanto peruanos como internacionales: alto ratio de conectividad a internet (85% de millennials en el Perú), su preocupación por la buena salud (83% en el Perú), baja bancarización (61% en el Perú no está bancarizado), y prioridad por la educación y el trabajo (80 y 70% en el Perú). Sin embargo, existen otras características de la generación millennial en las que sí se puede encontrar diferencias, sobre todo a la estructura familiar y de vivienda, al modo de transporte, al empleo y al ahorro.

- **Estructura familiar**

Según Datum International (2018) el 63% de los millennials peruanos vive con su familia y solo el 11% vive con su pareja e hijos, aunque el 53% esté casado o en unión libre, en el resto de los países, el 39% vive con su familia y el 36% con pareja e hijos. El 74% de peruanos vive en casa o departamento propio o de otra persona, pocos pagan un alquiler, mientras que la tendencia en el resto del mundo es tener vivienda propia o alquilar.

En el resto de los países, 39% vive con su familia y 36% vive con su pareja (e hijos), existiendo una mayor sintonía con el 36% que está casado/o vive en unión libre con su pareja. En el resto de Sudamérica, muchos ya cuentan con un lugar propio para vivir mientras que, en Estados Unidos y Canadá, la mayoría alquila.

Según IPSOS Perú (2018), la edad promedio de independencia es 30 años y el 50% tiene planeado mudarse a un lugar propio en los próximos 2 años.

- **Empleo, ahorro y transporte**

En el Perú el 51% de millennials trabaja y el 11% trabaja y estudia. Del total de millennials peruanos que no trabaja (33%), el 22% se encuentra estudiando como única actividad. Solo el 50% tiene el hábito del ahorro (aunque según Ipsos (2018) 4 de 5 millennials peruanos que trabajan, ahorran). En otros países la doble actividad no es muy frecuente y casi 8 de cada 10 millennials ahorra.

En la ciudad, 70% de los millennials peruanos se moviliza en transporte público, sólo 6% posee un vehículo mientras que en Estados Unidos más del 60% posee vehículo propio, en Paraguay el 50% cuenta con uno y en el resto del continente la posesión de vehículo fluctúa entre 40% y 11%. (Datum 2018).

Si bien la investigación sobre preferencias de la generación millennial es extensa, y abarca desde marcas preferidas, hábitos digitales de conexión e información, expectativas familiares, hobbies y afiliaciones religiosas, consideramos que la información previamente presentada es la más relevante para nuestra investigación.

Finalmente, se hace visible la intención de independencia por parte de un gran porcentaje de este segmento, pero que no se lleva a cabo por limitaciones que necesitamos descubrir con nuestro proyecto de investigación. Este análisis nos ha permitido encontrar como mínimo, la intención de independencia de la generación

millennial, resultado de los valores, convicciones y objetivos que este segmento generacional comparte con sus homónimos en otros países, lo siguiente es encontrar las limitaciones reales por las cuales esta independencia inmobiliaria no se está logrando en nuestro país y validar si realmente pueden ser resueltas con nuestra propuesta de negocio.

3.3.2 Sector inmobiliario en Lima

En cuanto al sector inmobiliario general el Diario El Peruano (diciembre 2020) informa lo siguiente: “El sector inmobiliario crecerá entre 20 % y 25 % en el 2021, al margen de la llegada de la vacuna contra el COVID-19 al país, estimó la inmobiliaria Urbana Perú, en base a cifras de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú.” Igualmente se cita a Humberto Marín, Gerente Comercial de Urbana Perú, quien señaló que dicho crecimiento ya se observa desde el segundo semestre del 2020. Indica también que son dos los factores por los que los proyectos inmobiliarios activados se elevarían: mejora de la situación económica de las familias y los bajos costos al momento de haber adquirido los lotes. Se da una lista de los distritos en donde los proyectos ayudarán a empujar el mercado: Miraflores, San Isidro, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, Surquillo y La Victoria.

“Según datos de la Asociación de Empresas Inmobiliaria del Perú (ASEI), la mayor demanda de viviendas se concentra en Lima Moderna (44,3%), seguida de Lima TOP (26,3%) y Lima centro (14,8%).”

El sector se ha visto influido por la aparición de la pandemia, en sus distintos mercados. Gisella Postigo, Directora Comercial de Adondevivir y Urbana, citada por Silvia Pérez (diciembre 2020), indica por ejemplo que la toma de decisión para comprar una vivienda ha pasado de 3 a 5 en meses (6 a 9 meses en el 2019), para luego volver a disminuir, luego de aparecida la pandemia, a 6 meses. Comenta que esto se debe al temor de perder el empleo en estos tiempos de recesión.

Antes de la pandemia, Carlos Vourakis de Properati, citado por Tineo (2020) indica que “el ticket promedio de alquiler disminuyó en 6% en Barranco y Santiago de Surco, 5% en Miraflores y 1% en San Isidro. Es decir, el alquiler bajó en Lima Top desde el 2019 hasta inicios del 2020. Incluso en Lima Moderna se ve esa tendencia”.

En cuanto a las viviendas, Espinosa (2020), citado por Diario Gestión (2020), comenta que, en distritos como Breña, Rímac, Lince y Cercado de Lima, se vio una caída en los precios de las viviendas de entre el 10% y 15%. Además, por cómo se ha visto afectado, para el segmento C se van a tener que bajar los precios y mejorar la forma de pago. Tineo (2020) señala al respecto:

Los distritos emergentes de Lima Moderna son los que presentan mayores ventas (46%) debido a su cercanía a los centros laborales, le siguen Lima Top con 24%, Lima Centro con 13% y Lima Norte con 9%. Asimismo, la participación de la oferta en Lima Moderna es del 46%, pero en Lima Top, especialmente Miraflores, ésta ha crecido del 22% al 28% en los últimos 12 meses, señala el reciente informe de ASEI.

3.3.3 Mercado de alquiler en Lima

Hasta junio del 2020, Carlos Chueca, abogado apoderado de Inquilinos Morosos SAC, citado por Ramírez (2020, párr. 9), refirió que “el mercado de renta en Lima asciende a 3.6 millones de alquileres para vivienda (desde un cuarto que se arrienda hasta departamentos completos)”. En general, la Inmobiliaria HPC (2020) citando a Rodolfo Bragagnini, CEO de Padova Inmobiliaria, afirma que la demanda por viviendas en Lima es de aproximadamente 579,000 unidades, pero que en 2019 solo se vendieron 18,000, por lo que se considera a la renta como una alternativa para llenar ese vacío. Así mismo, Bragagnini prevé que dentro de 11 años se rentarán 30,000 unidades y el mercado alcanzará un valor de 1,800 millones de dólares.

En cuanto al mercado de renta como negocio, Urbania (2020) menciona que para el mes de agosto “la relación alquiler anual / precio de vivienda, se ubica en niveles de 4.49%, es decir, se necesitan 22.3 años de alquiler para pagar la inversión de compra, un 8.8% más que un año atrás” (p. 22). Además, distritos del Norte como Cercado, Pueblo Libre y San Miguel, son los de mayor rentabilidad. Visto como zonas, Breña Este, Lima Sur y el Barrio médico (Surquillo) son las de mayor retorno.

3.3.4 Demanda de alquiler en Lima

En referencia al comportamiento de los potenciales clientes, Alarcón (2020), citando el estudio de Insights SEO Hunting encargado por Los Portales Departamentos con data desde enero hasta octubre de 2020, indica que, entre los meses de julio y septiembre, cerca de 16 mil personas realizaron búsquedas mensuales, de las cuales el 31% fueron para compra de inmuebles y el 69% para alquiler. De manera particular, las búsquedas por distritos de Lima Top aumentaron en 16.6%, de junio a octubre, congruente con los distritos de mayor preferencia en las búsquedas: Miraflores (7,176), San Borja (6,265), San Isidro (5,608), Santiago de Surco (3,620) y Barranco (2,730).

De manera general, Alarcón (octubre, 2020) hace énfasis en dos segmentos interesantes: de 30 a 40 años, y más de 40 años. El 81% del primero busca departamentos para ellos mismos; en el segundo segmento este porcentaje se reduce a 68%. El 45% del segmento más joven vive en distritos como Jesús María, Lince, Magdalena y Pueblo Libre y el 28% está interesado en tener buenos restaurantes cerca.

Ahondando un poco más, describimos las características de la población que alquila, pero que vive sola. De acuerdo al Informe de Nivel Socioeconómico (APEIM 2020), que utiliza la base ENAHO 2019 (INEI), Lima Metropolitana presenta 11'046,220 habitantes, siendo el 73.7% mayor de edad, 8'139 084 habitantes.

Luego, realizando un análisis de base ENAHO (INEI, 2019), el 4,3% de la población Lima Metropolitana mayor de edad vive sola (Ver anexo 5), siendo un total de 351,104 habitantes, dentro del cual el 12,4% reside en un departamento alquilado, es decir 43,666 habitantes. (Ver anexo 6).

Entonces, enfocándonos en aquellas personas que viven solas en un departamento alquilado, y haciendo uso de la Base ENAHO (INEI, 2019), se obtuvo que el 64,1% tiene edad de 20 a 45 años y el 97,3% no son casados o convivientes. Asimismo, 81,3% se encuentra laborando, teniendo el 12,4% ingresos menores de S/1,000, el 45,2% más de S/1,000 hasta S/2,000 y el 42,3% más de S/ 2,000.

Tabla 3.3. Población que vive sola en un departamento
alquilado-Lima Metropolitana

		%
Población		43,666
Sexo	Hombre	50.2%
	Mujer	49.8%
	Total	100.0%
Edad	Hasta 25 años	11.2%
	De 26 a 35 años	34.8%
	De 36 a 45 años	18.1%
	De 46 a 55 años	12.6%
	De 56 a 65 años	5.9%
	Más de 65 años	17.3%
	Total	100.0%
Estado civil	Casado / conviviente	2.7%
	Viudo	10.0%
	Divorciado/separado	14.8%
	Soltero	72.5%
	Total	100.0%
Condición de actividad	PEA Ocupada	81.3%
	PEA desocupada	0.0%
	NO PEA	18.7%
	Total	100.0%
Ingreso (de la PEA Ocupada)	Menor o igual que S/ 1,000	12.4%
	De S/ 1,001 a S/ 2,000	45.2%
	De S/ 2,001 a S/ 4,000	17.7%
	De S/ 4,001 a S/ 6,000	7.6%
	De S/ 6,001 a S/ 8,000	8.7%
	De S/ 8,001 a S/ 10,000	4.5%
	Más de 10000	3.9%
	Total	100.0%

FUENTE: ENAHO 2019

Elaboración propia

Continuando con el análisis de base de datos de la ENAHO (INEI, 2019), el 40.8% de las personas que viven solas en un departamento alquilado se encuentran mayormente en Lima Moderna y el 5.3% paga un precio entre S/1,100 y S/1,400.

Tabla 3.4. Ubicación y precio de alquiler -Lima Metropolitana

		%
Zonas de Lima	Centro	24.0%
	Callao	3.1%
	Este	16.3%
	Moderna	40.8%
	Norte	10.6%
	Sur	5.2%
	Total	100.0%
Precio del pago de su alquiler	Menos de 500	46.0%
	[500 - 800 >	13.4%
	[800 - 1100 >	12.7%
	[1100 - 1400 >	5.3%
	[1400 - 1700 >	4.8%
	[1700 - 2000 >	0.0%
	[2000 - 3000 >	13.8%
	Más de 3000	4.0%
Total	100.0%	

FUENTE: ENAHO 2019

Elaboración propia

3.3.5 *Oferta de alquiler en Lima*

- **Precios en el mercado de alquiler en Lima**

Antes de la pandemia, según Gestión (2018), uno de los primeros proyectos de ‘renta inmobiliaria’ para estudiantes tenía planeado los siguientes precios: alquiler de departamentos de una habitación, alrededor de S/1,500; los de dos habitaciones, a S/1,200 por cada una; y los de tres habitaciones, alquilados a S/1,100 cada una.

Dada la nueva situación económica descrita previamente, Carlos Chueca, abogado apoderado de Inquilinos Morosos SAC, citado por Ramírez (2020), indica que, de manera general, las personas que ya eran clientes de alquiler tomaron tres caminos: renegociar sus pagos, prorratearlos o mudarse a lugares más baratos. Hasta el mes de junio, “la rebaja en el arriendo para vivienda fue del 30%, mientras que en los locales comerciales se redujo hasta el 50%” detalló Carlos Chueca.

En cuanto a las nuevas ofertas lanzadas para los potenciales clientes durante la declaración del estado de emergencia, Inmobiliaria HPC (2020), habiendo analizado 12,000 anuncios durante febrero y marzo, indicó en su reporte que la mediana del precio disminuyó en un 2.1%, siendo los más afectados los departamentos de 1 y 2 habitaciones (-4% a -5.4%), departamentos con metraje entre 50 y 200 metros (-4.7% a -5.7%), departamentos con más de 20 años de construcción e inmuebles ubicados en Lima Centro y Lima Norte (-8% a -15%).

Sin embargo, para el mes de agosto, Urbania (2020) señalaba ya que el precio medio de alquiler de un departamento de 100m² en Lima era de S./ 2.617 por mes, habiendo disminuido 1.1% respecto al mes anterior, julio, pero representando un incremento acumulado de 1.8% en el 2020, superior a la inflación y al IPC Alquiler. Más aún, este porcentaje fue superior en los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco, con un aumento del 2.4%. Eduardo Gonzalez-Prada, Director Comercial de Urbania y Adondevivir, citado por Ochoa (2020), comentó que este aumento se debió a que la oferta de inmuebles para alquiler se redujo aún más y presionó el precio al alza, principalmente en los segmentos medio y bajo (menos de \$700) en los que la disminución de la oferta ha sido mayor. Teniendo en cuenta el cambio anual, desde Urbania (2020) se puede observar que los de mayor aumento de precio son Barranco y Magdalena del Mar, con aumentos de 9.1% y 6.9% respectivamente.

Urbana (2020) también señaló que el alquiler medio de un departamento de dos habitaciones se ubicaba en S/1,717, o 28.6 soles por m², mientras que el alquiler de uno de tres habitaciones era de S./ 2.647 (ambas opciones incluyen estacionamiento). Los distritos más caros para alquilar eran Barranco, Miraflores y San Isidro, mientras que los de precio más económico Chorrillos, La Molina y Santiago de Surco.

- **Características de los departamentos alquilados**

De acuerdo al Informe de Nivel Socioeconómico (APEIM 2020), que utiliza la base ENAHO 2019 (INEI), Lima Metropolitana presenta 2'883,764 hogares, ocupando el 15.9% una vivienda alquilada, 458,249 hogares (Ver anexo 7), dentro del cual el 44.9% son departamentos, 205, 783 hogares (Ver anexo 8).

Realizando un análisis de la base de datos de la ENAHO (INEI, 2019), se obtuvo que el 18.9% de los departamentos alquilados en Lima Metropolitana son habitados por una sola persona. Asimismo, las zonas en donde se encuentra la gran mayoría de los departamentos alquilados son Lima Moderna (35.4%) y Lima Centro (28.6%).

Tabla 3.5. Características de los departamentos alquilados – Lima Metropolitana

		%
Miembros que viven en el hogar	Sola	18.9%
	2 personas	19.1%
	Más de 2 personas	62.0%
	Total	100.0%
Zonas de Lima Metropolitana	Centro	28.6%
	Callao	4.4%
	Este	12.7%
	Moderna	35.4%
	Norte	15.1%
	Sur	3.9%
	Total	100.0%

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Tabla 3.6. Distritos de las principales zonas donde están ubicados los departamentos alquilados – Lima Metropolitana

Zona Moderna	%	Zona Centro	%
Total de hogares	72,780	Total de hogares	58,797
Jesús María	9.9%	Lima	38.6%
La Molina	.6%	Breña	8.8%
Lince	6.5%	La Victoria	37.9%
Magdalena del Mar	12.7%	Rímac	14.0%
Pueblo Libre	6.4%	San Luis	.7%
Miraflores	21.0%		
San Borja	4.7%		
San Isidro	6.2%		
San Miguel	13.4%		
Santiago de Surco	12.6%		
Surquillo	5.9%		

Continuando con el análisis de base de datos de la ENAHO (INEI, 2019), se pudo obtener las zonas de Lima Metropolitana donde están ubicados los departamentos alquilados por una sola persona, siendo la mayoría de Lima Moderna (38.9%) seguido de Lima Centro (26.3%).

Tabla 3.7. Zonas donde están ubicados los departamentos alquilados por una sola persona – Lima Metropolitana

Zonas	%
Total de hogares	38,968
Centro	26.3%
Callao	3.4%
Este	14.1%
Moderna	38.9%
Norte	11.6%
Sur	5.7%
Total	100.0%

- **Atributos de los departamentos alquilados**

En cuanto a los atributos, de la oferta actual de departamentos de 30 m2 o menos, como el precio y equipamiento interior, se pudo analizar las ofertas encontradas en las páginas web con las bases de datos más amplias del mercado: Properati, Urbania, Adondevivir. El distrito escogido es Jesús María que, como se verá más adelante, es uno de los preferidos para el que va a ser en parte nuestro público, publico a describirse en la investigación de mercado.

En el portal Properati solo se encontraron 3 resultados para la búsqueda de departamentos en alquiler de 1 habitación y hasta 49 m². El costo promedio era de S/1,900 soles.

Figura 3.2. Ejemplos de resultados de búsqueda de departamentos

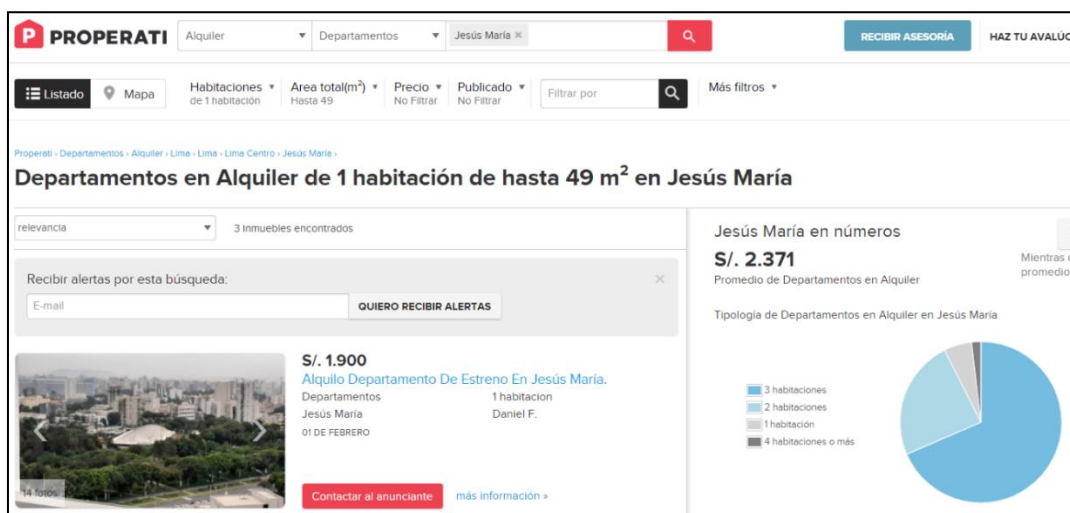


Tabla 3.8. Precio promedio de alquiler de departamentos de 60 a 100 m²

Distritos	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Barranco	S/ 2,228	S/ 2,698	S/ 2,987	S/ 2,576	S/ 2,551	S/ 2,628	S/ 2,620	S/ 2,855
Jesús María	S/ 1,738	S/ 1,920	S/ 2,170	S/ 2,264	S/ 2,343	S/ 2,352	S/ 2,348	S/ 2,450
La Molina	S/ 1,734	S/ 1,869	S/ 1,907	S/ 1,879	S/ 1,765	S/ 1,949	S/ 1,927	S/ 1,885
Lince	S/ 1,841	S/ 1,933	S/ 2,101	S/ 2,407	S/ 2,364	S/ 2,392	S/ 2,517	S/ 2,535
Magdalena	S/ 1,819	S/ 2,066	S/ 2,156	S/ 2,206	S/ 2,257	S/ 2,233	S/ 2,319	S/ 2,510
Miraflores	S/ 2,669	S/ 2,903	S/ 3,159	S/ 3,214	S/ 2,910	S/ 2,995	S/ 2,927	S/ 3,111
Pueblo Libre	S/ 1,591	S/ 1,765	S/ 1,810	S/ 1,945	S/ 1,989	S/ 2,048	S/ 2,105	S/ 2,226
San Borja	S/ 2,208	S/ 2,288	S/ 2,397	S/ 2,491	S/ 2,326	S/ 2,369	S/ 2,422	S/ 2,495
San Isidro	S/ 2,523	S/ 2,724	S/ 2,894	S/ 2,920	S/ 2,843	S/ 2,729	S/ 2,922	S/ 2,926
San Miguel	S/ 1,499	S/ 1,663	S/ 1,713	S/ 1,801	S/ 1,779	S/ 1,949	S/ 1,904	S/ 1,931
Surco	S/ 1,970	S/ 2,062	S/ 2,075	S/ 2,099	S/ 2,097	S/ 2,174	S/ 2,214	S/ 2,254
Surquillo	S/ 2,025	S/ 2,005	S/ 1,974	S/ 2,175	S/ 2,149	S/ 2,229	S/ 2,312	S/ 2,281
Total general	S/ 2,077	S/ 2,176	S/ 2,336	S/ 2,382	S/ 2,340	S/ 2,408	S/ 2,431	S/ 2,492

Fuente: Indicadores de alquiler y precios de venta de departamentos, BBVA

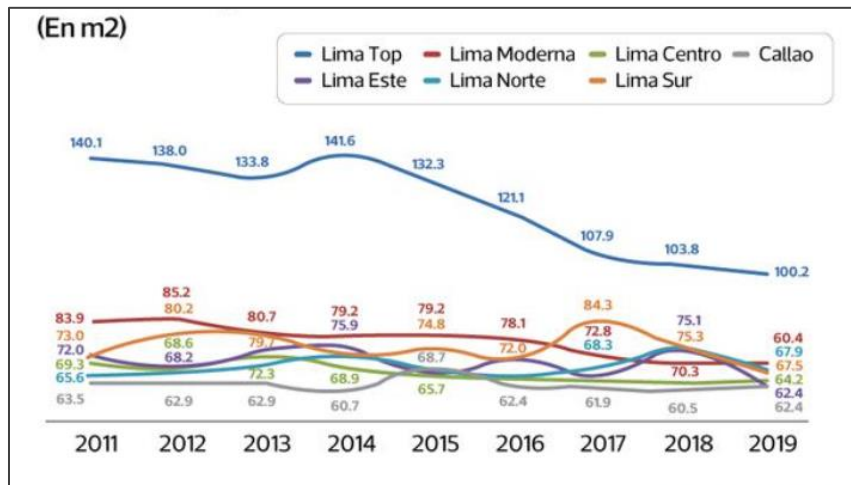
En el portal Urbania solo se encontraron 2 resultados para la búsqueda de departamentos en alquiler de hasta 30 m². Ambos con precio de S/1,200 soles, pero con una implementación interior muy básica.

En el portal Adondevivir solo se encontró 1 resultado para la búsqueda de departamentos en alquiler de hasta 30 m², con precio de S/1,100 soles, pero, igualmente, con una implementación interior muy básica.

3.3.6 Tendencias y preferencias en el mercado de alquiler

La primera tendencia a resaltar en el mercado inmobiliario en general es constante disminución del tamaño de los departamentos en Lima. Pérez (2019) indica que el área promedio de los departamentos ha disminuido de 81 m² en 2011 a 70.6 m² en 2019, citando a la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco). Pérez cita a Guido Valdivia, director ejecutivo de Capeco, quien explica que esta tendencia podría llegar hasta los 40 m² en 2021. Valdivia precisó que esta tendencia se ha visto impulsado por nuevos segmentos de mercados: jóvenes y adultos mayores. En cuanto a los jóvenes, comenta que, al momento de independizarse optan por una vivienda pequeña ya que solo es el “primer paso” y no es definitiva. Afirma que un joven no va a comprar un departamento de 70 m² porque no lo necesita.

Figura 3.3. Área promedio de departamentos en oferta según sector urbano 2011-2019



Fuente: Silvia Perez (2019)

Mauricio Grieve, gerente de Fondos de Core Capital SAFI, citado por Gestión (2019), comenta que los jóvenes que están iniciando su vida laboral, y al mismo tiempo añoran su independencia, están en la búsqueda de departamentos pequeños –40 a 60 m²- pero que ofrezcan servicios adicionales como zona de parrilla, piscina, salas de coworking, etc.; y al mismo tiempo, cercanía a servicios de transporte público, bancos

o centros comerciales. Más aún, la inmobiliaria Properati, citada por Reyes (2021), reportó crecimiento en la demanda de mini departamentos de entre 30 y 60 m², sobre todo en Barranco y Lince, en donde se duplicó la demanda en el segundo semestre del 2020; se señala que el atractivo de estos distritos es la cercanía a los principales centros financieros, las áreas verdes y la menor cantidad de aglomeraciones. Carlos Vourakis, Director Comercial de Properati en Perú, indica que en general los precios no han bajado por la demanda insatisfecha, lo que a su vez presiona los precios al alza. Esta tendencia obliga a las inmobiliarias a ofrecer tamaños reducidos para acelerar las ventas. En cuanto a la infraestructura, cuentan con tres espacios básicos: dormitorio, kitchenette y baño. Vourakis señala que el espacio se compensa con las áreas comunes como zonas para niños, salas de reuniones, etc. Reyes comenta que en el reporte de Properati se observa que la mayor parte de la demanda está formada por jóvenes solteros, entre 18 y 34 años, que buscan su espacio propio y libertad para estudiar o realizar teletrabajo. También se dan casos de parejas sin hijos. Pero en general, personas con todavía bajo poder adquisitivo. Reyes refiere también como en la última feria inmobiliaria realizada por ASEI a fines del 2020, el 26% de departamentos nuevos ofertados tenían menos de 60 m², y de estos, 500 con menos de 40 m². Así mismo, Humberto Marín, citado por el Diario El Peruano (2020) comenta también sobre esta tendencia de proyectos inmobiliarios que tendrán espacios para homeoffice fuera del departamento en áreas comunes.

Por otro lado, Reyes (2019) ya habla sobre la próxima tendencia del mercado inmobiliario en llegar al Perú: la construcción de edificios destinados al alquiler, mercado también conocido como "renta residencial o multifamiliar". Sobre esta tendencia, Luis Fernando Edwards, asociado senior de Bracamonte, Haaker & Castellares Abogados, refería ya en el 2018 que en el Perú estaban apareciendo promotores inmobiliarios por este tipo de proyectos; Rodolfo Monteza, Gerente General de Real Estate Capital, indicaba que había inversionistas buscando desarrolladores para empezar este mismo tipo de proyectos; Dominichetti, Head of Real Asset de Banchile Inversiones, comentaba que se vería una revolución como la de Santiago de Chile, en donde múltiples fondos estaban comprando edificios con el propósito de renta (Gestión, 2018). Navarro (2019) añade que el mercado en cuestión comienza a tener esta tendencia creciente principalmente por la actual brecha residencial en Lima. Uno de los

primeros proyectos es Modo, de la Inmobiliaria Líder, a ubicarse en San Miguel y dirigida a estudiantes, especialmente de las universidades PUCP y San Marcos. Navarro señala también que la inmobiliaria Armando Paredes tiene 3 iniciativas en Barranco, Miraflores y San Isidro, de naturaleza mixta, es decir, cada uno tendrá una cierta cantidad de departamentos exclusivos para renta.

Rodrigo Lyon, CEO de la transnacional inmobiliaria chilena Actual Corp., citado por Reyes, indicaba que, en parte, estaba nueva tendencia se debe a los millennials, profesionales jóvenes que prefieren el alquiler por sobre la compra; comportamiento ya observado en Europa y Estados Unidos. Lyon señalaba que buscan flexibilidad para no estar atados y poder irse a vivir a otro lugar muy fácilmente. A esto se puede añadir la poca preferencia de los millennials por las obligaciones a largo plazo, como los créditos hipotecarios (Gestión, 2018). Asimismo, Lyon resaltaba la posibilidad de crecimiento en Lima como sucedió en Chile, en donde 5 años atrás no había ningún edificio de renta residencial, y luego de dicho tiempo, ya había entre 20 y 25, y estimaba que 2 años después habrían más de 100. Navarro (2019) añade que son dirigidos en su mayoría a los sectores medio y bajo; mientras que, en Colombia, más enfocados en el sector alto.

Por otro lado, debido a la situación actual, los clientes van a comenzar a buscar residencias con espacios para trabajo más confortables (Deloitte, 2020), a lo que Ríos (2020) de Edifica, citado por Tineo (2020), indica que es una razón por la cual las terrazas van a pasar a ser un factor más valorado al momento de elegir un inmueble. Al respecto, Alarcón (2020), citando el estudio de Insights SEO Hunting encargado por Los Portales Departamentos, indica que las búsquedas por departamentos con áreas para home office se incrementaron en un 234%, las búsquedas con áreas comunes son cuatro veces mayor, las zonas cercanas a restaurantes son un factor decisivo y aumentó la búsqueda por viviendas eco amigables; todo esto comparando los periodos enero-octubre entre 2020 y 2019. Por otro lado, Tineo (2020) menciona que, desde la inmobiliaria Properati, se señala que las personas de 25 a 35 años buscan alquilar un departamento, pero que los de 35 a 50 prefieren comprarlo, y que la mayor búsqueda por alquiler es hacia distritos como Barranco y Miraflores.

3.3.7 Adaptación de la oferta en el mercado de alquiler

De la Piedra (2020) recomienda que ahora más que nunca se deben considerar múltiples factores para implementar proyectos inmobiliarios, factores como: el nivel de

endeudamiento de las personas, la adversidad al riesgo y distritos con bajo contagio de COVID-19. A estos factores se les puede sumar de acuerdo a Tineo (2020), la flexibilidad en la forma de pago, montos mínimos en la cuota inicial y descuentos considerables.

Carlos Vourakis de Properati (2020) menciona que las finanzas ajustadas no van a permitir la colocación de inmuebles más grandes que los actuales sino alternativas de menor metraje con características especiales como vista externa, áreas libres, balcones, etc.

3.4 Conclusiones

- A pesar de la pandemia el sector inmobiliario en general no se ha visto muy afectado, es más, viene creciendo desde mediados de 2020 por la demanda insatisfecha. La demanda de vivienda no puede ser cubierta sólo por la oferta de venta de inmuebles, debe ser ampliamente soportada por el mercado de alquiler, tanto por su velocidad de habilitar viviendas como por la posibilidad de compra de los demandantes.
- Los distritos más atractivos para la inversión inmobiliaria siguen siendo los de Lima Top y Lima Moderna (Barranco, Miraflores, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel). En cuanto a alquiler, los distritos más buscados son Barranco y Miraflores.
- Se encontró una primera tendencia importante respecto a jóvenes que trabajan, con aún un poder adquisitivo limitado, ya que en los últimos años de su carrera o en los primeros de su vida profesional buscan independizarse y poder estudiar o hacer teletrabajo. Están en búsqueda de departamentos pequeños (30 a 60 m²) pero que cuenten con áreas exteriores comunes y ubicación conveniente. Esto nos da una idea del departamento tipo que están buscando estos jóvenes que desean independizarse a pesar de tener un poder adquisitivo limitado.
- Una segunda tendencia importante es la renta inmobiliaria, renta residencial o multifamiliar (proyectos inmobiliarios exclusivos para alquiler). Esta tendencia naciente se debe en gran parte a la generación millennial, específicamente jóvenes profesionales que prefieren alquilar por sobre la compra, por la flexibilidad para moverse y además no estar atados a obligaciones de largo plazo. Esta oferta

moderna de renta inmobiliaria es incipiente y representa una oportunidad interesante para cubrir las necesidades del público aludido.

- La aparición del COVID-19 ha reformulado las conductas, hábitos comunes y necesidades. La sociedad se ha confrontado a las complicaciones del transporte masivo en las grandes ciudades, la rápida adaptación a sistemas como el teletrabajo, la convivencia con familias de muchos miembros, entre otras.
- Se espera que a pesar de superar la pandemia COVID-19, muchos patrones y comportamientos cambiarán. En cuanto a los jóvenes, encontrarán más motivaciones para buscar independizarse: 1) vivir apartados del núcleo familiar por motivos sanitarios, 2) vivir apartados del núcleo familiar para mejorar el ambiente de teletrabajo, 3) vivir cerca del lugar de trabajo o actividades y evitar sobre todo el transporte público.
- Creciente oferta de viviendas para jóvenes en formato mini departamento que cuenten con lo indispensable para el teletrabajo, estudio y comodidad. Esto se ha visto en el mercado de venta. En el formato alquiler es donde puede surgir un nuevo modelo de negocio.
- Existe una necesidad de independización por parte de la generación de millennial, expresada en una intención del 50% de este segmento de salir del hogar familiar en los próximos 2 años.
- Si bien hay similitudes, también hay diferencias notables entre el perfil de millennial peruano y el global. Si bien ambos comparten los valores y objetivos macro, los medios a su disposición varían. En el Perú parece que las oportunidades para salir del hogar familiar y lograr la independencia económica no son tan accesibles como en muchos otros países del mundo.
- Tanto la reducción de crecimiento económico como la tendencia por la generación millennial al ahorro (repotenciada por el contexto COVID-19) y a no adquirir compromisos a largo plazo parecen generar la oportunidad de un negocio de renting con precios por debajo del promedio del mercado.

3.5 Diagnostico

Factores	Descripción
Oportunidades	
Una característica natural de los millennial es lograr la temprana independencia.	Público joven está en la búsqueda de productos y/u organizaciones que lo ayuden a lograr su independencia.
El público joven, por su limitado poder adquisitivo prefiero el sistema de renta a comprar un inmueble.	La mayoría de millennials no tiene la prioridad de adquirir un inmueble, menos aún en sus años más jóvenes. Además, no tienen predilección por atarse a compromisos financieros de largo plazo.
Por la nueva normalidad, y para evitar contagiar a sus seres queridos, muchos jóvenes pueden buscar un lugar independiente para vivir y económicamente accesible.	Teniendo en cuenta lo difundido por OMS y Gobierno, el panorama COVID-19 seguirá siendo una constante, aun con los procesos de vacunación. Por lo que vivir lejos de padres o abuelos es una opción de muchas personas.
Necesidad de mudarse cerca del lugar de trabajo para evitar contactos (prevención de COVID19) y horas de viaje.	Este comportamiento también está dentro del cambio de hábitos por el contexto COVID-19. Evitar los largos desplazamientos, así como el contacto con grupos en medios cerrados (buses).
Mercado de renta inmobiliaria (construir para alquilar) poco desarrollado y con potencial de crecimiento.	Actualmente existe un solo proyecto inmobiliario exclusivo para alquiler, Modo. Viendo que este formato ha tenido éxito ya en Europa, EEUU y Asia, y ahora en Chile, es un mercado con gran posibilidad de explotación.
Gran brecha entre la demanda de viviendas y la oferta en formato de venta.	El volumen de inmuebles en venta todavía sigue siendo insuficiente en comparación a la demanda total, por lo que el alquiler sigue siendo una alternativa viable y competitiva.
Impulso en el comportamiento de ahorro.	El consumidor ahora prioriza comprar lo indispensable y es más racional al momento de

	gastar en contraposición a asumir grandes compromisos a largo plazo.
Tendencia de teletrabajo y revalorización del empleo.	Revalorización de espacios eficientes, con lo indispensable para realizar actividades económicas mientras cumplan con las necesidades de privacidad y seguridad del consumidor.
Amenazas	
Poca contención del COVID-19 que afecta a las familias y su economía. Se mantiene además una incertidumbre sobre la estabilidad laboral o de ingresos.	Aunque tengan el deseo o la necesidad de salir de casa, la contracción de la economía y el empleo pueden limitar las posibilidades de los jóvenes.
Lenta recuperación de la economía.	Recuperación de la economía puede ser más lenta, por los riesgos que toman los agentes de mercado, medida gubernamentales de bajo impacto o rebrote de la enfermedad COVID19. Igualmente, esto puede obligar a los jóvenes a posponer sus planes de independencia.
Crisis política por un nuevo Ejecutivo enfrentado al Congreso (no se espera que presidente electo tenga bancada fuerte).	Afecta la reactivación económica, frena inversiones y ralentiza la economía.
Requisitos específicos en el inmueble a adquirir	Podría haber limitados inmuebles disponibles para adquisición, a valor razonable para nuestra proyección financiera y cuya estructura permita la habilitación del número necesario de mini departamentos.
Inversión acelerada de la competencia, sobre todo en formatos inmobiliarios grandes.	Proliferación de propuestas como las de MODO (inmobiliaria Líder) con edificios de departamentos destinados exclusivamente a alquiler.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la investigación de mercado se ha realizado investigación cualitativa y cuantitativa, apoyada en gran medida por información inicial de fuentes secundarias, así como de conversaciones y asesorías de expertos en el tema.

4.1 Investigación cualitativa

En la estrategia general de la investigación de mercado, se planteó con continuar el análisis previo de fuentes secundarias con una investigación cualitativa, con el propósito de validar la información de estas fuentes y descubrir los insights del público general en lo relacionado a su status de vivienda y aspiraciones de independencia inmobiliaria, esta información sería utilizada en un proceso posterior, para la investigación cuantitativa.

4.1.1 Entrevista a expertos

4.1.1.1 Metodología

A través de contactos personales se buscó una persona especialista en el rubro inmobiliario con conocimiento de los pasos a seguir para llevar a cabo proyectos inmobiliarios.

La persona de contacto fue Lucía Ledesma Martínez, Arquitecta de profesión, especialista en desarrollo urbano. Ha ejercido la Gerencia General de la Municipalidad de La Victoria y como autoridad administrativa en el desarrollo de diferentes proyectos urbanos.

4.1.1.2 Resultados

En la comunicación con Lucía Ledesma se repasaron varios temas referidos a la factibilidad del negocio desde el punto de vista del marco legal que lo hace viable. A continuación, se repasa los principales temas tratados:

Marco legal del proyecto inmobiliario. Existen varias modalidades para construir inmuebles para vivienda, que dependen del tamaño, y el fin específico. Es así, que la

recomendación de la experta fue presentar el proyecto como Hospedaje, específicamente en la modalidad de Apart Hotel, que se norma y especifica en la Norma A.030 del Reglamento Nacional de Edificaciones. Dicho formato es válido para viviendas temporales y empata con el espíritu de nuestra idea de negocio que busca ser la opción para la independización de jóvenes, sabiendo que, en corto o mediano plazo, virarán a renta de formatos más grandes o incluso adquisición. Cabe mencionar que otra modalidad analizada fue la de Vivienda Multifamiliar, pero se descartó porque en principio es para residencia con carácter permanente.

Definir nuestro proyecto como Hospedaje (Apart Hotel) permite inclusive una ampliación hasta cuatro pisos sin añadir estacionamiento de vehículos, y con el aforo de 16 inquilinos asegurado.

Requisitos para construcción y funcionamiento. En este caso, nos avocamos a los pasos que se deben seguir ante Municipalidad y otros agentes regulatorios. Según el asesoramiento de la experta, el proyecto debe obtener la Licencia de Edificación en Modalidad B: Aprobación de Proyecto con Evaluación por la Municipalidad o con revisión previa de los Revisores Urbanos. Esto se ciñe al Artículo 58.2 del Reglamento de Licencias del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Si sólo se tratara de una remodelación, se requiere una revisión de arquitectura, pero si se trata de construir más pisos al diseño original, se añade una revisión de estructura y de instalaciones eléctricas, agua y sanitarias. Una vez terminado el inmueble se debe pasar las revisiones de seguridad e INDECI. Según el conocimiento de la experta, puede tomar unos 6 meses lograr los permisos antes de poder empezar a construir. El permiso se otorga por el plazo de año o año y medio. Los pasos finales una vez culminado el predio, pueden tomar 2 meses.

Como indica la norma, se permite la contratación de los servicios de Revisores Urbanos, que son externos a la Municipalidad pero están autorizados para la revisión de todos los documentos que ésta solicita. Es una figura legal que acelera los procesos de aprobación ya que cuando la Municipalidad recibe los documentos validados por este Revisor les otorga validez sin revisión adicional.

4.1.1.3 Conclusiones

- Luego de compartir la idea de negocio a la experta, le pareció un modo viable e innovador de ampliar la oferta de vivienda de calidad, para personas jóvenes solas.
- El proyecto debe presentarse como Hospedaje, Apart Hotel y pasar el proceso que indica la norma de la Modalidad B para lograr los permisos de construcción.
- Nuestro proyecto encaja en la norma mencionada ya que su espíritu es ser una opción temporal de vivienda para jóvenes que buscan la oportunidad de independizarse.
- Se tomará los servicios de un Revisor Urbano para tener un proceso más eficiente en la aprobación de marco legal al que nos acogemos como en la obtención de licencias de construcción y funcionamiento.
- Se estima el periodo de un año entre los trámites previos al inicio de obras, la implementación, y los trámites finales antes de inicio de operaciones.

4.1.2 Focus Group

Se eligió trabajar con la herramienta focus group, pues consideramos que nuestro conocimiento en cuanto a atractivos de inmuebles y preferencias al momento de elegir un lugar dónde vivir era limitado y la conversación en un focus group podría ayudarnos a ampliar de una manera más natural nuestra gama de opciones y preferencias, así como obtener una información más orgánica sobre las situaciones actuales de vivienda y las dificultades para la independización. Asimismo, nos permite poder estructurar mejor el cuestionario a usar en la investigación cuantitativa.

4.1.2.1 Metodología

El focus group se llevó a cabo el 10 de octubre de 2020 en una sesión vía la plataforma Zoom. Se contó con la participación de 10 personas entre 23 y 37 años, de las cuales 7 eran mujeres y 3 hombres, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A2, B y C1.

Se diseñó el focus group para ser realizado en 4 etapas:

- 1) Razones por las cuales desea o no vivir solo y razones por las que puede o no puede vivir solo actualmente.

- 2) Preguntas sobre expectativas sobre su primera experiencia viviendo solo, preferencias entre comprar o alquilar y prioridades o características más valoradas para elegir un inmueble.
- 3) Intervalo: Se les pidió atención y se mostró un video (ver Anexo 9) en el que se describía brevemente la idea de negocio, precios y atributos de los inmuebles
- 4) Preguntas sobre la percepción de nuestro negocio, puntos más valorados, puntos menos valorados, percepción sobre el precio estimado y ubicación potencial.

4.1.2.2 Resultados

Los hallazgos sobre esta investigación son los siguientes:

- Definitivamente todas las personas, independientemente de su situación actual, se mostró decididamente a favor de vivir de forma independiente. La mayoría ya vivía sola o lo había hecho.
- Muchos participantes con experiencia viviendo solos, nos proporcionaron de información sobre las dificultades y limitaciones que tuvieron para moverse de sus hogares familiares, estas estaban principalmente relacionadas a la capacidad adquisitiva, pero también en buena parte a responsabilidades o apego emocional para con la familia.
- La independencia entendida como privacidad fue una de las mayores motivaciones, así como el sentido de autoestima y realización que se logra al tomar la decisión de vivir solo.
- La mayoría de los participantes se mostró más a favor de vivir solo que de una modalidad de roommate. Justamente por la valoración de la privacidad. Pero esto a la vez, hizo más compleja su búsqueda inicial por el tema del tamaño de vivienda y precio.
- El principal motivo para valorar la privacidad y tranquilidad fue el de desempeñar las actividades individuales, y como se mencionó antes, el estímulo de la auto realización.
- En este caso, se mencionaron tanto aspectos de la vivienda como de la ubicación de la misma. Todos valoraban que tuviera el espacio suficiente para sentirse cómodos, aunque muchos no tenían una idea clara de cuánto espacio debería ser. Se mencionó la importancia de la vista, la buena iluminación, el baño propio y el

acceso a lavandería. En cuanto a la ubicación, se mencionó que esté cerca a centros comerciales, pero también a zonas verdes para realizar actividad deportiva.

- Los participantes del focus group estaban interesados en la modalidad de alquiler de departamento. Si bien tenían el interés de ser propietarios, salvo una persona, esto no estaba en los planes de corto plazo de los demás.
- Acerca de los distritos, se mencionó los distritos más representativos de Lima Moderna, como Miraflores, San Isidro, San Borja, Jesús María. Cabe indicar que la mayoría de los participantes ya vivía o había vivido en estos distritos.
- En el caso de los precios. los participantes requerían más información, básicamente, el distrito de ubicación del departamento (que no había sido definido aún al momento de realizar el focus group). Alineando además a un metraje de 35m², dieron un rango de entre S/800 y S/1,100 soles, basados en la experiencia previa de alquiler de inmuebles pequeños de acuerdo a la oferta actual (cuartos alquilados, vivir con roommates, alquilar cuartos habilitados de manera informal)
- Hubo mucho interés en la practicidad del inmueble, por el uso del espacio, pero la idea de vivir en un departamento de dichas dimensiones generó un optimismo regular.

4.1.2.3 Conclusiones

Los participantes del focus group demostraron una fuerte valoración de su independencia como parte de su autorrealización, validando la información analizada en fuentes secundarias como el perfil de los millennials peruanos y las tendencias inmobiliarias, pero un dato adicional descubierto fue que no solo es la independencia lo que los motiva sino también las ventajas de la privacidad. En este sentido, la opción de compartir con un roommate no era deseable para la mayoría, tal vez porque ya tenían o habían tenido la experiencia de vivir solos y la comodidad desde su perspectiva era mayor que al compartir. La comodidad también era muy importante, así como otros factores que aumentan la calidad de vida como por ejemplo tener vista externa e iluminación natural. También se mencionó tener muy presente la ubicación del inmueble, ya que se valoraba mucho la cercanía a lugares de deporte y recreación al aire libre.

Otro aspecto fundamental fue la seguridad, que genera tranquilidad, pues una de las principales desventajas de vivir solo a diferencia de vivir con otros vecinos es la sensación de resguardo grupal y ayuda inmediata al momento de una emergencia. En este sentido consideramos vital ofrecer diferentes mecanismos de seguridad para nuestro inmueble con el fin de superar esta desventaja.

Algunos de los participantes del focus group ya vivían o tenían experiencia viviendo solos en el pasado, por lo que no se encontraron particularmente interesados en el formato de mini departamentos, pues sus niveles de ingresos actuales e intereses les permitía acceder a opciones más tradicionales de renta de vivienda, sin embargo, entre los participantes sin experiencia previa a vivir solos, sí encontramos mayor interés en nuestro proyecto. Se pudo recolectar una cantidad importante de información correspondiente a las características más valoradas de un inmueble para definir su compra o alquilar, así como descubrimos insights importantes sobre las limitaciones para independizarse del hogar familiar, siendo estas mayormente económicas u otras circunstancias de motivo social o familiar.

4.2 Investigación cuantitativa

Luego de obtener valiosa información del focus group realizado, se procedió a validar estas opciones de manera cuantitativa por medio de una encuesta especialmente diseñada y lanzada el 24 de octubre del 2020.

4.2.1 Objetivo del estudio de mercado

- Determinar las características del público objetivo.
- Identificar los motivos por lo que le gusta vivir solo y las dificultades para vivir solo.
- Identificar los principales atributos al momento de elegir alquilar un departamento
- Determinar el valor percibido hacia nuestro proyecto.
- Identificar los distritos de preferencia del público y sus razones
- Identificar el público con intención de alquilar el mini departamento.

4.2.2 Público encuestado

El público objetivo son las personas residentes en Lima Metropolitana, con edades entre 20-45 años, con estado civil soltero(a), divorciado(a)/separado(a) o viudo(a) y con ingresos económicos mayores a S/2,000.

4.2.3 Metodología

Se ha realizado una investigación no experimental porque no manipulamos las variables, deductivo porque va de lo general a lo particular, transversal porque la recolección de datos es de un solo momento en el tiempo y descriptivo porque muestra las características del público objetivo en momento determinado

Técnica	:	Encuestas por contacto
Instrumento	:	Cuestionario On-line, con preguntas abiertas y cerradas; difundido mediante la plataforma SurveyMonkey (ver Anexo 10)
Ámbito geográfico	:	Lima Metropolitana
Diseño de muestra	:	No probabilístico
Tamaño de muestra	:	188 encuestas válidas, margen de error 7.1% y nivel de confianza 95%
Ponderación	:	En base a la edad y género
Fecha de campo	:	24 octubre – 30 diciembre del 2020

4.2.4 Tamaño de muestra

Para obtener la cantidad de encuestas que represente a la cantidad de población objetivo, se usó la fórmula de tamaño de muestra para proporciones:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

n : Cantidad de encuestas a realizar

N : Cantidad total de población objetivo, representado por 368,440

Z : Con un nivel de confianza del 95%, el valor de Z está representado por 1,96.

p : Probabilidad de éxito, es decir probabilidad de que la persona esté dispuesta a usar nuestra propuesta. Sin embargo, al ser un proyecto nuevo en el país, se usará la misma probabilidad de éxito que de fracaso, es decir el valor de 50%

d : Error permisible o margen de error de 0.0715

Resultando para nuestra investigación un tamaño de muestra de: 188 encuestas

4.2.5 Resultados obtenidos de la encuesta

Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 11 en el cual los temas desarrollados fueron: características sociodemográficas, características de la vivienda, motivaciones y divulgados para vivir solo, atributos considerados al momento de elegir un departamento, nivel de atracción de la propuesta, Preferencia de distritos de ubicación, Percepción acerca de los beneficios y atributos que ofrece nuestra propuesta e Intención de alquilar el mini departamento

4.2.6 Conclusiones de la encuesta

Del análisis realizado a los encuestadores, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- **Características predominantes del público objetivo.**

La mayoría es de género masculino (61.9%), tiene edad entre 28 a 35 (41.3%), son solteros (94.9%), han continuado en su mismo distrito de residencia que antes de la cuarentena (89.7%), residen principalmente en Lima Moderna (45.1%), de nivel educativo superior (98.2%), perciben ingresos entre S/2,000 – S/ 3,000 (31.9%) y S/3,001- S/4,000 (22.1%), además, aquellos con ingresos superiores a S/3,000 tienen edad mínima de 23 años.

Con respecto a la condición de vivienda, la mayoría viven con más de una persona (74.9%), ocupan una casa o departamento propio (76.6%), no son dueños ni responsables de alquiler (57.8%), y les gustaría o ya viven solos (94.4%).

Asimismo, es importante recalcar que aquellos con edad 36 a 45 presenten algunas características diferentes al resto, siendo entre ellas que el 60% de los que viven solos ocupa un departamento propio, el 68% de los que aún no viven solos es principalmente por la responsabilidad que tienen con sus familias.

- **Motivos por lo que le gusta vivir solo y dificultades para vivir solo.**

El motivo principal por el que a las personas les gustaría vivir solo, es la privacidad (49.7%). También se tienen como motivos al valerse por sí mismo (16.0%) y la experiencia de vivir solo (11.6%).

La dificultad que tienen para vivir solo es principalmente las restricciones económicas (43.5%) y porque tienen familiares que dependen de él (38.6%); sin embargo, para los de 20 a 35 años es principalmente las restricciones económicas (alrededor del 55%) y para los de 36 a 45 años es porque tienen familiares que dependen de él (67.6%).

- **Principales atributos al elegir alquilar un departamento personal**

Los atributos más importantes al momento de elegir un departamento son la ubicación y el precio, teniendo un puntaje de orden de 1.70 y 2.21 respectivamente. Luego les sigue el tamaño (orden 3.57), la seguridad (orden 4.36), el diseño (orden 4.67), las áreas comunes (orden 6.00), el estacionamiento (orden 6.08) y zona de bicicleta (orden 7.40).

- **Valor percibido por nuestro proyecto de mini departamentos**

Enfocándonos en el proyecto, al público objetivo se le describió la idea del negocio y se mostró un video de cómo sería el mini departamento, obteniendo que para el 32.1% le parece muy atractivo.

Al momento de consultar sobre la percepción que tienen sobre los beneficios y los servicios de nuestra propuesta, más del 70% y 60% respectivamente, señalaron estar conforme.

En el caso de los principales beneficios considerados como “Totalmente de acuerdo” son lo práctico (33.4%) y moderno (26.7%). Con respecto a los servicios que ofrece nuestro proyecto, los considerados más importantes son el baño propio (86.7%), wi-fi (74.9%), los muebles convertibles / multifuncionales (52.3%), la zona de lavandería (44.6%) y lo amoblado / equipado (42.9%).

En relación al tamaño del inmueble, el 61.4% señalan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el tamaño.

Con respecto al precio, el 70.3% señala que es económico o aceptable, sin embargo, casi el 40% de los que tienen ingresos hasta S/3,000 considera el precio como alto, mientras que para los que tienen ingresos superiores a S/3,000 está representado por el 25%. Esta situación y complementada con fuentes secundarias, en la cual señalan que una persona debe gastar en alquiler alrededor del 40% de sus ingresos (Gestión 2019), nos conlleva a mejorar nuestro público objetivo, siendo ahora aquellos con ingresos superiores a S/3,000, cuya edad mínima en la encuesta es de 23 años y esto alineado a fuentes secundarias en donde señalan que actualmente los jóvenes a partir de 23 años han ampliado su demanda en el mercado inmobiliario (El Comercio, 2020).

- **Distrito de preferencia para ubicar el mini departamento**

Los distritos preferidos para ubicar nuestra propuesta de mini departamento son principalmente Miraflores (36.7%), Jesús María (35.0%), y San Borja (33.4%).

- **Público con intención de alquilar el mini departamento**

Luego de haber evaluado las características de nuestro proyecto, se consultó sobre la intención de alquilar el mini departamento, en el cual 61.9% del público objetivo señaló que probablemente o definitivamente si alquilaría el mini departamento.

En consecuencia, del análisis de encuesta, se mejoró el público objetivo, estando comprendido ahora por aquellas personas de 23 a 45 años, no casadas ni convivientes, con ingresos mayores a S/3,000, dentro del cual nuestros mayores esfuerzos irán principalmente a aquellos con edad de 23-35 años a los cuales denominaremos público primario.

4.2.7 Determinación del mercado potencial

Luego de realizar el análisis de encuesta y haber mejorado nuestro público objetivo, procedemos a determinar el mercado potencial, en el cual mostraremos el resultado tanto para este público de 23 a 45 años y el público primario al cual irán nuestros mayores esfuerzos (23-35años).

A. De acuerdo al informe de Nivel Socioeconómico del APEIM (2020), Lima Metropolitana tiene una población de 11'046 220 habitantes.

Para la determinación de la población de 23-45 años, no casados ni convivientes, con ingresos mayores a S/3,000, se utilizó la base de datos ENAHO 2019 (INEI), obteniendo:

El rango de edad de 23 a 45 años, está representado por el 32.6% de la población de Lima Metropolitana, equivalente a **3'595 819 habitantes** (Ver Anexo 12).

Tabla 4.1. Población con edad de 23 a 45 años

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
Habitantes Lima Metropolitana	3,595,819	2,144,431

Los solteros, divorciados/separados, viudos, está conformado por el 50.3% del grupo anterior, equivalente a **1'808 008 habitantes**. (Ver Anexo 13).

Tabla 4.2. Población de 23 a 45 años, no casados ni convivientes

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% de Solteros/divorciados/ viudo, respecto al público anterior	50.3%	60.0%
Habitantes	1,808,008	1,287,111

La población con ingresos superiores a S/ 3,000 es el 9.1%, equivalente a **164,648 habitantes** (Ver Anexo 14).

Tabla 4.3. Población de 23 a 45 años, no casados ni convivientes, con ingresos superiores a S/ 3,000

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% que ganan más de S/ 3,000, respecto al público anterior	9.1%	7.7%
Habitantes	164,648	98,505

- B. Ahora, de acuerdo a los resultados de la encuesta de nuestro público objetivo mejorado (Ver Anexo 15), el 78.7% vive solo en departamento / cuarto alquilado o viven en grupo y les gustaría vivir solos, siendo equivalente a **129,506 habitantes**.

Tabla 4.4. Características específicas de necesidad de nuestro proyecto

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% viven solos en departamento/cuarto alquilado o viven en grupo y les gustaría vivir solos	78.7%	84.9%
Habitantes	129,506	83,632

- C. De este público, el 57.1% está atraído por el proyecto (Ver Anexo 15), siendo su población de **73,886 habitantes**.

Tabla 4.5. Atracción de la propuesta de proyecto

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% atraídos por la propuesta	57.1%	54.0%
Habitantes	73,886	45,167

- D. De este público, el 82.1% señaló que probablemente o definitivamente alquilaría el mini departamento, dentro del cual, el 72.8% precisó estar de acuerdo con el precio y tamaño (Ver Anexo 15), siendo su población de **44,186 habitantes**.

Tabla 4.6. Intensión de alquiler, para el público atraído por la propuesta

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% de intención de alquiler	82.1%	82.3%
Habitantes	60,669	37,189

Tabla 4.7. Conformidad del precio y tamaño, para el público atraído por la propuesta y con intención de alquilar

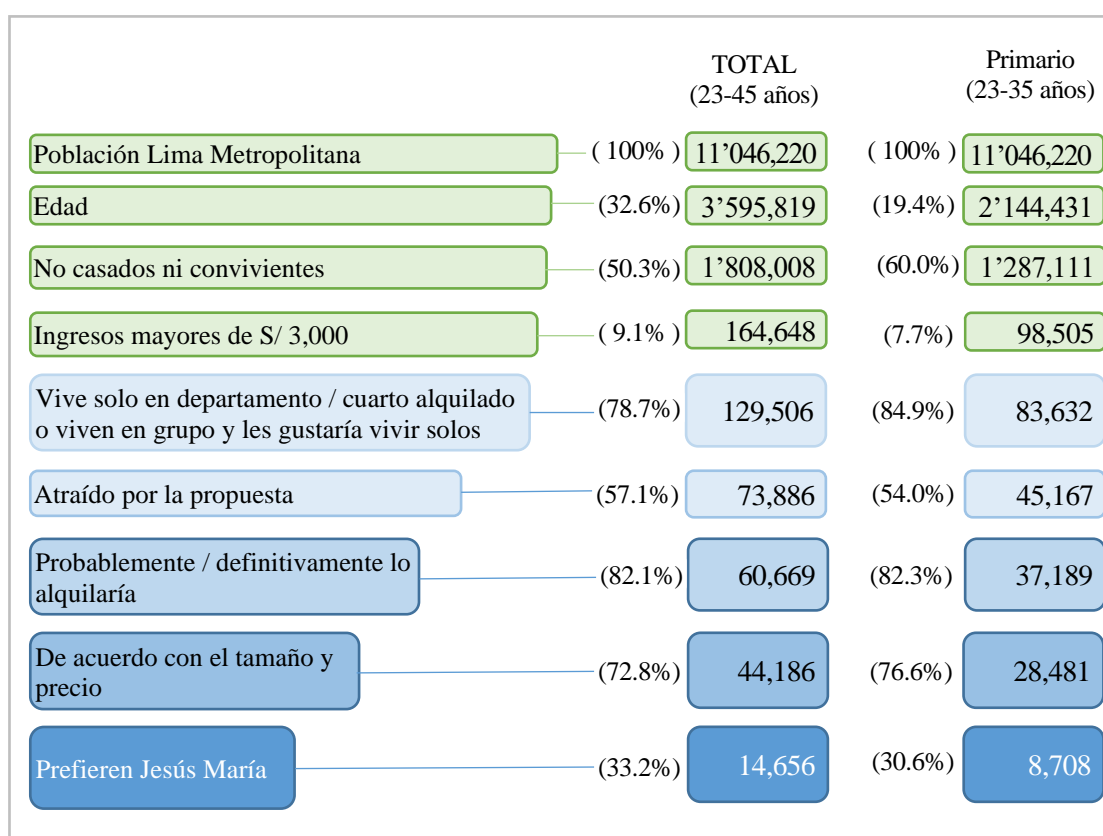
	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% conforme con el precio y tamaño	72.8%	76.6%
Habitantes	44,186	28,481

E. Además, el 33.2% señaló dentro de sus principales opciones de distrito a Jesús María (Anexo 15), representado por **14,656 habitantes**.

Tabla 4.8. Distrito de preferencia

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
% de preferencia de Jesús María	33.2%	30.6%
Habitantes	14,656	8,708

Figura 4.1. Determinación del mercado



Perfil del público meta primario

Como se había comentado, nuestros esfuerzos irán dirigidos al público meta primario, los cuales son aquellas personas de 23 a 35 años, no casados ni convivientes, con ingresos superiores a S/ 3,000, que viven solos en departamento / cuarto alquilado o viven en grupo y les gustaría vivir solos, están atraídos por la propuesta, probablemente o definitivamente alquilarían el mini departamento y están conformes con el tamaño y precio.

Este público tiene como características que la mayoría son de género masculino (67.2%), nivel educativo superior técnica/universitaria (71.5%), residen en Lima Moderna (73.1%), tienen ingresos entre S/ 3,000 y s/ 6,000 (76.7%), viven con familiares (79.7%), y no han tenido la experiencia de vivir solo (64.1%).

Asimismo, su motivo principal de vivir solo es la privacidad (57.6%), y los que aún no viven solos señalaron que el inconveniente principal que tenían eran aspectos relacionados a lo económico, como las restricciones económicas (53.6%) y el que no podían sumar más responsabilidades (12.1%). Por otro lado, solo el 16.2% señaló que su inconveniente fue el que la familia depende de él.

Los atributos más importantes al momento de elegir un departamento son la ubicación precio y tamaño. En el caso de la ubicación, el 48.7% lo posicionó en primer lugar, siendo el promedio de posición de 1.89. Con respecto al precio, el 31.1% lo posicionó en el primer lugar y el 43.5% en segundo lugar, siendo su promedio de 2.11. En relación al tamaño el 21.8% lo posicionó en tercer lugar y el 25.9 en el cuarto lugar, siendo su promedio de 3.65.

En relación a los beneficios del proyecto, casi todos señalaron estar de acuerdo o totalmente acuerdo, siendo la practicidad, modernidad y comodidad, los calificados mayormente como totalmente de acuerdo.

Con respecto a los servicios que ofrece el proyecto, casi todos señalaron que tener un baño propio es totalmente importante (97.4%); asimismo otros de los atributos considerados por la mayoría como muy importantes son el wifi (83.4%), los muebles convertibles / multifuncionales (58.9%), la zona de lavandería (52.3%), lo amoblado/equipado (51.2%) y los elementos eco amigables (43.5%) y decoración minimalista (39.8%). (Ver Anexo 16).

CAPÍTULO V. ESTRATEGIA

5.1 Misión y Visión

Misión

Ofrecer una solución inmobiliaria vanguardista que ayude a acelerar el proceso de independencia de los jóvenes.

Visión

Ser un referente en soluciones inmobiliarias para los jóvenes por medio de un modelo replicable en todo Lima Metropolitana.

5.2 Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos
Ocupabilidad de los mini departamentos	Implementar protocolos de marketing y ventas.
	Lograr un mínimo anual de 153 contactos interesados.
	Satisfacer a los clientes actuales con un servicio de calidad.
Ubicación de acuerdo a las preferencias del cliente	Selección adecuada en base a preferencias del cliente.
	Lograr eficiencia en costes.
Estructura de ingresos y costos sostenible	Lograr el 80% de ingresos potenciales, equivalentes a S/.178,560 (sin IGV) el primer año.
	Lograr el 93% de ingresos potenciales, equivalentes a S/. S/.223,200 a partir del segundo año.
	Implantar la gestión por competencias y resultados.
Experiencia del cliente postventa	Fomentar una cultura organizacional alineada a la propuesta de valor.
	Implementar protocolos de servicio postventa.
	Satisfacer a los clientes actuales con un servicio de calidad.

✓ **Asequibilidad**

Uno de los factores más importantes para acercar la independencia a nuestro segmento de jóvenes, consiste en la capacidad de poder generar costos y estrategias de financiamiento que nos permitan mantener el precio promedio de S/.1400. Este precio es el resultado de un análisis del sector inmobiliario en lo respectivo a alquilar y es bastante inferior al costo promedio de un departamento pequeño.

✓ **Experiencia del cliente**

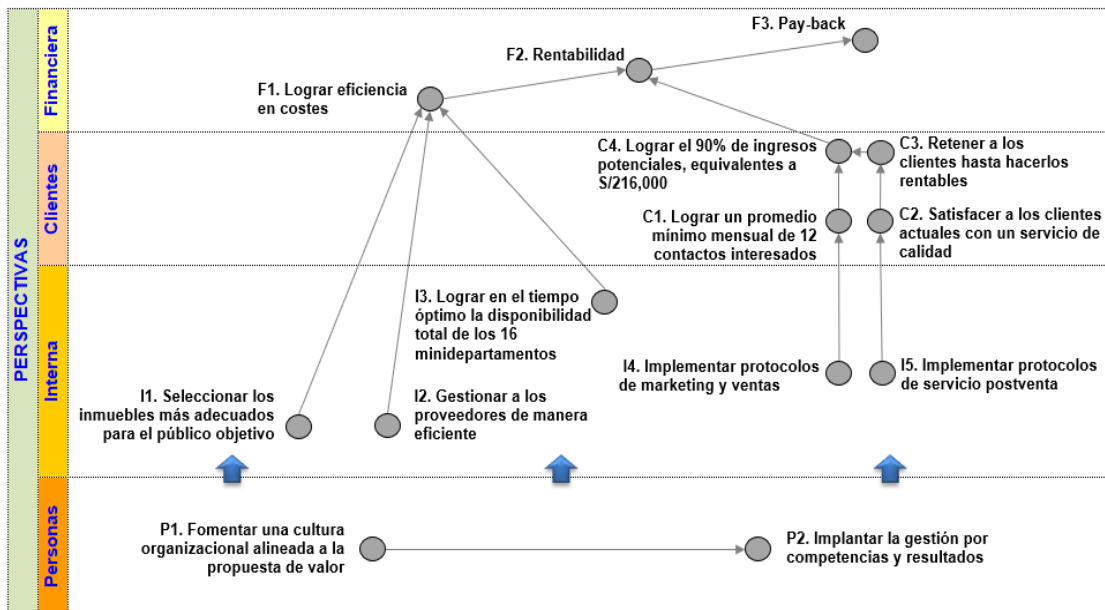
Debido a la existencia de una relación arrendador-arrendatario con una cantidad reducida de personas, debemos realizar acciones y establecer métricas que nos permitan corroborar que la experiencia de nuestros clientes, tanto en el servicio brindado como en el trato personal sea satisfactoria, pues este será el grupo que principalmente representará y esparcirá la reputación positiva o negativa de nuestra marca y servicios.

✓ **Innovación**

Hoy más que nunca, se ha vuelto tendencia la demanda y, por ende, oferta de departamentos cada vez más pequeños (Gestión, 2020). Especialmente tras los cambios de comportamiento ocasionados por el azote de la pandemia, se ha vuelto cada vez más importante el ahorro y el contar con lo indispensable para trabajar. Aquí es donde nuestra propuesta se vuelve innovadora, pues a diferencia de otros inmuebles de menor metraje que son en su mayoría una versión más pequeña de la oferta tradicional, nuestra propuesta busca diseñar un espacio de menor metraje con lo vital e indispensable para el estilo de vida de nuestro público objetivo, sacrificando áreas más tradicionales, pero no necesarias, en beneficio de una reducción significativa del precio final de alquiler. Este modelo de espacio vital lleva años existiendo y ha probado ser exitoso en urbes de alta densidad poblacional como Tokio, Paris, Madrid y Londres.

5.3 Objetivos

Figura 5.1. Mapa de objetivos



5.4 Estrategias

5.4.1 Estrategia general del negocio

Después de haber establecido los objetivos estratégicos del negocio, debemos establecer la estrategia general que va a representar la filosofía que se va a tener en cuenta al momento de crear las tácticas y planes de acción para conseguir los objetivos. Un modelo ampliamente aceptado y usado es de las Estrategias genéricas de Porter. Al respecto, David (2013), citando el trabajo de Porter, nos indica que las estrategias van a permitir a las empresas obtener una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estos ejes o estrategias genéricas se clasifican en la figura 5.2 de acuerdo principalmente al tamaño de mercado en el que se desenvuelven.

Figura 5.2. Estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque – Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

En el caso del proyecto, se está eligiendo la estrategia tipo 3: diferenciación. Según David (2013), de ser exitosa, esta estrategia permite a las empresas tomarse libertades al momento de establecer un precio y aun así obtener la lealtad de los clientes, pues estos valoraran más las características diferenciadoras. En primer lugar, se estará ofreciendo un producto muy poco desarrollado, inmueble exclusivo para alquiler, cuyo valor se encuentra en el hecho de poder brindar un servicio estándar y eficiente al no depender de múltiples dueños. Por otro lado, brindar un producto más acorde a la naturaleza del “millennial” y a la etapa de vida en la que se encuentran, un millennial que no desea verse atado a un lugar o económicamente a largo plazo, y que además se encuentra en una etapa todavía temprana de su vida que en general no les permite el acceso económico a inmuebles para personas con una situación financiera ya establecida y madura. Además, se ofrece un producto poco común, completamente amoblado para que el público objetivo no tenga más por lo que preocuparse, pero minimalista haciendo uso óptimo del espacio.

Finalmente, David lista una serie de casos en la que la estrategia de diferenciación puede resultar efectiva. En el caso del proyecto, se trataría del caso en donde pocas empresas rivales están aplicando un método de diferenciación similar.

5.4.2 Estrategias de crecimiento

Si bien en el alcance de esta tesis no se está analizando las implicancias financieras de proyectos de crecimiento a largo plazo, si vamos a dejar planteadas las mejores alternativas consideradas de acuerdo al análisis y la investigación. Para el planteo de las

mismas vamos a considerar las estrategias planteadas por David (2013) y que se pueden ver en el Anexo 17.

Penetración de mercado

Nuestra estrategia de crecimiento buscará utilizar la información obtenida tanto en la etapa de investigación, así como en la etapa de funcionamiento para ampliar nuestra oferta en el mismo distrito, esto supondría adquirir un inmueble con las características del primero y realizar una nueva conversión a más unidades de vivienda.

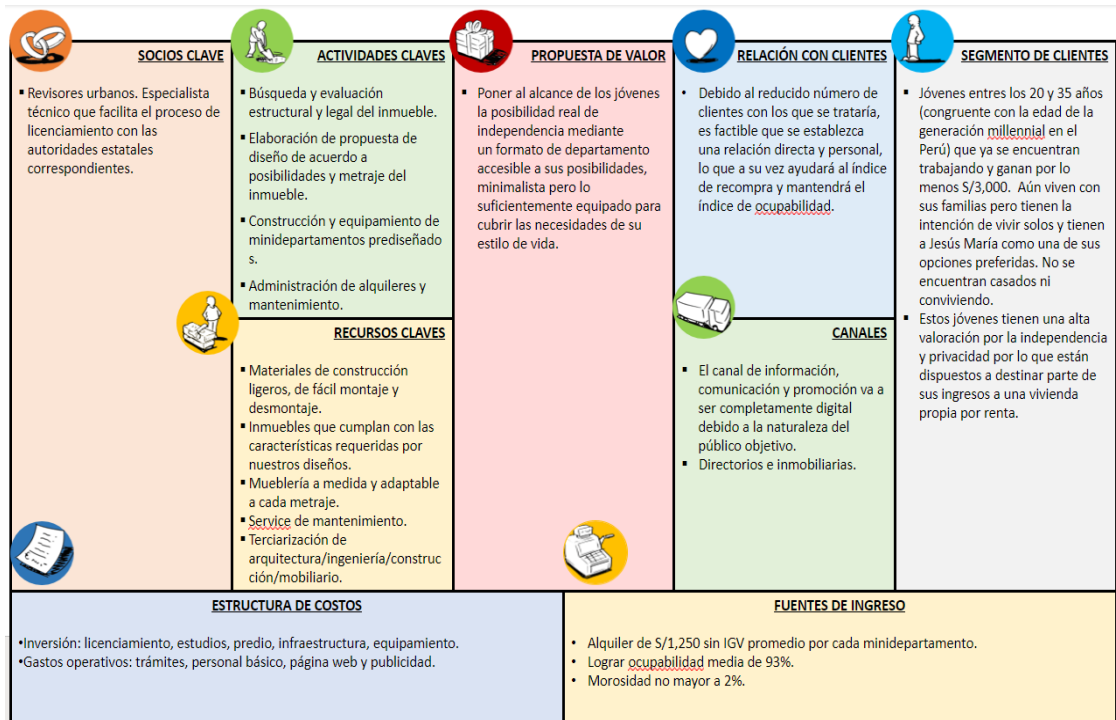
Ya que nuestra oferta de relativamente pequeña en comparación a la demanda potencial y al potencial de crecimiento inmobiliario, creemos que la estrategia de expansión eficiente debería utilizar la información ya recolectada en nuestra investigación de mercado, así como los aciertos de la gestión actual para seguir ampliando la cantidad de mini departamentos en alquiler de acuerdo a los siguientes criterios:

- Reubicar a los clientes potenciales que se hayan visto atraídos por nuestro proyecto pero que no hayan podido concretar un alquiler debido a la falta de cupos.
- Ahorrar en futuras campañas promocionales ajustadas a una zona geográfica definida y a características específicas de usuarios de este distrito.
- Facilitar la logística para supervisión, contratación de proveedores, permisos municipales y ubicación de una oficina administrativa.

Este proyecto se llevaría a cabo luego de haber alcanzado un retorno del 51% de la inversión a valor presente, equivalente a S/648,825 a valor presente, así como luego de haber validado una aceptación confirmada de nuestro proyecto por parte de nuestro público potencial. Por último, contar con una lista de espera importante y constante para habitar nuestras viviendas será una facilidad más para asegurar un alquiler inmediato tras inaugurar un segundo proyecto.

5.5 Modelo de negocio

Figura 5.3. Modelo de negocio



CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

El plan de marketing que planteamos para nuestro proyecto, comprende realizar los esfuerzos necesarios para realizar un primer impacto en el mercado con el propósito de conseguir alquilar un mínimo de 8 mini departamentos durante la campaña de reservas. Ya que nuestra oferta numérica es un porcentaje bastante inferior al público objetivo potencial, el éxito del negocio reside en mantener una alta ocupabilidad y baja rotación de inquilinos, así como un sistema de lista de espera eficiente que nos permita colocar nuevos inquilinos apenas uno termine su periodo de estadía.

6.1 Objetivos de marketing

Nuestros objetivos de marketing se dividen en 4 principios fundamentales: a) El posicionamiento de la marca y awareness inicial de nuestro proyecto, b) la cantidad de leads y ventas cerradas durante la etapa de lanzamiento, c) la satisfacción del cliente durante su estadía en nuestro inmueble, y d) nuestra capacidad para retener o ampliar la duración del servicio por parte de los clientes.

✓ **Posicionamiento**

- Durante los primeros 3 meses, lograr más de 450 mil impactos publicitarios
- Durante los 9 meses posteriores, lograr más de 60 mil impactos publicitarios.
- Posicionarnos ante las personas que tengan contacto con nuestra marca, como un proyecto novedoso de diseño y renta de mini departamentos individuales para jóvenes que desean una independencia temprana.

✓ **Ventas**

Calculando ambos montos en base al escenario más conservador de periodos de alquiler.

- Lograr ventas totales por un valor de S/178,560 sin IGV para el primer año, con un 80% de ocupabilidad promedio.
- A partir del segundo año, lograr un valor de S/223,200 sin IGV lo que representa una ocupabilidad de 90%.

✓ **Leads**

- **Durante los 3 meses de campaña de difusión y captación**

Lograr un promedio mensual de 30 contactos interesados de 528 leads mensuales, de 166 750 impresiones publicitarias en todos los canales.

- **Durante los 9 meses de campaña de mantenimiento**

Lograr un mínimo mensual de 7 contactos interesados de 73 leads mensuales, de 24 200 impresiones publicitarias en todos los canales.

✓ **Satisfacción del cliente**

Lograr una puntuación mínima promedio de 7 en los indicadores de satisfacción, ya sea en las evaluaciones periódicas de nuestro servicio (10 como puntaje máximo), así como en la encuesta final de cada inquilino.

✓ **Retención del cliente**

Lograr para el primer año 2 renovaciones o referidos entre los inquilinos de nuestro inmueble. Esto incluye tanto renovar contrato como recomendar a alguien para ocupar su mini departamento o uno nuevo.

Objetivo	Indicador	Meta
Posicionamiento		
Conocimiento de marca	Posicionamiento de la marca en el público objetivo.	Lograr más de 450 mil impactos publicitarios en los primeros 3 meses. Lograr más de 60 mil impactos publicitarios en los 9 meses posteriores.
Ventas		
Leads	Número de contactos interesados al finalizar el mes.	Alcanzar, un promedio mensual de 12 contactos interesados, provenientes de 245 leads primarios mensuales, durante el 1er año (3 meses de campaña de difusión y captación, y 9 meses de campaña de mantenimiento).
Alquileres	Ingreso anual.	Lograr un 80% de los ingresos potenciales el primer año, es decir, S/178,560. Lograr un 90% de los ingresos potenciales desde el segundo año, es decir, S/223,200.
Satisfacción del cliente		
Satisfacción del servicio	Promedio de nivel de satisfacción	Conseguir una calificación mínima promedio de 7 en los indicadores de satisfacción (sobre 10), a realizarse periódicamente y al finalizar nuestro servicio.
Retención del cliente		
Extensiones de contrato o referidos	Número de clientes que extendieron contrato	Lograr 2 renovaciones o referidos para el primer año

6.2 Marketing relacional

Antes de entrar en el ámbito específico de las estrategias tradicionales de marketing (la mezcla de marketing) se debe establecer una filosofía que rijas las acciones de marketing de tal manera que se logre alcanzar el objetivo principal: la retención de clientes. El marketing relacional es un modelo que busca dicha retención, realizar acciones con el fin de formar relaciones a largo plazo, especialmente en el ámbito de los servicios que es el de Liberty. Rivera (2016) define el marketing relacional de la

siguiente manera: “Marketing relacional es el proceso que involucra a toda la organización para establecer y mantener relaciones durables con mercados rentables, a través de estrategias y tácticas proactivas para satisfacer sus necesidades específicas.”

6.2.1 Tácticas de marketing relacional

En cuanto llevar esta filosofía a la realidad, el mismo Rivera recomienda múltiples tácticas. Para la naturaleza de negocio del proyecto Liberty se consideraron las más adecuadas las siguientes:

a) Clienting o gestión de la interacción

Rivera indica que:

El clienting se desarrolla antes, durante y después de la interacción; antes, a través del conocimiento de sus necesidades tangibles y emocionales; durante, a través del manejo emocional de las transacciones; y después, a través de un servicio posventa proactivo, que le permita confiar en que la empresa vela por sus intereses.

Termina resumiendo que “el clienting resalta el lado humano y emocional de la relación comercial.”

Las acciones de atención al cliente se formulan principalmente en la sección de Promoción del presente capítulo, y se trabajarán dentro de las actividades de: difusión y captación, mantenimiento y retención.

b) Customer relationship management (CRM)

Existen diversas perspectivas para abordar el CRM (Rivera, 2016), como el de la tecnología de información o de la automatización de funciones. Esta automatización hace que el trabajo comercial sea más eficiente de las siguientes maneras:

- Programar tareas de seguimiento y fidelización
- Tener clientes más formados

Las tareas de formación de clientes en cuanto a los beneficios y ventajas se abordan en las acciones de difusión, captación y mantenimiento. Las tareas de seguimiento de

clientes actuales y fidelización se abordan en las acciones de retención, dentro de promoción.

Programas de fidelización

Rivera (2016) indica múltiples tipos de planes de fidelización. Para el proyecto Liberty se consideraron los más adecuados los siguientes:

- *Programas no monetarios en torno a los valores de los clientes*

Rivera recomienda identificar las necesidades y valores personales que los clientes valoran más que las recompensas monetarias de tal manera de ofrecer una razón personal e íntima para que el cliente sigue participando en el programa de fidelización.

- *Asociación con otra empresa para proporcionar ofertas*

Al ofrecerle valor más allá de lo que la empresa ofrece por si sola los clientes pueden entenderlo como que la empresa está tratando de satisfacer sus necesidades de manera más integral.

Las acciones de CRM se desarrollan en el Capítulo de Plan de Operaciones.

6.3 Estrategia de marketing

6.3.1 Posicionamiento

Antes de desarrollar las estrategias del marketing mix, éstas deben estar enmarcadas dentro de una visión estratégica, el posicionamiento. Sin este, aquellas estrategias corren el riesgo de establecerse desalineadas entre sí y desalineadas de la visión de la empresa. En el peor de los casos, se puede terminar confundiendo al público objetivo al no entregar mensajes congruentes con la esencia que se pretende transmitir.

Para desarrollar metodológicamente el posicionamiento, Leyva (2016) propone dos herramientas: la matriz de posicionamiento y el enunciado de posicionamiento, esta última a partir de la primera.

▪ **Matriz de posicionamiento**

Mercado	
Segmento objetivo	Jóvenes que residen en Lima Metropolitana de 23 a 35 años, no casados ni convivientes y con ingresos mayores a S/ 3000, que desean la independencia y privacidad.
Categoría	Renta inmobiliaria (proyecto inmobiliario exclusivo para alquiler).
Competidores	Mini departamentos en edificio independiente, de diseño moderno, a precio moderado o económico.
Marca	
Nombre	Liberty
Concepto	Un grupo de compañeros de estudios interesados por cubrir las brechas que diferencian a los millennials peruanos de los globales, como es lograr la independencia temprana, se propusieron adaptar a nivel local un formato exitoso internacionalmente y que brinda un espacio comfortable para vivir solo.
Beneficios	Independencia temprana y practicidad
Atributos	Alquiler por debajo del promedio y condiciones flexibles. Diseño alineado al estilo millennial.
Diferencial	Minidepartamento unipersonal con un diseño moderno, que aprovecha los espacios de forma ingeniosa y eficiente. Con flexibilidad en los periodos y condiciones de renta.
Identidad sensorial	
Verbal	<p>Un espacio solo para ti. Un lugar para que puedas concentrarte en tus estudios y trabajo, sin distracciones. Un departamento accesible, pero con el que te puedas identificar y en el que de gusto vivir.</p> <p>El mini departamento ideal para independizarte.</p> <p>Un mini departamento con diseño cómodo y super práctico</p>

Visual	Símbolos, onda expansiva (impacto), alas (libertad); colores, plateado, blanco, azul oscuro #01385e (generan confianza); letra, moderna, sobria.
Identidad emocional	
Independencia, privacidad, valerse por sí mismo, juventud, silencio, modernidad, comodidad, practicidad, accesible, logro, pertenencia.	
Valores de la marca	
Integridad Innovación Bienestar Compromiso Excelencia	
Personalidad	
Es original, moderna, práctica, casual.	
Experiencia para el cliente	
Proyecto Liberty ha sido diseñado para ser tu primera experiencia de independencia. Para aquellos que quieren dar el siguiente paso en su vida profesional y personal y ser los decisores de su propio destino. Liberty ofrece un espacio práctico y equipado para llevar a cabo las actividades de entretenimiento y trabajo de tu estilo de vida.	

- **Enunciado de posicionamiento**

“Liberty es una iniciativa novedosa de diseño y renta de mini departamentos individuales para jóvenes que desean una independencia temprana porque es moderno, eficiente, y asequible gracias a su diseño, distribución de espacios y condiciones flexibles de pago. Es moderno, juvenil, práctico y auténtico.”

6.3.2 *Producto*

El servicio que brindamos es la oportunidad de independencia y privacidad por renta de mini departamentos personales con un diseño y equipamiento que optimizan el espacio y brindan confort.

Los mini departamentos a rentar serán de entre 20 y 26 m², instalados en un predio preexistente que cubra los requerimientos de estructura y espacio para su implementación. El departamento se entrega amoblado y con equipos indispensables. En este punto se brinda una característica diferencial. Como se debe implementar sobre una estructura base, no se podrá replicar el diseño de los departamentos, como se hace en los típicos proyectos inmobiliarios en formato de edificio. Será necesario que, según el espacio destinado a cada departamento, su diseño interno sea único, para sala kitchenette, baño propia y dormitorio. Esto incluye la utilización de muebles multifuncionales.

Figura 6.1. Mini departamento (referencia de distribución)



Contará con los servicios de conserjería, limpieza, atención permanente en canal de comunicación de Liberty, así como área para depósito, área de lavandería, área para bicicletas, y aire libre en azotea. Se contará con un Gestor del Proyecto encargado de las operaciones comerciales y diarias del inmueble.

Para poder brindar un servicio de calidad y diferenciación se desarrolló la Flor de Servicio para Liberty:

▪ **Información**

Se informará, de manera clara y precisa, sobre todos los beneficios y servicios brindados, y todo lo que necesita saber, mediante las redes sociales, de manera presencial en la oficina (previa cita), y también el conserje estará capacitado para brindar información básica. Entre la información a brindar tenemos lo siguiente:

- Ubicación: Se indicará dirección, mapas y referencias para llegar.
- Lista de precios: se brindará información sobre los precios acorde con el tamaño del mini departamento, previa comunicación directa con el personal de atención al cliente Reglas de convivencia
- Medios formales de comunicación con Liberty, que son email, número móvil, presencial y WhatsApp
- Información referencial a través de redes sociales como Instagram o Facebook.
- Fechas de disponibilidad. Según finalización de contratos vigentes no renovados.

▪ **Infraestructura**

Sobre los detalles de la infraestructura, se brindará al público la siguiente información

- Plano del mini departamento, así como la especificación de su tamaño.
- Área de recepción, en donde se encontrará el conserje.
- Áreas comunes: área para depósito, área de lavandería, área para bicicletas, área de parrilla y aire libre en azotea
- Equipamiento de los mini departamentos: cocina, terma eléctrica, aire acondicionado, extractor para cocina y baño, muebles multifuncionales como mesa de escritorio plegable, base de cama con espacios para cajoneras, repisas plegables, armarios integrados a la pared.
- Oficina administrativa, que estará a cargo de las visitas constantes por parte de los socios y del puesto de Gestor.

- Espacios de cochera en el retiro municipal.
- Otros: Intercomunicadores, extintores, luminarias, contenedores diferenciales para reciclaje, botiquines, mesa y sillas en zona de parrilla

▪ **Asesoría**

Para atender los requerimientos o consultas de los clientes se tendrá:

- Una página web con chat para las consultas y secciones de preguntas frecuentes con sus respectivas respuestas.
- Atención por medios digitales, como un chat grupal con todos los huéspedes para comunicaciones generales, a cargo del Gestor del proyecto

Asimismo, se brindará atención personalizada para cualquier requerimiento directo y así absolver las consultas:

- Atención telefónica, mediante el cual se brindarán a los huéspedes el número del Gestor para su atención y también se brindará el teléfono de ventas para los futuros clientes.
- Atención con cita personal, en el cual el huésped podrá solicitar tratar su caso en persona con un representante de Liberty, que será el Gestor del proyecto.
- Grupo de WhatsApp a cargo del Gestor del proyecto

▪ **Toma de pedido**

La adquisición del mini departamento se realizará de manera presencial. Asimismo, las gestiones para el pedido de alquiler o reservas se realizarán de manera presencial y mediante la página web, email, teléfono, WhatsApp y los canales de comunicación propios de las redes sociales.

También se podrán realizar reservaciones de alquileres, hasta dos meses de anticipación, de manera presencial o telefónica, previo depósito del pago correspondiente a un mes de alquiler anticipado.

Para la realización del pedido de alquiler se solicitará como requisito los antecedentes penales, y el llenado de un contrato.

- **Amabilidad**

Todas las etapas del proceso de adquisición de alquiler hasta su post venta estarán orientados a brindar una buena experiencia a nuestros clientes.

Tanto los socios del proyecto como el personal de servicio (conserje y limpieza) atenderán a los clientes y visitas con amabilidad, respecto y hospitalidad. Se contará con una serie de protocolos para mantener el buen trato. Esto incluye no sólo una comunicación cordial, sino dar respuesta a cualquier consulta de la mejor manera. Para esto, el personal en conserjería debe ser instruido sobre lo que puede o no absolver y lo que debe trasladar al Gestor del proyecto.

- **Seguridad**

Se contará con un sistema de cámara de seguridad que guardará en nube la información por 2 meses.

Se establecerán protocolos de emergencias, en caso de eventos fortuitos como sismos, incendio u otro. Asimismo, se realizará capacitación sobre la seguridad en el inmueble, como el uso de extintores, mangueras de agua y primeros auxilios.

Señaléticas en lugares estratégicos de las áreas comunes, sobre el uso correcto de los extintos, señales de seguridad, primeros auxilios entre otros.

- **Excepciones**

Dentro de las reglas de la empresa puede haber algunas excepciones, que requieran una atención especial. Entre estas excepciones tenemos la ayuda ante cualquier imprevisto del cliente por motivo de salud y la atención ante algún reclamo o sugerencias, la cual se podrá realizar de manera presencial o virtual.

- **Cobranzas**

Se dará la facilidad de pagar en las fechas 1ero de cada mes o 14 de cada mes. El cobro se avisará 1 semana antes por el grupo de WhatsApp y se enviará individualmente la boleta de pago por este mismo canal y por correo electrónico, ya que cada huésped podría tener diferentes montos a pagar dependiendo del metraje del mini departamento y del periodo de alquiler estipulado en el contrato. Adicionalmente a un registro en la aplicación WhatsApp y en correos, se llevará un registro más ordenado en formatos Excel manejados por el área de Operaciones y Gerencia.

Se entregará una boleta/factura de manera digital por el pago de la mensualidad a cada huésped, por WhatsApp y correo electrónico.

- **Pagos**

La realización del pago de alquiler, se realizará mediante la transferencia bancaria al número de cuenta de la empresa.

6.3.3 Precio

No existe un mercado desarrollado en el formato de alquiler de nuestra propuesta. Pero debemos considerar algunos referentes para observar el comportamiento del precio de alquiler por m².

Según el Urbania Index de Agosto 2020, el precio de alquiler de 100m² fue de S/2,617 mensual y S/1,694 para uno de 60m². Por supuesto, dicho precio varía según el distrito, por ejemplo, sobre la base de 100m², en Barranco es de S/3,711, San Isidro, S/3,107, Miraflores S/3,100, mientras que Jesús María está en S/2,475 o Pueblo Libre S/2,446.

De una búsqueda reciente, no se tiene referencia de departamentos de menos de 30m², pero sí de formatos de 45m². Sus precios oscilan entre S/1,200 y S/1,500. A dicho costo se suele sumar el mantenimiento. Lo que es recurrente es el diseño poco atractivo de estas opciones. Por lo general, se ubican en casas cuyos dueños han habilitado habitaciones en un segundo o tercer piso. O se encuentran en edificios de regular antigüedad.

En el caso de estar en una casa, la variable privacidad no se cumple de forma adecuada. En el tema de calidad de vida y confort, tampoco pues las opciones investigadas no tenían una apariencia moderna y por lo general se entregaban sin amoblar.

Tabla 6.1. Muestra referencial de opciones de renta en Jesús María

45 m2	45 m2	40 m2
1,300	1,500	1,200
50 mnto	50 mnto	ND
ND	2x1	1x1
Sin amoblar	Sin amoblar	Sin amoblar
1 baño	1 baño	1 baño
Acond.en Casa	Edificio	Acond.en Casa
Diseño no atractivo	Diseño no atractivo	Diseño no atractivo

Fuente: Portal Urbania. Enero 2021.

Elaboración propia.

La estrategia de precios se basa en un plan tarifario por temporada y metraje por departamento.

Tabla 6.2. Tarifario de Mini Departamentos Liberty

Tipo	Metros	3 Meses	6 Meses	1 Año
A	20	1,575	1,475	1,425
B	22	1,620	1,520	1,470
C	24	1,665	1,565	1,515
D	26	1,710	1,610	1,560

Elaboración propia.

La estimación del ingreso medio por departamento se plantea con los siguientes escenarios:

Tabla 6.3. Escenarios de Mini Departamentos según metraje

Departamentos por metraje								
Tipo	Metros	Mensual cIGV	E1	E2	E3	E4	E5	E6
A	20	1,425	10	8	6	6	5	0
B	22	1,470	6	4	6	4	5	2
C	24	1,515	0	2	2	4	3	6
D	26	1,560	0	2	2	2	3	8
			16	16	16	16	16	16

Elaboración propia

El ejercicio se hace considerando contratos de un año, donde el departamento de 26 m2 se renta a S/1,475 (con IGV). Según se reduce el metraje va bajando el valor de renta. Lo que indican los escenarios es el número de departamentos por tipo de metraje. En los 3 primeros escenarios, los departamentos de 20 y 22 m2 son los de mayor número, un 75% del total. Los escenarios siguientes tienen más departamentos de 24 y 26 m2 en comparación a los primeros.

Tabla 6.4. Escenarios de nivel de ingresos promedio según metrajes

Ingresos por Departamento								
Tipo	Metros	Mensual cIGV	E1	E2	E3	E4	E5	E6
A	20	1,425	171,000	136,800	102,600	102,600	85,500	0
B	22	1,470	105,840	70,560	105,840	70,560	88,200	35,280
C	24	1,515	0	36,360	36,360	72,720	54,540	109,080
D	26	1,560	0	37,440	37,440	37,440	56,160	149,760
Ingresos Total			276,840	281,160	282,240	283,320	284,400	294,120
Ingresos por Dpto			17,303	17,573	17,640	17,708	17,775	18,383
Ingresos por Dpto Mensual			1,442	1,464	1,470	1,476	1,481	1,532
Ingresos por Dpto Mensual s/IGV			1,222	1,241	1,246	1,251	1,255	1,298

Elaboración propia

En los escenarios, las combinaciones de ingresos, en promedio, se encuentran desde S/1,222 sin IGV. El promedio utilizado para la modelación financiera del proyecto será de S/1,250 sin IGV. Consideramos que esto es conservador, ya que no considera los momentos en que se alquila por menor tiempo, en que la tarifa mensual se incrementa. Se puede indicar, además que, en la encuesta, un valor entre S/1,100 y S/1,400 fue considerado adecuado por la mayoría del público objetivo primario (77% de las personas con edad entre 23-35 años, no casado ni convivientes, con ingresos superiores a S/3,000). Para el cliente, sería un valor total de S/1,475 con IGV pero a diferencia de lo usual, no se le pide garantía, pero sí 1 mes de anticipo. Además, no se le recarga adicionales por mantenimiento o servicios, estos ya están considerados en el valor.

Cabe mencionar, que en los casos de contratos de 1 año aplica penalidad de 2 meses por dejar el mini departamento antes del término del contrato, en cualquier mes del evento.

Como un último factor a mencionar, se requiere 14 departamentos alquilados para lograr el punto de equilibrio operativo anual.

6.3.4 Promoción

Se plantea una estrategia de promoción y venta distribuida en tres momentos (Ver Anexo 18), cada una utilizando canales y presupuestos diferenciados para la difusión del proyecto. De esta manera, en la primera etapa se planteará la campaña de difusión y captación, ejecutando una inversión inicial considerable para generar un primer impacto importante en el mercado, y aprovechar esa primera impresión para concretar leads de clientes potenciales y crear una base de datos interesada.

En esta primera etapa se dará a conocer la marca y la comunicación de pauta y de nuestros esfuerzos de promoción y comerciales buscará posicionar la marca Liberty de acuerdo al siguiente manifiesto de marca:

“Liberty es una iniciativa novedosa de diseño y renta de mini departamentos individuales para jóvenes que desean una independencia temprana porque es moderno, eficiente, y asequible gracias a su diseño, distribución de espacios y condiciones flexibles de pago. Es moderno, juvenil, práctico y auténtico.”

Se utilizará apropiadamente los elementos de branding en cada punto de contacto con el cliente (logotipo, isotipo, fuente, colores institucionales). El tono de comunicación será juvenil pero sobria, fresca pero corporativa y la personalidad de redacción buscará ser original, moderna y práctica con el propósito de acercarnos más al público millennial y estar alineados a nuestra personalidad de marca. En nuestras comunicaciones comerciales buscaremos ser identificados como una marca compañera que guíe a los prospectos jóvenes que tengan la intención de independizarse.

La segunda etapa constará de los esfuerzos de mantenimiento de canales y puntos de atención al cliente y la tercera etapa comprenderá los esfuerzos por retener a los clientes existentes.

✓ **Primera Etapa: Difusión y Captación**

Utilizaremos una estrategia de preventa enfocándonos en medios especializados, plataformas existentes y directorios líderes con el propósito de completar la mayor cantidad de reservas posible antes de la fecha de lanzamiento.

Para esto se realizarán acciones comerciales en las redes sociales Facebook e Instagram, que presentan mayor aceptación en el perfil de millennials. Por 3 meses antes del lanzamiento, se realizará el pago de pauta publicitaria en estas redes sociales mientras que se listará nuestro inmueble en las plataformas inmobiliarias populares como Urbania, Properati y Adondevivir y se pagará el servicio de publicidad en las mismas con el propósito de maximizar nuestra visibilidad. Los mensajes principales se utilizarán en la campaña publicitaria de redes serán principalmente visuales, con fotografías en 360° y pequeños videos para poder mostrar el detalle del inmueble o áreas comunes y con enunciados que promuevan nuestro interés por acompañar al público en su primera experiencia de independencia. La comunicación, guiada por nuestra matriz de posicionamiento buscará resaltar las ventajas y oportunidades de una vivienda independiente para una persona de esta generación, no solo en el ámbito del entretenimiento, la sociabilización y la auto realización, sino también en el ámbito profesional y productivo.

También se llevará a cabo la creación de una página web informativa, donde el cliente potencial podrá ver fotografías de las habitaciones, planos, servicios, la información para contactarse con el asesor de ventas y ser guiado en los pasos para generar una reserva.

Al mismo tiempo, se activarán nuestros canales de atención al cliente, ya sea por vía telefónica, WhatsApp individual o WhatsApp integrado a las redes sociales. Se atenderá al público general durante horario laboral y se instalará un chat bot con la finalidad de tener capacidad de respuesta las 24 horas. La función de atención al público general será realizada directamente por el Gestor de Proyecto para garantizar un mejor desempeño.

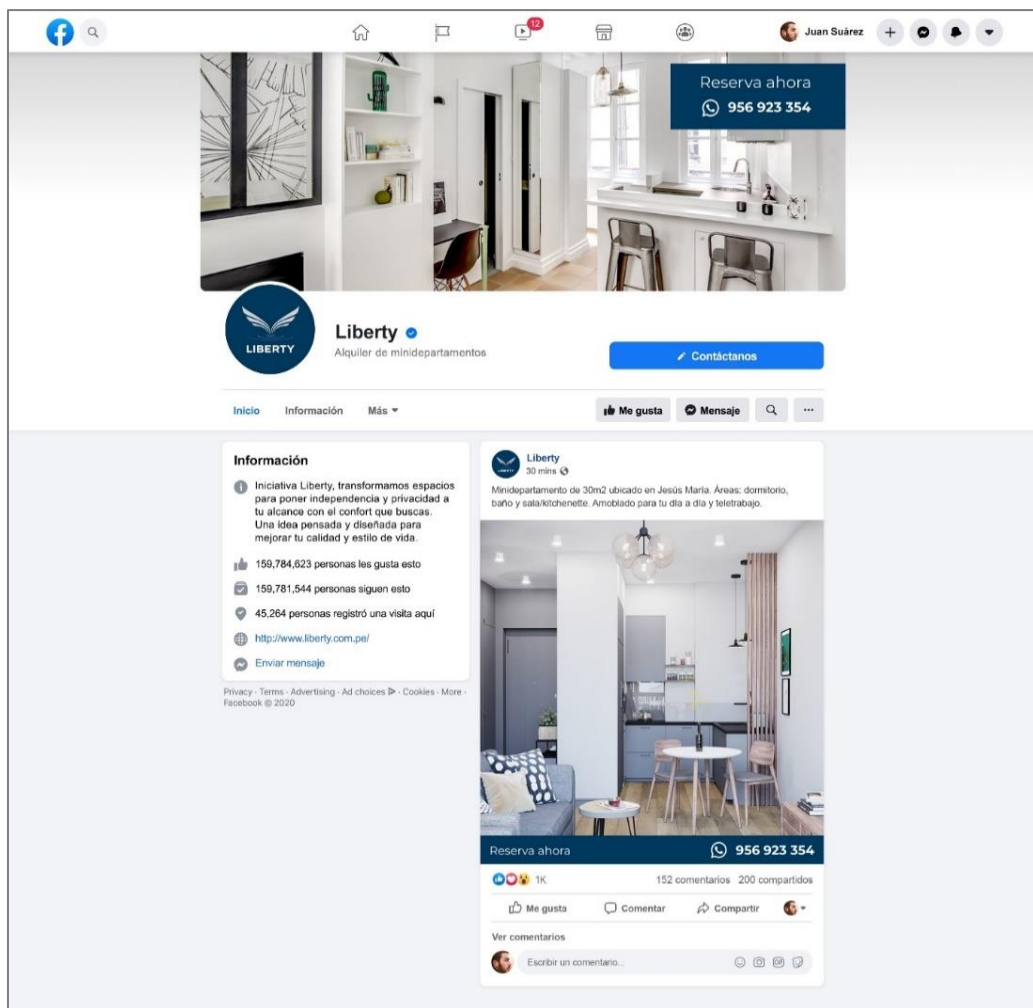
En resumen, esta campaña comprende un bombardeo constante de pauta publicitaria por 3 meses antes del lanzamiento oficial de las viviendas.

✓ Segunda Etapa: Mantenimiento

Esta etapa comprenderá todos los esfuerzos necesarios para mantener activos nuestros puntos de comunicación con los clientes potenciales. Se realizará el pago mínimo de pauta publicitaria en Facebook e Instagram con el propósito de mantenerlas activas y posicionadas y no desperdiciar el impulso pagado inicial de la primera etapa.

Así mismo, se generará las listas de interesados y redes de contactos que serán utilizados en la tercera etapa.

Figura 6.2. Referencia visual de branding Liberty en redes sociales



✓ Tercera Etapa: Retención de semi clientes

Ya que el éxito de nuestro proyecto depende del porcentaje de ocupabilidad, la etapa de retención está pensada para generar acciones que busquen ampliar el periodo de alquiler de nuestros inquilinos, ser recomendados a nuevos inquilinos por uno que

esté por culminar su estancia o incluso, contar con una lista de espera conformada por clientes potenciales interesados que llamaremos Semi Clientes, quienes se acercaron al proyecto mientras este estaba sin viviendas disponibles pero que tienen el interés y el tiempo para estar en una lista de espera y ser informados periódicamente sobre el estatus de disponibilidad de las viviendas.

Actividades de fidelización

Se entregarán boletines mensuales a la red de contactos interesada (semi clientes) captada en las anteriores 2 etapas, con el propósito de informar sobre la disponibilidad próxima de los mini departamentos, también se hará seguimiento telefónico a los más interesados con el fin de que reciban una atención personalizada y se familiaricen con la marca. Por supuesto, las personas contactadas tendrán la opción de decidir recibir dichos boletines, así como desafilarse cuando lo crean adecuado.

Estos esfuerzos no solo se harán a los semi clientes, también se realizarán actividades de fidelización a los clientes actuales, con el fin de aumentar su satisfacción y afianzar su involucramiento con la marca y entre ellos, con el propósito de mejorar la experiencia de estadía. De esta forma crearemos un programa de fidelización con la consigna de utilizar pequeños detalles para fomentar un ambiente de familiaridad e intimidad con los inquilinos. Se entregarán canastas de bienvenida con snacks y productos básicos, se celebrará el cumpleaños de cada inquilino y se colocará cupcakes con el nombre del cumpleaños en su frigorífico, para que lo encuentre al llegar a su vivienda, se organizarán cenas trimestrales en la azotea, con el propósito de unir más a la vecindad y permitir que hasta alguien que alquiló el tiempo mínimo (3 meses) tenga la oportunidad de vivir la experiencia Libery. Del mismo modo se realizarán alianzas estratégicas con proveedores frecuentes como Rappi, Glovo y Uber con el fin de entregar promociones especiales, descuentos y servicios sin costo (deliverys gratuitos, viajes gratuitos mensuales en el caso de Uber). Todas estas actividades se realizan con el propósito de elevar el valor de nuestro servicio, mejorar la experiencia colectiva e individual y finalmente, generar una ampliación de contrato o una recomendación a algún referido

Esperamos que el ambiente de privacidad pero familiaridad que busca generarse en nuestro inmueble se refleje en un crecimiento a mediano plazo de la cantidad referidos y extensiones de contratos propuestas como nuestro objetivo inicial, y que el boca a

boca entre nuestros inquilinos y sus contactos sea una fuente importante de clientes en paralelo a nuestros esfuerzos de difusión y captación publicitaria.

6.3.5 Plaza

En el caso de las estrategias de distribución, por la naturaleza del negocio el sistema debe ser directo, es decir, contacto directo con el cliente: antes de la venta, durante la venta y el servicio, y en la postventa luego de firmado el contrato. En este tipo de negocio las funciones de los “canales de distribución” van a ser, por un lado, ubicación del producto y, por otro, contacto con clientes potenciales.

Para la ubicación del inmueble en este caso, como se explicó previamente en el modelo de negocio, se decidió el distrito de acuerdo a la investigación del mercado. Jesús María se encuentra entre los distritos preferidos y a su vez el que posee el precio por metro cuadrado más atractivo.

Para el contacto con los clientes, dos factores a tomar en cuenta: el público objetivo y la nueva normalidad. El público objetivo es en gran proporción la generación millennial, la cual es altamente digital, por lo menos al momento de buscar información y hacer comparación de productos. La demanda de esta interacción digital, con la cual dicha generación esta ya tan familiarizada, se ve potenciada con la actual normalidad. Por todo esto, el medio de contacto inicial para información va a ser las redes sociales y la página web.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Luego de haber establecido los objetivos y estrategias de marketing, se necesita determinar los procesos críticos que permitirán cumplirlos. Kotler (2016) nos habla del modelo de la cadena de valor que planteó Michael Porter.

7.1 Cadena de valor

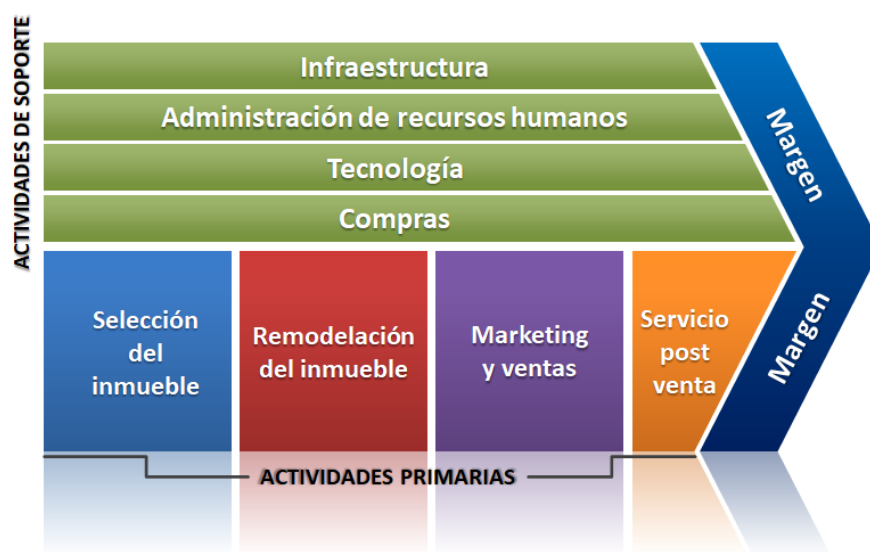
En este modelo, Porter indica que toda empresa está conformada por actividades que permitirán diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar el producto de la empresa. Específicamente, el modelo plantea 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo:

- Actividades primarias
 - ✓ Logística de entrada, o traer materiales al negocio.
 - ✓ Operaciones, o transformar los materiales en productos terminados.
 - ✓ Logística de salida, o envío de los productos terminados.
 - ✓ Marketing, incluyendo ventas.
 - ✓ Servicio postventa.

- Actividades de apoyo
 - ✓ Aprovechamiento
 - ✓ Desarrollo de tecnología
 - ✓ Administración de recursos humanos
 - ✓ Infraestructura de la empresa

En cuanto al proyecto Liberty, estamos tratando con un servicio, por lo que las actividades del modelo deben adaptarse a la naturaleza del negocio. Como toda la logística tenemos la selección de ubicación del activo más importante del negocio, el inmueble; en operaciones, se trata de la adaptación del inmueble de acuerdo a lo que busca nuestro público objetivo (el producto deseado terminado); marketing, ventas y servicio postventa se maneja de manera similar a la estructura base del modelo. La cadena de valor del negocio de servicio de alquiler quedaría de la siguiente manera:

Figura 7.1. Cadena de valor del proyecto Liberty



7.2 Procesos críticos e indicadores

Para las actividades primarias, al tratarse de los procesos críticos para poder entregar valor al cliente, se deben establecer indicadores para verificar si se están realizando con eficiencia, o en su defecto, establecer entregables, por ejemplo, protocolos en donde se establezcan las formas en las que un proceso debe ser realizado de tal manera que entregue resultados de calidad. A continuación, se muestran los indicadores/entregables básicos para cada una de las actividades primarias identificadas:

Tabla 7.1. Procesos críticos

Proceso critico	Indicador / Entregable
Selección del inmueble	Criterios de selección definidos para la evaluación y selección del inmueble adecuado.
Remodelación del inmueble	Lograr la construcción de la totalidad de 16 mini departamentos en 4 meses
Marketing y ventas	Protocolos de marketing y ventas
Servicio postventa	Protocolos de servicio postventa

A continuación, se procede a detallar cada uno de los procesos críticos.

7.2.1 Actividades primarias

En esta sección se describirá el proceso estratégico y técnico que se llevará a cabo para la implementación del proyecto, partiendo por la compra y selección del inmueble apropiado hasta el diseño y levantamiento de los mini departamentos, así como sus acabados y complementos.

De acuerdo a lo conversado en la entrevista a la experta Lucia Ledesma, arquitecta y desarrolladora urbana, el tiempo aproximado para terminar el proyecto, desde la planificación a nivel de planos y diseños hasta la construcción y habilitación del inmueble como negocio, sería de 12 meses, desglosado de la siguiente manera:

- Búsqueda y evaluación de inmueble para adquisición: 1 a 2 meses
- Diseño de plano interior en base a estructura elegida: 1 mes

- Revisión de planos, y otros documentos por parte de Revisores Urbanos: 1 mes
Proceso de obtención de licencia: 1 mes
- Tiempo de construcción e implementación: 4 meses
- Obtención de Licencia de funcionamiento: 2 meses

Tiempo aproximado final: de **11 a 12 meses** desde el planeamiento hasta la apertura del negocio

7.2.1.1 Proceso de adquisición del inmueble

De los 4 distritos con mayor preferencia en la encuesta, Miraflores, San Borja, San Isidro y Jesús María, se ha elegido a Jesús María para el desarrollo de nuestro proyecto al ser un distrito céntrico, con vías y accesos al centro de Lima, como a Lince y San Isidro, Miraflores y Magdalena, y Pueblo Libre y San Miguel.

Es un distrito básicamente residencial, pero con importantes puntos de interés como el Campo de Marte, Residencial San Felipe, Hospital de Empleado, Ministerios, Mercado y emporio comercial en San José, Centro Comercial Real Plaza, entre otros.

El distrito de Jesús María fue urbanizado durante la década de 1920. Hacia la década de 1950 se había desarrollado el comercio a partir de pobladores de la colonia japonesa, construcción de residencias en la Avenida Salaverry, los Ministerios de Trabajo y de Salud, el Hospital Rebagliati, así como se desarrolló la zona urbana en torno a la Avenida San Felipe. Es así que a inicios de 1960 se constituyó oficialmente el Distrito de Jesús María.

Por lo tanto, y a lo largo de los años, la personalidad del distrito es marcadamente residencial, con focos comerciales, servicios diversificados, vías de acceso a diversos puntos de la ciudad. Durante los últimos años, ha sido parte del boom de construcción de edificios residenciales, renovando su fisonomía, pero también dejando de lado las antiguas casas que son un distintivo del distrito.

Nuestro proyecto se basa en buscar casas que puedan adecuarse a nuestra idea de negocio. para esto, se necesita adquirir un predio de 190 m² (incluido el retiro municipal) y con habitaciones desde 20m². Como referencia se muestra un plano sobre superficie de 182 m².

Figura 7.2. Plano referencial de un inmueble viable



La evaluación técnica pasa por la ingeniería del inmueble, por el potencial de diseño y por el cumplimiento de las Norma A.030 para la habilitación de viviendas del Reglamento Nacional de Edificaciones.

En el primer caso, se refiere a la evaluación de terreno, cimientos, estructura, e instalaciones de servicios. Esto es muy importante, ya que antes de adquirir el predio se debe asegurar que los cimientos y estructuras pueden soportar la implementación de 16 mini departamentos. En el ejemplo proporcionado, la distribución se realizará a lo largo de 4 niveles (pisos) para lograr este objetivo. Esto debe ser evaluado por un profesional ingeniero. Adicionalmente hemos corroborado que, para el distrito de Jesús María,

existe la Ordenanza Municipal N°241, que regula y permite el levantamiento de edificios multifamiliares de hasta 7 pisos para inmuebles superiores a las 190 m².

En el segundo caso, se refiere a las posibilidades para la adecuación de los espacios en mini departamentos de entre 20 y 26 m². La óptica en este aspecto son las dimensiones de espacios en cuanto a diseño. La arquitectura del predio debe permitir la habilitación de departamentos que cumplan el aspecto de comodidad, poder aprovechar el espacio interno dentro de cada mini departamento, que haya áreas comunes adecuadas para el tránsito y la convivencia. Es decir, se requiere un inmueble que pueda moldearse según el espíritu de nuestra tesis. Esto debe ser evaluado por un profesional arquitecto. Según el plano del predio se debe elegir uno en el que los departamentos de menor metraje no sean más del 75% del total de 16. Esto debe ser así para asegurar el nivel de ingresos que hace rentable el proyecto. Esto se repasa con más detalle en el capítulo de Plan Financiero.

Y en el tercer caso, se refiere al cumplimiento de ambientes como Recepción, entradas separadas para personal de servicio, dimensiones de servicios higiénicos, etc de acuerdo a la norma anteriormente mencionada.

Por supuesto, se debe hacer una evaluación sobre las condiciones del predio, para que su adquisición no corra riesgos administrativos y ocasione retrasos o pérdida de la inversión. Este aspecto es muy importante pues la adquisición debe hacerse teniendo la certeza de que el inmueble no tiene problemas de propietario, deudas administrativas, u otro inconveniente. Esto debe ser evaluado por un profesional abogado.

7.2.1.2 Proceso de construcción

El proyecto que planteamos realizar, se encuentra dentro de la Modalidad B, de acuerdo al Decreto Supremo N°029 –2019 del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, que aprueba el reglamento de licencias de habilitación urbana y licencias de edificación. la Modalidad B abarca a las edificaciones para fines de vivienda unifamiliar, multifamiliar o condominios de vivienda unifamiliar y/o multifamiliar no mayores a cinco (05) pisos, y que no superen los 3,000 m² de área construida.

De acuerdo al Artículo 27 (Anexo 4) del mismo Decreto Supremo, se tramitarían los requisitos para obtener una Licencia de Habilitación Urbana, con aprobación y evaluación previa por parte de Revisores Urbanos. Los Revisores Urbanos son

entidades empoderadas del Ministerio, con el propósito de acelerar las evaluaciones y entrega documentaria entre los gestores de un proyecto inmobiliario y la Municipalidad.

De acuerdo a la Norma A.030 (Anexo 3) del Reglamento Nacional de Edificaciones, nuestro proyecto estaría categorizado como un Hospedaje – Apart Hotel y se define como un “establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración”.

Por lo tanto, el inmueble debe cumplir no solo con los requisitos para llevar a cabo nuestra visión de proyecto sino también con ciertos ambientes y medidas específicas requeridas para un negocio del tipo hospedaje mencionadas en esta norma.

7.2.1.3 Preparación de proyecto (planos de los mini departamentos y áreas comunes):

En esta etapa de llevará a cabo el diseño y planificación de la construcción. Ya que nuestro proyecto no involucra una compra de terreno para construir, sino la compra de un inmueble ya construido de 4 pisos, se vuelve de vital importancia identificar por medio de planos cuáles son las opciones de construcción, con el fin de aprovechar todo el espacio disponible. De acuerdo a nuestra propuesta inicial, en la etapa de adquisición del inmueble estaremos buscando una construcción que pueda albergar 16 mini viviendas, y en esta etapa se ejecutará la planificación de esos espacios, así como las áreas comunes principales de nuestra propuesta. Esto significará que deberá hacerse coincidir los diferentes planos de los mini departamentos en los planos originales del inmueble y que, en consecuencia, cada unidad de vivienda podría tener un metraje diferente, de acuerdo a lo necesario.

Utilizando el plano del primer piso presentado en el punto anterior como referencia, podemos simular las diversas ubicaciones de los mini departamentos en un metraje un poco mayor. De esta forma así en algunos casos los perímetros varíen dependiendo del espacio, esto no afectará la comodidad y servicios ofrecidos en cada unidad de vivienda. Del mismo modo, la distribución y planeamiento de las áreas comunes se realizará de la misma manera, utilizando los espacios y zonas pre existentes. En este ejemplo vemos la utilización de las habitaciones del primer piso y cochera para levantar 4 unidades y

un cuarto de lavado con baño, luego, la división de la sala comedor en 2 unidades adicionales.

Figura 7.3. Plano referencial de distribución PISO 1



El segundo piso comprenderá 4 unidades de vivienda, utilizando los espacios de los dormitorios familiares y un cuarto de depósito. En el tercer piso, de distribución parecida al segundo, se levantarán 4 unidades de vivienda más y un segundo cuarto de lavado, mientras que el último piso abarcará 2 habitaciones, una oficina administrativa, un segundo cuarto de depósito y un área de azotea con una mesa de patio, sillas para reuniones y una parrilla.

Figura 7.4. Plano referencial de distribución PISO 2

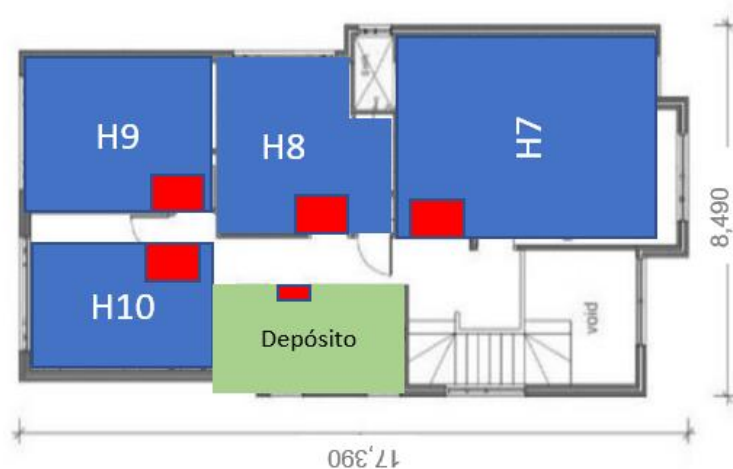


Figura 7.5. Plano referencial de distribución PISO 3

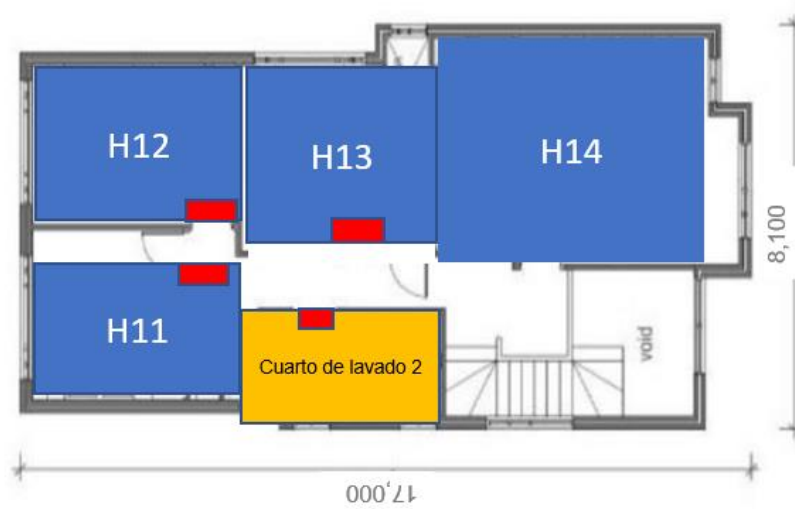


Figura 7.6. Plano referencial de distribución PISO 4



7.2.1.4 Levantamiento de mini departamentos y áreas comunes

Luego de preparar los planos de forma eficiente, empieza la etapa del levantamiento de estructuras de acuerdo a lo establecido. Para esto se realizarán las siguientes acciones:

✓ **Habilitación del inmueble comprado:**

Incluye la adaptación de tuberías generales, la cantidad de energía eléctrica suministrada, retirar pisos, interruptores, muebles, empapelados, etc.

✓ **Colocación de paredes:**

Incluye la demolición o levantamiento de paredes para lograr la estructura en base al plano. También comprende picar paredes y pisos para la instalación de conexiones sanitarias y flujos de agua y luego la instalación de conexiones eléctricas

✓ **Instalación de pisos:**

Incluye el resanar pisos y paredes para estandarizar medidas, si es necesario utilizar cemento para lograr que las superficies del inmueble general tengan la misma altura. También comprende la instalación de marqueterías como marcos y zócalos.

✓ **Acabados:**

Incluye la pintura de paredes, instalación de pisos de porcelanato, enchufes y luminaria

✓ **Instalación de mobiliario:**

Comprende la colocación de todos los muebles como encimeras, repisas que incluyan electrodomésticos, equipos de cocina, lavaderos, intercomunicador con cámara, etc.

Figura 7.7. Mini departamento (referencia de implementación)



✓ **Accesorios de áreas comunes:**

Incluye equipos necesarios para las áreas comunes como lavadoras para los cuartos de lavado, lockers en el área de depósito, extintores, luminaria en pasadizos, contenedores de basura diferenciados para reciclaje, botiquines en cada piso, mesa y sillas de patio y parrilla en la azotea.

El proceso completo desde la habilitación del inmueble adquirido, pasando por la construcción hasta tenerlo listo para su funcionamiento puede tomar entre 3 y 4 meses.

7.2.1.5 Procesos de marketing y ventas

Se utilizarán diversos canales de comunicación que serán centralizados en la línea de contacto directo del proyecto, por Whatsapp o teléfono. El encargado de la atención al cliente tendrá toda la información a su alcance para responder cualquier consulta o generar una reunión o llamada futura. Por este motivo, se manejará una tabla de status en la que se indicará el nivel de interés de un cliente potencial, a manera de un embudo de ventas.

El primer status será el de **lead**, correspondiente a cualquier intento de comunicación por parte de un cliente potencial por alguno de nuestros canales.

Se volverá un **contacto interesado** cuando se concrete la entrega de un contrato de alquiler, una visita presencial, una cotización u otras señales de interés superior.

Se considerará **cliente** cuando realice el adelanto necesario para la reserva de la vivienda o cuando firme el contrato de alquiler por el tiempo definido y se le entreguen las llaves del mini departamento.

✓ **Protocolos de difusión**

La parte operativa será llevada a cabo el Gestor del Proyecto, que deberá tener conocimientos de marketing digital, pero se harán con las directivas y procesos supervisados la marca Liberty. Los canales principales de difusión y captación serán la página web y las redes sociales.

Creación de página web

Se llevará a cabo la compra anual del dominio www.liberty.com.pe y la compra anual de un hosting web, la realización de una página web formato Landing Informativo

será desarrollada en este hosting. La renovación del costo de dominio y hosting será anual.

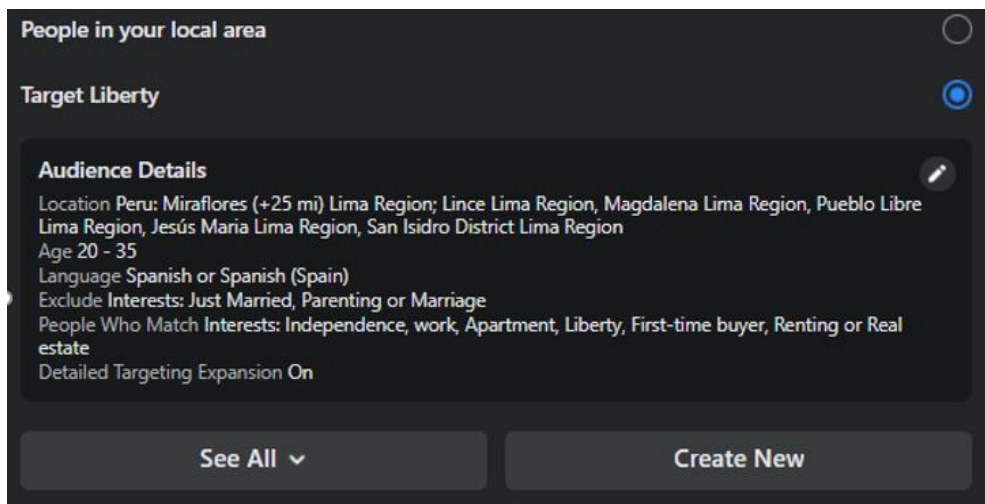
Figura 7.8. Propuesta visual para página web



Creación de campaña en redes sociales

Se creará un perfil de público objetivo segmentado por distrito, edad, preferencias y hasta características excluyentes con el propósito de usar este perfil para todas las campañas digitales futuras de Liberty. Se llevará a cabo el pago de pauta publicitaria dependiendo de las expectativas de impresión, leads y conversiones finales.

Figura 7.9. Público objetivo establecido para redes sociales



✓ **Protocolo de atención a semi clientes**

Se diseñará un boletín por la plataforma MailChimp, con el propósito de mantener informado al semi cliente (como se explicó anteriormente, semi cliente es la persona interesada en alquilar que no encontró cupo y quiere ser notificado sobre la disponibilidad las residencias). Este mailing no solo será un canal constante de comunicación con la base de datos interesada de semi clientes, también nos permitirá enviar información directa sobre novedades de la marca y recolectar métricas valiosas que validen el interés real de esta base de contactos.

✓ **Protocolo de captación**

Una vez recibidos los contactos gracias a las actividades de difusión, iniciará el proceso de conversión de cliente potencial a cliente final.

Una vez construidos los mini departamentos, tienen que alquilarse inmediatamente para no incurrir en tiempos no productivos de estos activos. Para esto, se ha debido previamente cerrar tratos con clientes para que estos procedan a alquilarlos ni bien se encuentren listos. Esto se va a lograr mediante las reservas pre-construcción. Cada lead/interesado que se contacte con nosotros –o pida ser contactado- va a entrar a un proceso de ventas con la finalidad de conseguir los contratos de alquiler para cada uno de los mini departamentos. Para este proceso se va a usar el modelo de venta personal de Anderdon, citado por Hair (2010):

Figura 7.10. Proceso de prospección de clientes



- 1) **Prospección y calificación:** en esta primera etapa se valida el atractivo real de los prospectos obtenidos a través de las estrategias de contacto de marketing. Algunos criterios generales que plantea Hair (2010) para la calificar a los prospectos son necesidad o deseo, autoridad para comprar, dinero para comprar y elegibilidad para comprar. En este caso se calificarán los contactos como **Leads**, para todo contacto iniciado por un cliente potencial o como **contacto interesado**, para aquellos que demuestren un interés superior en forma de una petición de cotización, visita presencial o envío de un contrato preliminar.
- 2) **Planeación de la visita:** recolectar información acerca del prospecto para tener lista una evaluación previa de sus problemas y necesidades con el fin de identificar las características, ventajas o beneficios de interés más probable para el prospecto.
- 3) **Abordar al prospecto:** se va a tener por lo menos un contacto previo a la demostración del mini departamento, vía telefónica, para familiarizarse con el prospecto y validar puntos que se puedan explotar durante dicha demostración.
- 4) **Presentación de ventas y demostración:** como se indicó en las estrategias de marketing, la demostración va a poder ser presencial o virtual, priorizando siempre la presencial ya que es la que permitirá establecer una mejor relación con el prospecto.
- 5) **Negociación y objeciones:** estas últimas han debido ser, dentro de lo posible, anticipadas y con respuestas ya preparadas para el momento de la demostración. La negociación puede ser una etapa que se termine alargando, por lo cual tendrá que haber un seguimiento, que será vía WhatsApp y vía telefónica.
- 6) **Cierre de venta:** el objetivo último de la venta y para el cual se va a buscar la firma de contrato para el alquiler durante un mínimo tiempo de 3 meses.
- 7) **Seguimiento y servicio al inquilino:** el seguimiento va a ser importante para establecer la relación con los clientes de tal manera que sean más propensos a ser fidelizados y extender sus estadías en los inmuebles. Este protocolo se detalla más a fondo en la siguiente sección, los protocolos de servicio postventa.

✓ **Protocolos de servicios postventa**

1) Actividades y programas de fidelización

a) *Canasta Liberty de bienvenida*

Al entrar un nuevo inquilino se le va a hacer entrega de la Canasta Liberty, un símbolo de su primer paso a la independencia, sus primeros alimentos en su primer hogar propio; para los que ya han alquilado previamente por su cuenta, un detalle que haga sentir la transición un poco menos dura. El primer día que lleguen a habitar, lo primero que verán al entrar a su nuevo hogar será una Canasta Liberty, una pequeña preocupación menos para esas primeras semanas, o para alguno solo un bonito detalle. De manera general, algo que signifique el comienzo de una nueva importante relación en sus vidas.

b) *Cupcake Liberty cumpleaños*

El precio de vivir solo puede ser el sentir a veces una sensación de soledad. Lo último que se desea en el proyecto Liberty es que sea relacionado con cualquier sentimiento negativo. Cada vez que llegue el cumpleaños de un inquilino se le llevara el Cupcake Liberty, como símbolo de que ahora forman parte también de esta familia. El Cupcake se habrá mandado a realizar con 3 días de anticipación, a entregarse el mismo día de cumpleaños por horas de la mañana, o la hora más temprana en la que el cliente se encuentre disponible. Será entregado por el Gestor del Proyecto directamente a su departamento. Se le saludará por el grupo de Whatsapp inquilinos para procurar una mayor participación en el saludo.

c) *Actividades coliving*

Vivir en el proyecto Liberty no solo se tratará de tener un lugar donde dormir, tener privacidad, iniciar tu independencia, sino también un lugar con la posibilidad de conocer gente como uno, de la misma generación, en la misma etapa de vida y que por tanto compartan una visión actual del mundo muy similar. Esto les hará proclives a compartir con los demás inquilinos, prestándose a llevar una convivencia con el fin de conocer nuevas personas o simplemente vivir buenos momentos.

Una de las actividades principales para promover este coliving será el almuerzo Coliving trimestral, durante fechas festivas importantes: semana santa, fiestas patrias, halloween, navidad. Se hará una invitación con dos semanas de anticipación para que todos tengan la posibilidad de programarse. Se contratará un cocinero para que realice una comida en la terraza, una distinta, pero sin perder la noción casera. Se realizará durante el fin de semana para que no haya inconvenientes por cuestiones laborales.

d) Asociación comercial

Se buscará establecer una asociación con servicios de alta demanda por parte de la generación millennial, como lo son los servicios de taxi y delivery. Se planea una asociación con Uber que cubre ambos servicios, y al estar Uber Eats por debajo de Rappi y Glovo, se tendrá un mayor margen de negociación.

2) Administración y mantenimiento del inmueble

a) Atención a Inquilinos

El responsable de la atención a los inquilinos es el Gestor. Esta persona está a cargo de la atención directa, así como de cualquier interacción de terceros con los mismos.

b) **Servicio de conserjería.** Se contratará un servicio de terceros para la función de conserjería. Se contará con un horario de 8am a 6pm con una hora para almuerzo. La persona designada debe mantener registro de ingreso y salida de personas ajenas, anotar cualquier incidencia, atender a personal de delivery que llegue por una entrega. Incluye responder consultas simples de los inquilinos, para lo cual tendrá un guía de preguntas y respuestas y la estricta orden de dar pase al Gestor ante la menor duda.

c) **Servicio de limpieza.** Este servicio también será contrato de terceros. Estará a cargo de limpieza de áreas comunes, y también de los mini departamentos sólo si lo acepta el inquilino. Para esto, para cada semana se tendrá un día y hora fijados para que el inquilino elija si desea o no que den limpieza dentro de su vivienda, así como el día y hora. El conserje verá los casos de último momento según la disponibilidad de tiempo.

d) **Servicio de mantenimiento.** Se tendrá tres tipos de mantenimiento: 1) Mantenimiento Preventivo, 2) Pintura anual de Fachada y áreas comunes, 3) Mantenimiento Correctivo. Los dos primeros son responsabilidad de monitoreo constante por parte del Gestor. Según la necesidad, se trataría de un mantenimiento anual junto con el pintado de fachada y áreas comunes. El tercero, será gestionado también por el Gestor pero por su naturaleza, es eventual y circunstancial. Dependiendo de la gravedad puede usar la disponibilidad de sus fondos o solicitar una extensión al Encargado de Administración y Finanzas.

e) **Servicio de seguridad.** La implementación del inmueble incluye la instalación de cámaras de seguridad al ingreso, áreas comunes, incluso la azotea. Se hará una grabación en línea la que estará disponible por dos meses. El mantenimiento y aseguramiento de funcionamiento es responsabilidad del Gestor.

Sobre las reglas de convivencia se establece lo siguiente:

✓ **Atención al servicio de delivery.** No se permitirá el ingreso de personas que no son invitados de los inquilinos. Las personas deben entregar o recoger sus pedidos en la puerta de ingreso.

✓ **Uso de área de depósito.** Habrá disponible un espacio similar para cada inquilino, con llave en su poder. No se puede mover objetos pesados o que ocasionen ruidos desde 10pm hasta 7am.

✓ **Uso de área de lavadoras.** Todos los inquilinos tienen derecho a uso del área de lavandería. Para su uso, pueden reservar hasta el día anterior a las 7pm. El horario de uso es de 7am a 9pm en turnos de una hora y no más de dos turnos por semana.

✓ **Uso de áreas comunes.** Las zonas de pasadizo son de libre tránsito. El área de azotea, para realizar alguna reunión debe reservarse hasta el día anterior a las 7pm. Se establecerá un aforo adecuado según el espacio de la azotea. No se podrá reservar más de una vez por semana y no más de dos veces por mes.

Sobre la comunicación con los inquilinos se tendrá los siguientes medios formales:

✓ **Comunicaciones sobre cobranzas.** Para realizar la cobranza se tendrá cuenta en al menos 2 entidades bancarias. El inquilino debe enviar por email la constancia de pago. Se establecerá como fecha de pago los días 2 o 16 de cada mes según se acuerde con el inquilino. El encargado de finanzas debe comunicar al Gestor sobre los retrasos. Es este último el que debe comunicarse directamente con el inquilino para tomar conocimiento del caso y hacer el recordatorio de retraso. Conforme pasen los meses el Jefe de Administración y Finanzas realizará los trámites legales para probar la morosidad.

✓ **Comunicación general con los inquilinos.** Se tendrá un canal de comunicación a través de una red social, como lo es en la actualidad Whatsapp.com. Se abrirá tanto un portal compartido por todos los inquilinos y Gestor, para comunicaciones generales. Mientras que se usará el mismo usuario para interacciones individuales.

✓ **Atención de solicitudes.** Por medio del canal de comunicación antes mencionado, y por email, el inquilino puede dirigir sus solicitudes, sugerencias o quejas. Estas serán atendidas por el Gestor, y en caso requiera, el caso será discutido con los socios pues podría llevar a cambio de procesos, nivel de ingresos o de gastos.

7.2.2 Actividades de soporte

7.2.2.1 Infraestructura de la empresa

En cuanto al aspecto físico de la infraestructura, la pequeña cantidad de personal que necesitara la empresa, 4 personas, permite prescindir de un espacio de oficina tradicional. En cuanto al espacio de atención al cliente, el inmueble tendrá una pequeña recepción en la entrada, y habrá un espacio separado en el inmueble para el uso de los socios como espacio laboral.

7.2.2.2 Gestión de recursos humanos

Como se verá en el siguiente capítulo, la planeación de recursos humano va a consistir en 3 grandes procesos, la colocación de personas, el modelado de trabajo y la evaluación de desempeño. Las limitaciones de la tesis no contemplan el aumento de las personas dentro del tiempo estudiado por lo que la colocación se limitara en mantener una cultura dinámica congruente con el público objetivo. El modelado del trabajo se

realizará una sola vez al comienzo del proyecto, pero con revisiones periódicas de los 4 socios para ir adaptando cualquier cambio situacional que se haya presentado. Finalmente, la evaluación de desempeño va a correr por parte de los 4 socios.

7.2.2.3 Desarrollo de tecnología

Por un lado, se tiene la investigación constante de tecnología para la mejora del inmueble y los departamentos. Entiéndase, en este caso, tecnología como dispositivos, equipos, muebles que van a mejorar la naturaleza práctica y minimalista de los departamentos, o que van a mantenerlas a un menor costo. Será responsabilidad y deber de todos los socios estar al tanto de los últimos desarrollos tecnológicos del sector, presentando un reporte mensual de las novedades encontradas y las fuentes consultadas o usadas.

Por otro lado, se tiene la investigación para la mejora de los procesos internos de la empresa con el fin de mantener una filosofía de mejora continua. Esta tarea ya queda a cargo del Gestor quien presentará un informe trimestral sobre el estado de los procesos, las deficiencias encontradas y las oportunidades de mejora.

7.2.2.4 Compras

Los criterios de selección del principal “insumo” ya fueron tocados en el apartado de las actividades primarias, el proceso de adquisición de inmuebles. En cuanto al equipamiento y mobiliario se establecerá un proceso de compras que implique la investigación de potenciales proveedores y la definición de criterios de selección adecuados para escoger el/los óptimos.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2009), la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de recursos humanos con la estrategia organizacional (prioridades estratégicas y factores críticos de éxito).

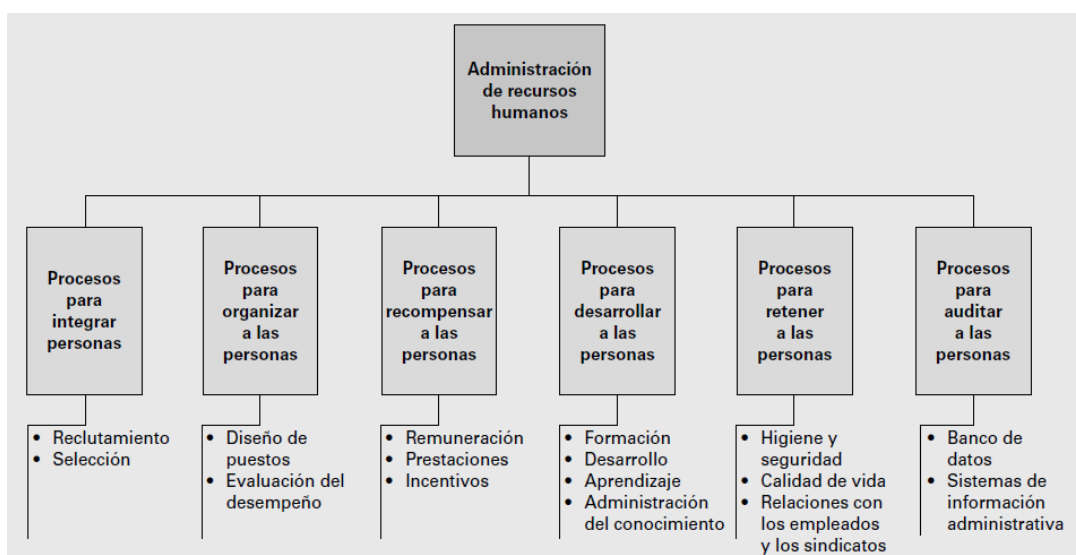
8.1 Objetivos de recursos humanos

En la sección de estrategia, dentro de los factores críticos de éxito, si bien todos requieren de una buena gestión de recursos humanos, dos de ellos van a necesitar excelencia de parte de planificación de recursos humanos: experiencia del cliente y eficiencia de costos. Para estos factores críticos de éxito, se plantearon los siguientes objetivos de recursos humanos, respectivamente:

Objetivo	Entregable
Fomentar una cultura organizacional alineada a la propuesta de valor.	Definir una cultura organizacional que sintonice con la personalidad del público objetivo.
Implantar la gestión por competencias y resultados.	Establecer una serie de indicadores como medidas para evaluar a cada uno de los socios.

8.2 Estrategias de recursos humanos

Chiavenato (2009) establece que la administración de recursos humanos es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos generales son los siguientes:



Para fines del proyecto y de acuerdo a los objetivos establecidos, se usarán para las estrategias los procesos de integración (colocación), organización (modelamiento) y recompensación.

8.2.1 Colocación de personas

Los procesos para la colocación de personas se refieren al hecho de que dichas personas deben cumplir con condiciones y características necesarias para que puedan ocupar puestos y cargos en la organización. El objetivo principal es explicar cómo se recibe, introduce e inicia a las personas. En otras palabras, integrarlas, darles sus tareas y evaluarlas.

- **Cultura organizacional**

Según Chiavenato:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

En este sentido, añade, la cultura organizacional es importante para la compañía porque:

Encuentra su expresión en la forma como hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos, y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. Todo esto proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente.

Chiavenato continúa indicando que, en su mayoría, las organizaciones exitosas son las adoptan culturas flexibles y sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores y clientes. Esto es congruente con la necesidad del proyecto. En primer lugar, al ser una empresa iniciándose, es el mejor momento para comenzar una cultura organizacional que sentará las bases del actuar de sus participantes fundadores y aquellos que vengán adhiriéndose a la empresa con el paso del tiempo. En segundo lugar, la cultura flexible tiene sentido aún más en la nueva normalidad que estamos viviendo, aquella en la que un día se puede estar trabajando relativamente normal en un centro de trabajo, pero en la que al día siguiente los negocios pueden verse sometidos nuevamente a una cuarentena que requiera el accionar rápido

(mejor aún, prevención) para modificar inmediatamente la forma en como las tareas diarias de la empresa se desarrollan y que a su vez las personas no sientan afectados sus estados de ánimo. Finalmente, dicha cultura flexible va en concordancia con el público objetivo de nuestro proyecto, esencialmente jóvenes de la generación millennial, caracterizados por todo menos estancia a largo plazo, estabilidad o status quo. Este grupo requiere de organizaciones que les sigan el paso, paso que lleva un ritmo dinámico en busca de constantes cambios.

- **Modelado del trabajo**

Nuestro modelo de negocio puede ser gerenciado por dos personas fijas en planilla, un Gestor, responsable general de las operaciones, y un Encargado de Administración y Finanzas para las obligaciones contables y tributarias.

Cargo	Funciones	Aptitudes
Gestor	<p>Funciones de Representación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el plan general de la empresa • Coordinar y supervisar al resto de áreas. Representar a la empresa antes instituciones financieras, entes gubernamentales, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad orientada al servicio. • Buena trato y educación. • Metódico y organizado. • Capacidad de liderazgo. • Habilidades de comunicación. • Visión estratégica.
Gestor	<p>Funciones de Marketing y Ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el plan de Marketing y Ventas • Establecer los protocolos de atención y trato al cliente • Realizar seguimiento a clientes potenciales • Supervisar los esfuerzos comerciales en los diferentes canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad orientada al servicio • Pensamiento estratégico • Habilidades de comunicación • Conocimiento de tendencias y canales modernos • Alta inteligencia social y empatía

	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las visitas guiadas al inmueble • Realizar la atención al cliente por los diferentes canales de comunicación • Manejar la organización de leads y reportes semanales <p>Generar el contenido en redes sociales y la supervisión de los mismos (Community manager)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a resultados • Capacidad de autogestión
Gestor.	<p>Funciones de Operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el plan de operaciones • Supervisar las actividades del día a día en el inmueble • Coordinación con proveedores y empleados • Realizar la atención al inquilino por los diferentes canales • Atender las crisis o inconvenientes con los inquilinos • Realizar los protocolos de medición de la cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad orientada al servicio • Rápida capacidad de respuesta • Capacidad de autogestión • Solucionador de problemas • Empático y negociador • Buena educación y buen trato
Encargado de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el plan financiero • Monitorear las actividades financieras de la empresa • Análisis de rentabilidad y costos • Validar la viabilidad financiera del negocio • Presentación de Estados Financieros, y cumplimiento con entidades del Estado • Control de flujo de caja, cobranza y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad orientada al servicio • Visión analítica • Capacidad organizativa • Visión a largo y corto plazo

- **Evaluación del desempeño**

Como toda empresa, se requiere hacer una Evaluación de Desempeño de los colaboradores, para encontrar las oportunidades de mejora.

Es por esto que es necesario que se mida su desempeño sobre KPIs determinados objetivamente. Se trata de la evaluación cuantitativa.

Cargo	Medida de Evaluación	Meta
Gestor. Plano Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA • TIR 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 40% • Mayor a 5.5%
Gestor. Plano Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupabilidad • Costo por Lead 	<ul style="list-style-type: none"> • 93% • No mayor a S/ 2.20 (proyectado es S/.1.66)
Gesto. Plano Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el plan de operaciones • Cobranzas al día • Morosidad anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción percibida de mínimo 7 de 10 • No más de 5 días de retraso en el pago • 2%
Encargado de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Cero multas • Sunat y trámites al día 	<ul style="list-style-type: none"> • S/0.0 • 100%

También debe haber una evaluación cualitativa de que considere los siguientes aspectos:

- Habilidades de Comunicación
- Orientación a Resultados
- Capacidad de organización
- Motivación

Una evaluación y retroalimentación usualmente se lleva a cabo entre un socio y el Gestor o Encargado de Administración y Finanzas. Los socios realizan una evaluación previa para llegar a consensos.

8.2.2 Incorporación de personas

Los procesos de incorporación representan la ruta que conduce a su ingreso a la organización. Es decir, cómo las organizaciones buscan y localizan a los candidatos, y luego cómo evalúan y escogen a los talentos más apropiados.

- **Reclutamiento de personal**

En el caso de reclutamiento, ya sea al inicio del proyecto como por reemplazos, lo lleva a cabo el socio designado para el caso específico. El resto de personal trabajando en el inmueble será contratado por un proveedor especialista, con el fin de garantizar la eficiencia, seguridad y profesionalismo en las tareas asignadas.

8.2.3 Compensación de personas

Estos son los procesos que constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización. Un enfoque moderno de la recompensación de personas es el supuesto de que se sienten motivadas no solo por incentivos salariales económicos y materiales, sino también objetivos y metas, satisfacción en el puesto y la organización, necesidades de realización personal, etc. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas.

- **Remuneración**

La planilla fija se compone de:

- Gestor
- Encargado de Administración y Finanzas

Todas las demás actividades que requieren personal serán tercerizadas, ya sea en la etapa inicial como durante la operación. Se refiere a actividades de ingeniería, arquitectura, diseño, construcción, instalaciones.

Las personas que desempeñan estas funciones tendrán sueldo bruto de S/2,800 y S/1,000 mensuales con goce de sus beneficios sociales.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo desarrolla los supuestos, así como los resultados financieros. El objetivo es probar la sostenibilidad del negocio en cuanto a rentabilidad del mismo como de flujos para los accionistas.

Se desarrollará los siguientes acápite.

- Supuestos Generales
 - Nivel de Ingresos
 - Gastos Operativos
 - Estado Financieros
 - Determinación de TIR y VAN del Negocio
 - Escenarios
-
- **Supuestos generales**

Tabla 9.1. Supuestos generales

Supuestos Principales	
Inversión S/	1,284,420
WACC	5.5%
Renta promedio mensual S/ (sIGV)	1,250
Ocupabilidad	93%
Morosidad	2%
Período de Evaluación (años)	20

Elaboración propia

La Evaluación del proyecto tiene el supuesto de una inversión inicial de S/1.3MM para la adquisición del predio, e implementación del inmueble para dejarlo listo para arrendar con mini departamentos. Esto incluye todos los recursos necesarios para culminar la obra, entre suministros, servicios y licenciamientos.

Considerando que la rentabilidad esperada el sector inmobiliario es 4.5%, como socios se elige la meta de 5.5% de costo de oportunidad. Cabe mencionar que se considera 100% aporte de los socios, sin requerir deuda.

Los dos objetivos comerciales y de eficiencia son mantener un ingreso medio de S/1,250 promedio mensual por mini departamento, sin IGV, y un nivel de 93% de

ocupabilidad. Se considera niveles de alta eficiencia debido a los esfuerzos de marketing y operativos.

Tabla 9.2. Efectos en el nivel de ingresos

	Esperado	Moderado
Ocupabilidad	95.00%	93.00%
Morosidad	1.50%	2.00%

Elaboración propia

Se está considerando que es factible lograr 95% de ocupabilidad, que sería equivalente a tener siempre un departamento libre sin alquilar. En el caso de la morosidad, se puede lograr mantenerlo en 1.5%, que sería un equivalente a 2.68 meses sin pago constante todos los años.

A estos valores se les ajusta hacia 93% y 2%, respectivamente, y se obtiene un nivel aproximando de 91% de cobranza potencial del total de los mini departamentos disponibles para renta en el año.

El periodo de evaluación será de 20 años, debido a que esta es una inversión, que por su naturaleza, es de largo plazo.

Tabla 9.3. Capex Soles

Capex	S/	Capex	S/
Año 1	0	Año 11	5,000
Año 2	5,000	Año 12	0
Año 3	0	Año 13	0
Año 4	0	Año 14	5,000
Año 5	5,000	Año 15	0
Año 6	0	Año 16	0
Año 7	0	Año 17	5,000
Año 8	5,000	Año 18	0
Año 9	0	Año 19	0
Año 10	35,000	Año 20	35,000

Elaboración propia

Se plantea además una inversión en Capex a lo largo del periodo de evaluación para mantener el inmueble en óptimas condiciones, siempre atractivo a pesar del paso de los años.

- **Nivel de ingresos**

Tabla 9.4. Escenarios para sustentar nivel de ingresos

Departamentos por metraje								
Tipo	Metros	Mensual cIGV	E1	E2	E3	E4	E5	E6
A	20	1,425	10	8	6	6	5	0
B	22	1,470	6	4	6	4	5	2
C	24	1,515	0	2	2	4	3	6
D	26	1,560	0	2	2	2	3	8
			16	16	16	16	16	16

Ingresos por Departamento								
Tipo	Metros	Mensual cIGV	E1	E2	E3	E4	E5	E6
A	20	1,425	171,000	136,800	102,600	102,600	85,500	0
B	22	1,470	105,840	70,560	105,840	70,560	88,200	35,280
C	24	1,515	0	36,360	36,360	72,720	54,540	109,080
D	26	1,560	0	37,440	37,440	37,440	56,160	149,760
Ingresos Total			276,840	281,160	282,240	283,320	284,400	294,120
Ingresos por Dpto			17,303	17,573	17,640	17,708	17,775	18,383
Ingresos por Dpto Mensual			1,442	1,464	1,470	1,476	1,481	1,532
Ingresos por Dpto Mensual s/IGV			1,222	1,241	1,246	1,251	1,255	1,298

Elaboración propia

El proyecto se ha modelado considerando un ingreso promedio de S/1,250 mensual por mini departamento, sin IGV. Pero, como se mencionó en la sección Precio, del capítulo Plan de Marketing y Ventas, tenemos un plan tarifario que contempla valores diferenciados según el metraje de cada mini departamento.

Debido a que a priori no se tiene determinado el predio a adquirir, por lo tanto, no se tiene cierto cuántos mini departamentos se tendrá de cada metraje. además, habrá variabilidad por la cantidad de meses de cada contratante.

Es por eso, que se ha esquematizado escenarios sobre una base conservadora que es conseguir sólo contratos anuales, que son los más económicos por mes. Además se ha elegido posibles combinaciones de número de mini departamentos por cada metraje. Así por ejemplo, el primer escenario tiene 10 mini departamentos de 20 m², y 6 de 22 m², pero ninguno de 24 o 26 m². Ese sería un escenario negativo, por tener muchos espacios de poco metraje. Pero también podría ser que el predio pueda soportar 2 de 22 m², 6 de 24, 8 de 26 m² y ninguno de 20 m². Ese sería un escenario optimista con mini departamentos de mayor metraje.

Según las combinaciones en cada formato, vemos que en 3 de ellos se cumpliría tener un promedio por encima de S/1,250 por mini departamento, con combinaciones

que nos parecen razonables para predios de 190 m2 a más, como se tiene por objetivo conseguir. Más aún, considerando que habrá contratos de menos de un año, que son de costo más elevado, y bajo el supuesto firme de sostener una afectación neta a ingresos de 90%, el ingreso medio debería ser mayor. Así, elegir S/1,250 sin IGV como renta mensual nos parece conservador.

- **Gastos operativos**

Tabla 9.5. Gastos operativos (Soles)

Suministros	
	S/
Suministros	330
Carga laboral	
	S/
Gestor	2,800
Encargado de Adm y Finanzas	1,000
Servicios	
	S/
Conserjería	1,400
Limpieza	1,100
Internet	217
Agua	220
Mantenimiento	100
Pintado	141
Publicidad	1,318
Predial	200
Seguros	150

Elaboración Propia

Se ha realizado un presupuesto de gastos operativos mensuales. En el caso de gastos de personal, se está considerando el trabajo de los socios del proyecto, que no tendrán una dedicación a tiempo completo. Los gastos de publicidad serán de S/1,015 desde el segundo año ya que no incluye las actividades iniciales del proyecto para lograr las primeras captaciones y contratos.

- Estado financiero

Tabla 9.6. Estado de resultado anual (Soles)

Estado de Resultados (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 20
Ventas	178,560	223,200	223,200	223,200	223,200	223,200	223,200
Gastos Operativos	-140,145	-136,940	-136,940	-136,940	-137,370	-137,370	-136,620
Margen Operativo	38,415	86,260	86,260	86,260	85,830	85,830	86,580
Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	38,415	86,260	86,260	86,260	85,830	85,830	86,580
Renta	1,921	4,313	4,313	4,313	4,291	4,291	4,329
Participación	3,842	8,626	8,626	8,626	8,583	8,583	8,658
Utilidad Neta	32,653	73,321	73,321	73,321	72,955	72,955	73,593
EBITDA	52,610	100,885	100,885	100,885	100,885	100,885	100,885
EBITDA %	29.5%	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%

Elaboración propia

Se muestra el Estado de Resultados de los primeros 6 años y del año 20.

Tabla 9.7. Estado de situación anual (Soles)

Estado de Situación (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 20
Total Activo	1,373,442	1,432,812	1,440,145	1,447,477	1,454,378	1,461,674	1,565,864
Caja	98,752	163,284	180,777	198,270	210,763	228,649	375,041
Cuentas por Cobrar	4,464	8,928	13,392	17,856	22,320	26,784	89,280
Suministros	0	0	0	0	0	0	0
Inmuebles	1,284,420	1,289,420	1,289,420	1,289,420	1,294,420	1,294,420	1,384,420
Dep. Acum	-14,195	-28,819	-43,444	-58,069	-73,124	-88,179	-282,877
Total Pasivo	56,369	71,806	71,806	71,806	71,741	71,741	71,854
Cuentas por Pagar	6,833	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404
Obligaciones por Pagar	25,615	39,089	39,089	39,089	39,045	39,045	39,120
Renta por Pagar	1,921	4,313	4,313	4,313	4,291	4,291	4,329
Deuda	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Patrimonio	1,317,073	1,361,006	1,368,339	1,375,671	1,382,637	1,389,933	1,494,010

Elaboración propia

Se muestra el Estado de Situación Financiera de los primeros 6 años y del año 20.

- **Determinación de TIR y VAN del negocio**

Tabla 9.8. Determinación de TIR y VAN

Flujo Neto	Rent	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 20	Perpetuidad	Perpetuidad
EBITDA			52,610	100,885	100,885	100,885	100,885	100,885	100,885		100,885
Var Capital de Trabajo (-)			29,905	10,973	-4,464	-4,464	-4,529	-4,464	-4,509		-4,509
Otros			0	0	0	0	0	0	0		0
Capex (-)			0	-5,000	0	0	-5,000	0	-35,000		-5,000
IR (-)			-5,762	-12,939	-12,939	-12,939	-12,874	-12,874	-12,987		-12,987
Flujo Neto		-1,284,420	76,752	93,919	83,482	83,482	78,482	83,547	48,389	1,425,247	78,389
TIR & VAN	6.34%	157,456	1,441,876	1,444,427	1,429,951	1,425,117	1,420,016	1,419,635	1,396,811	1,425,247	
VA desde año 1			72,751	84,382	71,094	67,388	60,049	60,592	16,584	488,473	
% de Inversión			6%	12%	18%	23%	28%	32%	74%	112%	

Elaboración propia

Para poder determinar la TIR del proyecto y VAN, se establece un flujo de efectivo a partir del EBITDA y restando la variación capital de trabajo, Otros, Capex y el Impuesto a la Renta (que en esta evaluación incluye las participaciones de trabajadores). Los flujos de estos resultados anuales, traídos a valor presente dan un VAN S/157 miles y una TIR de 6.34%, es decir resulta rentable ya que el VAN es positivo y en correspondencia, la TIR es mayor a la tasa de descuento de 5.5%. Hacia el fin del periodo de evaluación se asume empresa en marcha y se obtiene por anualidad los flujos de un período estacionalizado.

Tabla 9.9. Resumen de resultados financieros

Resultados Financieros	
TIR	6.34%
VAN	157,456
EBITDA	45%

Elaboración propia

- **Escenarios**

Se ha planteado escenarios sobre la base de las variables que consideramos más sensibles y que potencialmente podrían ocurrir:

- Nivel de ocupabilidad
- Nivel medio de Renta mensual

- Gasto operativo mensual adicional
- Nivel de inversión inicial

Escenarios 1

Rentabilidad del Negocio						Valor Presente de Flujos del Negocio					
	88.0%	90.5%	93.0%	95.5%	98.0%		88.0%	90.5%	93.0%	95.5%	98.0%
1,150	3.38%	4.00%	4.59%	5.15%	5.69%	1,150	-282,899	-198,778	-114,657	-30,536	53,585
1,200	4.32%	4.92%	5.49%	6.04%	6.57%	1,200	-154,157	-66,379	21,400	109,178	196,956
1,250	5.19%	5.77%	6.34%	6.88%	7.41%	1,250	-25,416	66,020	157,456	248,892	340,328
1,300	6.00%	6.58%	7.14%	7.68%	8.20%	1,300	103,326	198,419	293,513	388,606	483,699
1,350	6.78%	7.35%	7.91%	8.44%	8.97%	1,350	232,068	330,818	429,569	528,320	627,071

En el primer escenario, se sensibiliza el nivel de ocupabilidad a partir de la meta de 93%, y el nivel de ingresos medio de S/1,250 sin IGV. La zona gris son los resultados que cumplen con un nivel de rentabilidad del negocio por encima de 5.5% y, VAN positivo. Si bajara la ocupabilidad a 88%, a lo largo de todo el periodo de evaluación, los ingresos medios deberían subir a S/1,300 o más.

Escenario 2

Rentabilidad del Negocio						Valor Presente de Flujos del Negocio					
	0	500	1,000	1,500	2,000		0	500	1,000	1,500	2,000
1,150	4.59%	3.93%	3.23%	2.49%	1.69%	1,150	-114,657	-208,590	-302,523	-396,456	-490,389
1,200	5.49%	4.87%	4.23%	3.55%	2.83%	1,200	21,400	-72,533	-166,466	-260,399	-354,332
1,250	6.34%	5.76%	5.15%	4.52%	3.86%	1,250	157,456	63,523	-30,410	-124,343	-218,276
1,300	7.14%	6.59%	6.02%	5.43%	4.81%	1,300	293,513	199,580	105,647	11,714	-82,219
1,350	7.91%	7.38%	6.84%	6.28%	5.70%	1,350	429,569	335,636	241,703	147,770	53,837

En el segundo escenario, se sensibiliza el nivel de gastos operativos, sumando gasto mensual ordinario, y el nivel de ingresos medio de S/1,250 sin IGV. La zona gris son los resultados que cumplen con un nivel de rentabilidad del negocio por encima de 5.5% y, VAN positivo. Si el nivel de gasto supera los S/1,000 mensuales, sería necesario también subir los ingresos medios por encima de S/1,300.

Escenario 3

Rentabilidad del Negocio						Valor Presente de Flujos del Negocio					
	0	500	1,000	1,500	2,000		0	500	1,000	1,500	2,000
88.0%	5.19%	4.56%	3.90%	3.20%	2.45%	88.0%	-25,416	-119,349	-213,281	-307,214	-401,147
90.5%	5.77%	5.17%	4.54%	3.88%	3.18%	90.5%	66,020	-27,913	-121,846	-215,779	-309,712
93.0%	6.34%	5.76%	5.15%	4.52%	3.86%	93.0%	157,456	63,523	-30,410	-124,343	-218,276
95.5%	6.88%	6.32%	5.74%	5.14%	4.51%	95.5%	248,892	154,959	61,026	-32,907	-126,840
98.0%	7.41%	6.86%	6.30%	5.72%	5.12%	98.0%	340,328	246,395	152,462	58,529	-35,404

En el tercer escenario, se sensibiliza el nivel de gastos operativos como en el escenario 2, y el nivel de ocupabilidad como en el escenario 1. La zona gris son los resultados que cumplen con un nivel de rentabilidad del negocio por encima de 5.5% y, VAN positivo. Manteniendo los gastos operativos controlados, pero retrocediendo en nivel de ocupabilidad aún se obtiene un negocio rentable. Mientras que el nivel de ocupabilidad debe subir cuando los gastos operativos superan los S/1,000 adicionales al plan.

Escenario 4

Rentabilidad del Negocio						Valor Presente de Flujos del Negocio					
	88.0%	90.5%	93.0%	95.5%	98.0%		88.0%	90.5%	93.0%	95.5%	98.0%
1,024,420	5.81%	6.42%	7.01%	7.57%	8.12%	1,024,420	66,751	158,187	249,623	341,058	432,494
1,074,420	5.49%	6.09%	6.66%	7.22%	7.75%	1,074,420	20,668	112,103	203,539	294,975	386,411
1,124,420	5.19%	5.77%	6.34%	6.88%	7.41%	1,124,420	-25,416	66,020	157,456	248,892	340,328
1,174,420	4.90%	5.48%	6.03%	6.56%	7.08%	1,174,420	-71,499	19,937	111,373	202,809	294,245
1,224,420	4.63%	5.19%	5.74%	6.26%	6.77%	1,224,420	-117,582	-26,146	65,290	156,726	248,161

En el cuarto escenario, se sensibiliza el nivel de ocupabilidad a partir de la meta de 93%, y el nivel de inversión en la adquisición del predio. La zona gris son los resultados que cumplen con un nivel de rentabilidad del negocio por encima de 5.5% y, VAN positivo. Aún incrementando hasta S/100,000 más en dicha inversión inicial, y manteniendo la ocupabilidad meta, se logra un proyecto rentable.

Conclusiones

La inversión es rentable en el largo plazo. Se ha establecido una tasa de descuento de 5.5%, por encima de los que se espera de los negocios inmobiliarios (4.5%). El resultado es una rentabilidad del negocio de 6.34%.

El período de recuero en valor presente excede el periodo de evaluación de 20 años, consistente con el dato de 23 años de recuero de negocios inmobiliarios. En el flujo se llega a una recuperación en valor presente de 81% antes de aplicar la anualidad.

Este modelo de negocio brinda un flujo constante disponible para los accionistas. Además, su inversión se encuentra en el inmueble que puede, ya sea venderse o mantenerlo y seguir rentabilizando.

Los escenarios indican que se tiene un margen de maniobra si algún supuesto original no se cumpliera. Se ha elegido variables relevantes y sujetas a riesgo. El éxito del negocio se basa sobre mantener la ocupabilidad en 93% con los esfuerzos de

marketing y operaciones, así como un nivel de ingresos mensual promedio por departamento de S/1,250.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ❑ Tras la investigación por medio de fuentes secundarias del macroentorno que vive el país y el microentorno específico del sector inmobiliario, se detectó la existencia de una demanda insatisfecha de jóvenes en busca de independencia pero que todavía no cuentan con los medios para hacerlo, pues, o se encuentran con ofertas fuera de su alcance, o aquellas que lo están no tienen lo necesario para brindarles una vivencia acorde a sus necesidades de ubicación, practicidad e identidad, todo en simultáneo. Por otro lado, se validó la existencia de algunos pocos proyectos que tratan de dirigirse a este público mediante un nuevo modelo de negocio de renta inmobiliaria: proyectos inmobiliarios exclusivos para alquiler. Sin embargo, el modelo todavía se encuentra poco desarrollado en el país, por lo que es una perfecta oportunidad de negocio a explotar.
- ❑ Esta primera etapa de investigación nos llevó a proponer una idea de negocio en la que nos dirigiéramos a los jóvenes con una oferta de departamento accesible, con la propuesta de valor centrada en la facilitación de la independencia. Esta investigación preliminar y esta idea de negocio debían ser validadas con una investigación más profunda.
- ❑ La investigación de mercado realizada ya a fuentes primarias nos permitió validar las hipótesis a las que habíamos llegado en el punto anterior. La entrevista a experto ayudó a validar la viabilidad técnica de una oferta inmobiliaria a pequeña/mediada escala para el público joven insatisfecho. El focus group y la encuesta validaron que, en primer lugar, el inconveniente principal para lograr la independencia inmobiliaria son las restricciones económicas (43.5%); en segundo lugar, permitió definir el segmento específico de la población con mayor afinidad al concepto de negocio propuesto; y, finalmente, ayudó a determinar la demanda potencial comprendida por 14,656 personas, siendo en el público primario (23-35 años) de 8,708 personas.

- ❑ Se determinó que la propuesta de valor debía incluir los siguientes atributos (en mayor o menor escala): independencia, ubicación estratégica, practicidad, identidad (modernidad y atractividad), accesibilidad económica y aislamiento, pero con posibilidad de socialización (matices de coliving).
- ❑ Una vez aterrizados el segmento y la propuesta de valor más adecuada para el mismo, se pudo establecer la estrategia la empresa. Se concluyó que de acuerdo al modelo de negocio los factores críticos de éxito serán: la ocupabilidad, la selección del inmueble a comprar y remodelar, la eficiencia en costes y la experiencia del cliente postventa. Estos factores ayudaron a establecer los objetivos de la empresa que fueron repartidos entre las principales áreas funcionales pero que mantenían una lógica y consecución reflejadas en el mapa de objetivos.
- ❑ Las proyecciones financieras muestran que se trata de un negocio que ofrece una rentabilidad por encima de la típica inversión inmobiliaria y que otorga un flujo constante hacia los accionistas por distribución de dividendos, que, además, no descapitalizan el negocio.
- ❑ Las variables relevantes para lograr un negocio rentable son, el valor de la inversión inicial, lograr una mix de mini departamentos por metraje que soporte el objetivo del ingreso promedio mensual, nivel de ocupabilidad, nivel de ingreso medio y gastos operativos bajo control.
- ❑ Este modelo es replicable, aprovechando predios existentes, con una rentabilidad esperada razonable para el sector. Se puede expandir por propia inversión como administrando la inversión de terceros bajo este modelo.

ANEXOS

Anexo 1. Medidas del Gobierno para mitigar los efectos de la pandemia COVID-19

Medidas del Gobierno Peruano:

El 11 de marzo se declara por primera vez el Estado de Emergencia Sanitaria, inicialmente por 90 días. Días después, el 15 de marzo se declara el Estado de Emergencia. En dicho marco, se estableció la cuarentena a nivel nacional.

A lo largo de los siguientes meses, se ha venido ampliando la vigencia de estos ambos Estados. Con las atribuciones de dicho marco legal, el Gobierno tomó una serie de medidas como:

- Declaración de Cuarentena Nacional (16 de marzo a 30 de junio)
- Declaración de Cuarentenas Focalizadas (desde 1 de julio)
- Realización de pruebas COVID a la población.
- Ampliación de cobertura hospitalaria.
- Ampliación de Presupuesto hacia el Gobierno Central y Gobiernos Locales, relacionados a COVID-19.
- Restricción de actividades económicas a lo mínimo esencial. Paulatinamente abiertas según decretos posteriores.
- Campaña de comunicación constante sobre las medidas del Gobierno y sus recomendaciones a la población.
- Programas de subvención directa a la población.
- Programas de apoyo para el financiamiento a Gran Empresa, Mypes y personas naturales.
- Reapertura de actividades económicas con mayor énfasis desde el último trimestre.
- Gestiones para tener acceso a la vacuna en 2021. A inicio de 2021 se informó sobre los primeros acuerdos, con el laboratorio chino Sinopharm.
- Nuevas medidas restrictivas desde enero 2021 sobre la base de catalogar los Departamentos en Nivel de Alerta Moderado, Nivel de Alerta Alto, y Nivel de Alerta Muy Alto.

Anexo 2. La Ordenanza Municipal N° 241 del distrito de Jesús María

ZONA A	USOS PERMITIDOS	LOTE MÍNIMO (m2)	FRENTE MÍNIMO (ml)	ÁREA LIBRE MÍNIMA	ALTURA DE EDIFICACIÓN	DOTACIÓN ESTACIONAMIENTOS	ÁREA MÍNIMA UNIDAD DE VIVIENDA
Residencial	Unifamiliar	120	6	35%	3 PISOS	03 Estac. X Unidad de Vivienda	140.00 m2 (3 dormitorios)
	Multifamiliar	120	6		3 PISOS		
De Densidad	Multifamiliar	150	8	3 PISOS (1) 4 PISOS (2) 5 PISOS (3)			
	Media RDM	Multifamiliar	200	10	40%		
Multifamiliar		300	10				
Residencial	Conjunto Residencial	1600	20	50%			120.00 m2 (2 dormitorios)
	De Densidad	Multifamiliar	300	10	40%		4 PISOS (1) 5 PISOS (2) 1.5(a+r) (3)
Multifamiliar		450	10				
Alta RDA	Conjunto Residencial	2500	25	50%			

Anexo 3. Norma A.030 sobre requisitos técnicos para hospedajes según el Reglamento Nacional de Edificaciones

NORMA A. 030

HOSPEDAJE

**CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES**

Artículo 1.- La presente norma técnica es de aplicación a las edificaciones destinadas a hospedaje cualquiera sea su naturaleza y régimen de explotación.

Artículo 2.- Las edificaciones destinadas a hospedaje para efectos de la aplicación de la presente norma se definen como establecimientos que prestan servicio temporal de alojamiento a personas y que, debidamente clasificados y/o categorizados, cumplen con los requisitos de infraestructura y servicios señalados en la legislación vigente sobre la materia.

Artículo 3.- Para efectos de la aplicación de la presente norma, las edificaciones destinadas a hospedaje son establecimientos que prestan servicio y atención temporal de alojamiento a personas en condiciones de habitabilidad.

Artículo 4.- Las edificaciones destinadas a hospedaje, deben cumplir con los requisitos de infraestructura y servicios señalados en el «Reglamento de Establecimientos de Hospedajes», aprobado por la autoridad competente según haya sido clasificada y/o categorizada.

Artículo 5.- En tanto se proceda a su clasificación y/o categorización, se deberá asegurar que la edificación cumpla las siguientes condiciones mínimas:

a) El número de habitaciones debe ser de seis (6) o más;

b) Tener un ingreso diferenciado para la circulación de los huéspedes y personal de servicio;

c) Contar con un área de recepción;

d) El área de las habitaciones (incluyendo el área de clóset y guardarropa) de tener como mínimo 6 m²;

e) El área total de los servicios higiénicos privados o comunes debe tener como mínimo 2 m²;

f) Los servicios higiénicos deben ser revestidos con material impermeable. En el caso del área de ducha, dicho revestimiento será de 1.80 m;

g) Para el caso de un establecimiento de cinco (5) o más pisos, este debe contar por lo menos con un ascensor;

h) La edificación debe guardar armonía con el entorno en el que se ubica;

i) Los aspectos relativos a condiciones generales de diseño y accesibilidad para personas con discapacidad, deberán cumplir con las disposiciones contenidas en las normas A-010 y A-120.

j) Los aspectos relativos a los medios de evacuación y protección contra incendios deberán cumplir con las disposiciones contenidas en la Norma A-130: Requisitos de Seguridad.

Artículo 6.- Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart-hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecologde	—
Albergue	—

Anexo 4. Modalidad B para licencias de proyectos de construcción del Reglamento de Licencias del Ministerio de Vivienda

58.2 Modalidad B: Aprobación de Proyecto con evaluación por la Municipalidad o con evaluación previa por los Revisores Urbanos

58.2.1 Pueden acogerse a esta modalidad:

- a) Las edificaciones para fines de vivienda unifamiliar, multifamiliar o condominios de vivienda unifamiliar y/o multifamiliar no mayores a cinco (05) pisos, siempre que el proyecto tenga un máximo de 3,000 m² de área techada.
- b) La construcción de cercos en inmuebles que se encuentren bajo el Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, de acuerdo a la legislación de la materia.
- c) Las obras de ampliación o remodelación de una edificación existente, para fines de vivienda, con modificación estructural, aumento de área techada o cambio de uso, así como las demoliciones parciales sujetas a esta modalidad. La edificación existente debe contar con licencia de construcción, licencia de edificación, declaratoria de fábrica o conformidad de obra y declaratoria de edificación.**
- d) La demolición total de edificaciones hasta cinco (05) pisos de altura y/o que cuenten con semisótano y sótanos, siempre que no requiera el uso de explosivos, así como las demoliciones parciales.
- e) La modificación de proyecto de edificaciones que correspondan a etapas de un proyecto integral aprobado con anterioridad o con plazo vencido.

58.2.2 En la presente modalidad, no están contempladas las obras de edificación en bienes inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación y su área de influencia, declarados por el Ministerio de Cultura e incluidos en el inventario que debe remitir el citado Ministerio, de acuerdo a lo establecido en el segundo párrafo del literal f) del numeral 2 del artículo 3 de la Ley.

Anexo 5. Características de la población de Lima Metropolitana, mayor de edad – 2019

		%
Población		8,139,084
Sexo	1 Hombre	48.0%
	2 Mujer	52.0%
	Total	100.0%
Edad	De 18 a 25 años	18.2%
	De 26 a 35 años	19.0%
	De 36 a 45 años	17.8%
	De 46 a 55 años	16.3%
	De 56 a 65 años	14.4%
	Más de 65 años	14.2%
	Total	100.0%
¿Cuál es su estado civil o conyugal?	Conviviente	23.4%
	Casado(a)	28.0%
	Viudo(a)	5.4%
	Divorciado(a)	1.1%
	Separado(a)	10.9%
	Soltero(a)	31.1%
	Total	100.0%
Miembros que viven en el hogar	Solo	4.3%
	Grupo	95.7%
	Total	100.0%

Fuente: ENAHO 2019
Elaboración propia

Anexo 6. Población de Lima Metropolitana, mayor de edad, que vive sola – 2019

		%
Población total		351,104
Sexo	Hombre	51,0%
	Mujer	49,0%
	Total	100,0%
Edad	De 18 a 19 años	0,8%
	De 20 a 25 años	3,5%
	De 26 a 35 años	9,9%
	De 36 a 45 años	11,1%
	De 46 a 55 años	14,7%
	De 56 a 65 años	20,9%
	Más de 65 años	39,0%
Total	100,0%	
Estado civil	Casado / conviviente	6,2%
	Viudo	21,6%
	Divorciado/separado	32,9%
	Soltero	39,3%
Total	100,0%	
Tipo de vivienda	Casa propia	58,9%
	Casa alquilada	5,3%
	Departamento propio	23,3%
	Departamento alquilado	12,4%
Total	100,0%	
Condición de actividad	PEA Ocupada	69,7%
	PEA desocupada	2,9%
	NO PEA	27,3%
	Total	100,0%
Ingreso	Menor o igual que S/ 1,000	32,3%
	De S/ 1,001 a S/ 2,000	37,0%
	De S/ 2,001 a S/ 4,000	19,1%
	De S/ 4,001 a S/ 6,000	5,3%
	De S/ 6,001 a S/ 8,000	3,1%
	De S/ 8,001 a S/ 10,000	1,9%
	Más de 10000	1,2%
Total	100,0%	

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Anexo 7. Características de las viviendas de Lima Metropolitana

Características de los hogares		Lima Metropolitana
Total de hogares		2,883,764
Estrato social	A	4.4%
	B	22.0%
	C	42.8%
	D	24.8%
	E	6.0%
Total	100.0%	
Miembros que viven en el hogar	1 persona	10.9%
	2 personas	17.3%
	Más de 2 personas	71.8%
	Total	100.0%
Tipo de vivienda	Casa independiente	71.2%
	Departamento en edificio	21.6%
	Vivienda en quinta	4.4%
	Vivienda en casa de vecindad (Callejeo)	2.7%
	Choza o cabaña	0.0%
	Vivienda improvisada	0.1%
Total	100.0%	
La vivienda que ocupa el hogar es:	Alquilada	15.9%
	Propia	84.1%
	Total	100.0%

Fuente: APEIM 2020

Elaboración propia

Anexo 8. Características de las viviendas alquiladas en Lima Metropolitana

Características de la vivienda alquilada		%
Total de hogares		458,249
Estrato social	A	3.9%
	B	10.1%
	C	23.8%
	D	53.5%
	E	8.7%
	Total	100.0%
Miembros que viven en el hogar	Sola	12.5%
	2 personas	16.9%
	Más de 2 personas	70.6%
	Total	100.0%
Tipo de vivienda	Casa independiente	38.4%
	Departamento en edificio	44.9%
	Vivienda en quinta	9.2%
	Vivienda en casa de vecindad	7.5%
	Total	100.0%

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Anexo 9. Guía de indagación

RAZONES DE QUERER VIVIR SOLO, O NO QUERER

1. Actualmente ¿vives solo? O ¿Has vivido en algún momento solo?
 - a. (Para los que SI)
 - ¿Por qué vives solo o por qué has vivido solo?
 - ¿Qué beneficios has encontrado de vivir solo?
 - b. (Para los que NO) ¿Te gustaría vivir solo?
 - (Para los que dijeron que SI les gustaría vivir solo): ¿Por qué te gustaría vivir solo? ¿Por qué NO puedes vivir solo?
 - (Para los que dijeron que NO les gustaría vivir solo): ¿Por qué razones NO te gustaría vivir solo? A pesar de que no te gustaría vivir solo, ¿Crees que tendrías la necesidad has tenido la necesidad de vivir?

EXPECTATIVAS SOBRE VIVIR SOLOS

2. ¿Alguna vez has vivido en un departamento o cuarto? cuando vivan solos, dónde preferirían vivir, casa o departamento, razones
 - a. (Para los que dijeron que SI): ¿Cuál fue el motivo que te impulsó para vivir en un departamento o cuarto? ¿era alquilado o compraste? ¿vivías ahí Solo o con alguien?
 - b. (Para los que dijeron que NO), ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son los atributos más importantes para Ud., al momento de alquilar un departamento o cuarto para vivir?

NUESTRA PROPUESTA

PERCEPCIÓN DEL PROYECTO

4. ¿Te gusta nuestra propuesta?
5. ¿De acuerdo a lo que detallamos del proyecto, ¿Qué características crees que ofrecemos?
6. ¿Qué es lo que más te gusta de nuestra propuesta?
7. ¿Qué es lo que menos te gusta de nuestra propuesta? ¿Qué sientes que podría faltar en esta propuesta?

PREFERENCIA DE DISTRITO

8. ¿En qué distrito te interesaría que esté ubicado esta propuesta? (Que mencione el Principal, y luego que menciones dos más)
9. ¿Por qué estos distritos?

PERCEPCIÓN DE LA OFERTA DEL PROYECTO

10. ¿Qué te parece que nuestro inmueble para alquilar sea de 20m²?

PRECIO

11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler mensual de este inmueble?
12. Si el precio del inmueble estuviera entre S/. 1100 a S/. 1400? ¿Qué te parece este precio? ¿Por qué?

DISPONIBILIDAD

13. De acuerdo a lo que el proyecto ofrece ¿Qué tan dispuesto estaría en alquilar este inmueble? ¿Por qué?

Si indican: No sabría responder porque no sé dónde va estar ubicado, entonces preguntar ¿Y si estuviera en... (Alternativas de distrito, por ejemplo: San Isidro, Surco, Miraflores u otros) Estarías dispuesto?

14. ¿Qué recomendaría para hacer más atractiva la propuesta?

Link a video:

https://www.youtube.com/watch?v=76UJKehwJIg&feature=youtu.be&ab_channel=StefanoBrusco

Anexo 10. Encuesta

ENCUESTA SOBRE ALQUILER DE INMUEBLES PERSONALES

Somos alumnos de la maestría de Marketing de la universidad ESAN y estamos haciendo una investigación sobre la demanda y preferencias en inmuebles personales. Por favor, quisiéramos que nos apoyes respondiendo esta encuesta. Gracias.

ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su género?
- | | |
|-----------|---|
| Masculino | 1 |
| Femenino | 2 |
3. Antes de la cuarentena ¿Ud. vivía en el mismo distrito que ahora o en otro?
- | | | |
|-------------------|---|--------------|
| El mismo distrito | 1 | → Pasar a P9 |
| Otro distrito | 2 | |

ANTES DE LA CUARENTENA

4. **Antes de la cuarentena** ¿En qué distrito vivía?
- (Seleccionar distrito) ▼
5. **Antes de la cuarentena**, el tipo de vivienda que ocupaba era:
- | | |
|---|----|
| Casa (independiente, en quinta, casa de vecindad, etc.) | 1 |
| Departamento | 2 |
| Cuarto | 3 |
| Otros (especificar) | 90 |
6. **Antes de la cuarentena**, la vivienda que ocupaba era:
- | | |
|---------------------|----|
| Propia | 1 |
| Alquilada | 2 |
| Otros (especificar) | 90 |
7. **Antes de la cuarentena**, ¿Era Ud. el principal dueño o responsable del pago de alquiler de la vivienda?
- | | |
|--------------------------------------|---|
| Sí, principal dueño | 1 |
| Sí, responsable del pago de alquiler | 2 |
| No | 3 |
8. **Antes de la cuarentena**, ¿cuál era su situación de vivienda?
- | | |
|--------------------------------|----|
| Vivía solo | 1 |
| Vivía únicamente con mi pareja | 2 |
| Vivía con mis familiares | 3 |
| Vivía con amigos | 4 |
| Otros (especificar): | 90 |

ACTUALMENTE

9. **Actualmente**, ¿En qué distrito vive?
- (Seleccionar distrito) ▼
10. **Actualmente**, el tipo de vivienda que ocupa es:
- | | |
|---|----|
| Casa (independiente, en quinta, casa de vecindad, etc.) | 1 |
| Departamento | 2 |
| Cuarto | 3 |
| Otros (especificar) | 90 |
11. **Actualmente**, la vivienda que ocupa es:
- | | |
|----------------------|----|
| Propia | 1 |
| Alquilada | 2 |
| Otros (especificar): | 90 |
12. **Actualmente**, ¿Es Ud. el principal dueño o responsable del pago de alquiler de la vivienda?
- | | |
|---|---|
| Sí, soy el principal dueño | 1 |
| Sí, soy el responsable del pago de alquiler | 2 |
| No | 3 |
13. **Actualmente**, ¿Cuál es su situación de vivienda?
- | | |
|-------------------------------|----|
| Vivo solo | 1 |
| Vivo únicamente con mi pareja | 2 |
| Vivo con mis familiares | 3 |
| Vivo con amigos | 4 |
| Otros (especificar): | 90 |
- (Para P11=2)
14. **Actualmente**, ¿cuál es el pago mensual del alquiler de su vivienda?
- | | | | |
|--------------|---|-------------|---|
| Menos de 500 | 1 | [1400-1700> | 5 |
| [500-800> | 2 | [1700-2000> | 6 |
| [800-1100> | 3 | Más de 2000 | 7 |
| [1100-1400> | 4 | | |

CARACTERÍSTICAS DE LOS QUE NO VIVEN SOLOS

- (P13 ≠1)
15. ¿Alguna vez Ud. ha vivido solo?
- | | |
|----|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |
- (P13 ≠1)
16. Si tuviera la posibilidad ¿A Ud. le gustaría vivir solo? (Comprar o alquilar)
- | | |
|----|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |
- Pasar a P19
17. ¿Cuál es el motivo principal por el que le gustaría vivir solo? (RU)
- | | |
|---|----|
| Probar que me puedo valer por mi mismo | 1 |
| Estatus social | 2 |
| Privacidad para hacer mis cosas | 3 |
| Tener la experiencia de vivir solo | 4 |
| Estar más cerca de mi trabajo | 5 |
| Estar más cerca de mi centro de estudio | 6 |
| Estar más cerca de centros de entretenimiento | 7 |
| Reducir el riesgo de contagio en medios de transporte | 8 |
| Otros (especificar) | 90 |
18. ¿Cuál ha sido el principal inconveniente que se le ha presentado para vivir solo? (RU)
- | | |
|--------------------------------------|----|
| Restricciones económicas | 1 |
| Tengo familiares que dependen de mí | 2 |
| No puedo sumar más responsabilidades | 3 |
| Aún no he encontrado el lugar ideal | 4 |
| Otros (especificar): | 90 |
- Pasar a P20
19. ¿Cuál es la razón principal por la que no le gustaría vivir solo? (RU)
- | | |
|--|----|
| No quisiera distanciarme de mi familia | 1 |
| Me siento cómodo donde estoy | 2 |
| No quiero sumar más responsabilidades | 3 |
| Ya vivo en la zona que me conviene | 4 |
| Vivo en pareja | 5 |
| Otros (especificar): | 90 |
- Pasar a P20

ASPECTOS GENERALES DE UN DEPARTAMENTO

20. Cuáles serían los **atributos** que consideraría más importantes al momento de **alquilar un departamento** para Ud. solo? (enumerar en orden de importancia, siendo 1 el más importante)

Ubicación	
Precio	
Tamaño	
Diseño	
Seguridad (guardiania)	
Servicios o áreas comunes	
Area de estacionamiento	
Zona para bicicletas	

DISPONIBILIDAD DE VIVIR EN UN DEPARTAMENTO ALQUILADO DE 20 -30 M2

(MOSTRAR DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA) Ahora, En las siguientes imágenes Ud. podrá observar un departamento con diferentes ambientes, en base a ella quisieramos que responda las siguientes preguntas:

21. ¿Qué tan atractiva le parece la propuesta que acaba de ver?

	Nada atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Muy atractivo
Opinión general	1	2	3	4

22. ¿Por qué? (detalle la respuesta)

23. ¿En qué distrito preferiría que esté ubicado esta propuesta?

Distrito principal	▼
2da opción de distrito	▼
3ra opción de distrito	▼

24. Para el Distrito Principal: ¿Por qué razón lo prefiere? (marcar solo el más importante) (RU)

Hay más opciones para desplazarse / más vías	1
Está más cerca de mi trabajo	2
Está más cerca de mi centro de estudios	3
Está más cerca a centros comerciales	4
Es más seguro	5
Es más tranquilo / zona residencial / no hay bullas	6
Es más limpio, ordenado	7
Tiene varias áreas verdes, parques	8
Los precios son más accesibles	9
Hay más opciones de entretenimiento	10
Otros (especificar):	90

25. Luego de haber visto la presentación del proyecto ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es Innovador /novedoso	1	2	3	4
Es moderno	1	2	3	4
Es práctico	1	2	3	4
Luce cómodo	1	2	3	4
El diseño brinda privacidad	1	2	3	4
Es Económicamente accesible	1	2	3	4
Es Seguro	1	2	3	4

26. ¿Qué tan importante le parece los servicios que ofrece este proyecto?

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Totalmente importante
Zona de bicicletas	1	2	3	4
Zona de lavandería	1	2	3	4
Zona de depósito / almacén	1	2	3	4
Totalmente amoblado / equipado	1	2	3	4
Muebles convertibles / multifuncionales	1	2	3	4
Wi-fi	1	2	3	4
Baño propio	1	2	3	4
Decoración minimalista	1	2	3	4
Elementos eco amigables	1	2	3	4
Renovación periódica	1	2	3	4

27. ¿Qué tan de acuerdo está con el tamaño del inmueble?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tamaño	1	2	3	4

28. El precio promedio mensual del alquiler de estos inmuebles está entre S/ 1,100 y S/ 1,400 (Incluye: Costo de mantenimiento, agua y wifi) ¿Este precio le parece...?

Económico	Aceptable/Razonable	Alto	Inaceptable/Mu y alto
1	2	3	4

29. De acuerdo a lo que ofrece el proyecto ¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar este inmueble?

Definitivamente no lo alquilaría	Probablemente no lo alquilaría	Probablemente lo alquilaría	Definitivamente si lo alquilaría
1	2	3	4

(Si P29=1 o 2)

30. ¿Por qué no estaría dispuesto a alquilar nuestro inmueble? (RM)

Es muy pequeño / no luce muy práctico	1
No cuento con suficiente dinero para poder alquilar	2
No me gusta alquilar / no me gusta gastar dinero en algo que no es mío	3
Estoy bien viviendo en mi casa propia	4
No me gusta vivir solo	5
No quiero alejarme de mi familia	6
Otros (especificar):	90

31. ¿Qué recomendaría para hacer más atractiva la propuesta?

ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

32. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero	1	Divorciado / separado	3
Casado / conviviente	2	Viudo	4

33. ¿Cuál es el grado de instrucción más alto que ha alcanzado? (Si son muchas preguntas, eliminar esta)

Sin estudios	1
Primaria	2
Secundaria	4
Superior técnica/universitaria	6
Post grado: Maestría / Doctorado	10

34. ¿Cuál es su situación laboral? (Si son muchas preguntas, eliminar esta)

Trabajo/percibo ingresos	1
Estudio y trabajo	2
Solo estudio	3
Jubilado o pensionista	4
No trabajo ni estudio	5
Otros (especificar):	90

} Terminar

35. ¿Su trabajo/estudio, lo realiza...?

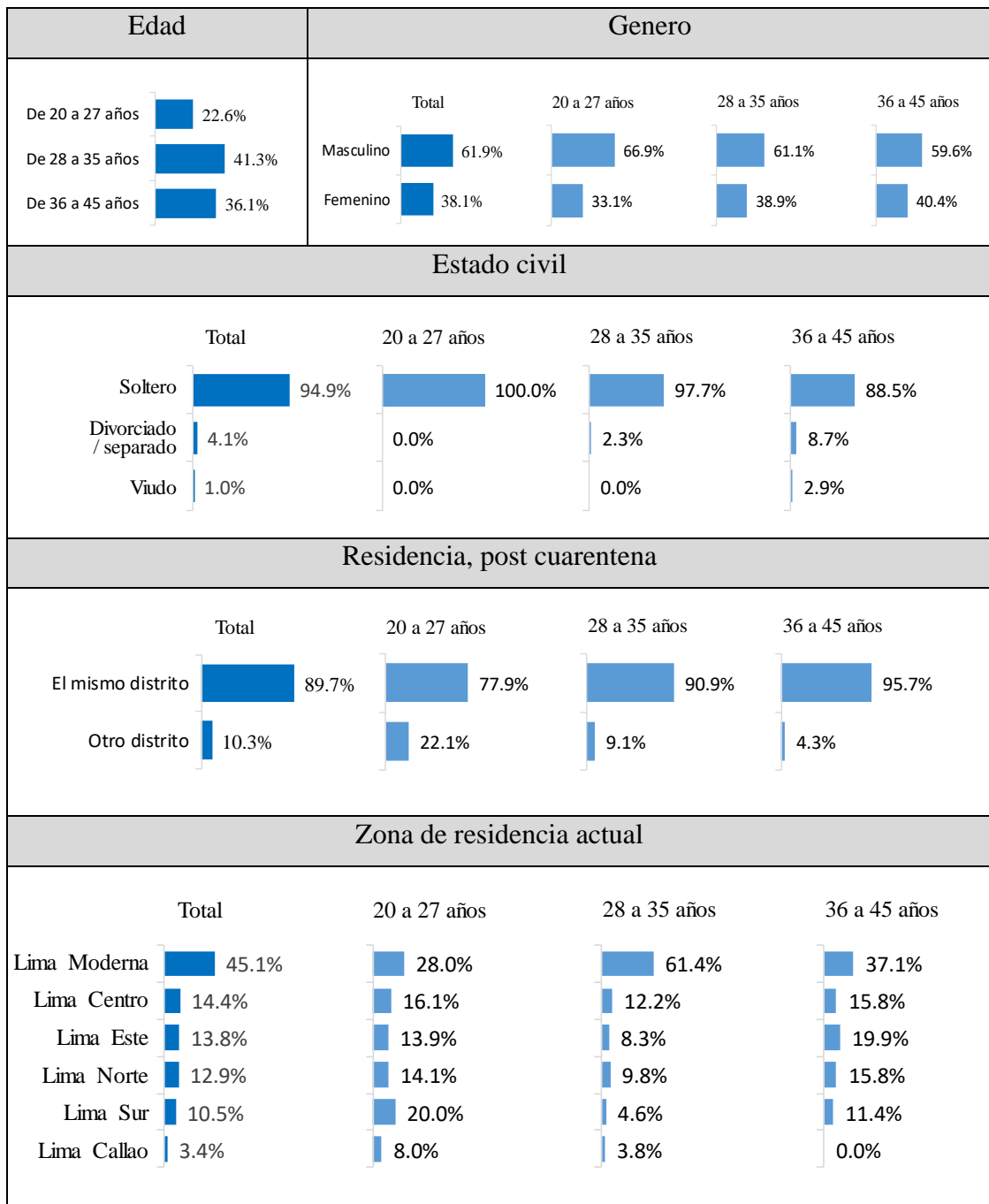
Trabajo remoto (Desde casa)	1
Presencial (asiste al trabajo / estudio)	2
Mixto (Desde casa y Asistiendo)	3

36. Aproximadamente ¿Cuánto es su ingreso total mensual? (en soles)

Menor o igual que S/ 2,000	1	De S/ 6,001 a S/ 7,000	6
De S/ 2,001 a S/ 3,000	2	De S/ 7,001 a S/ 8,000	7
De S/ 3,001 a S/ 4,000	3	De S/ 8,001 a S/ 9,000	8
De S/ 4,001 a S/ 5,000	4	De S/ 9,001 a S/ 10,000	9
De S/ 5,001 a S/ 6,000	5	Más de 10000	10

Anexo 11. Resultados de encuesta

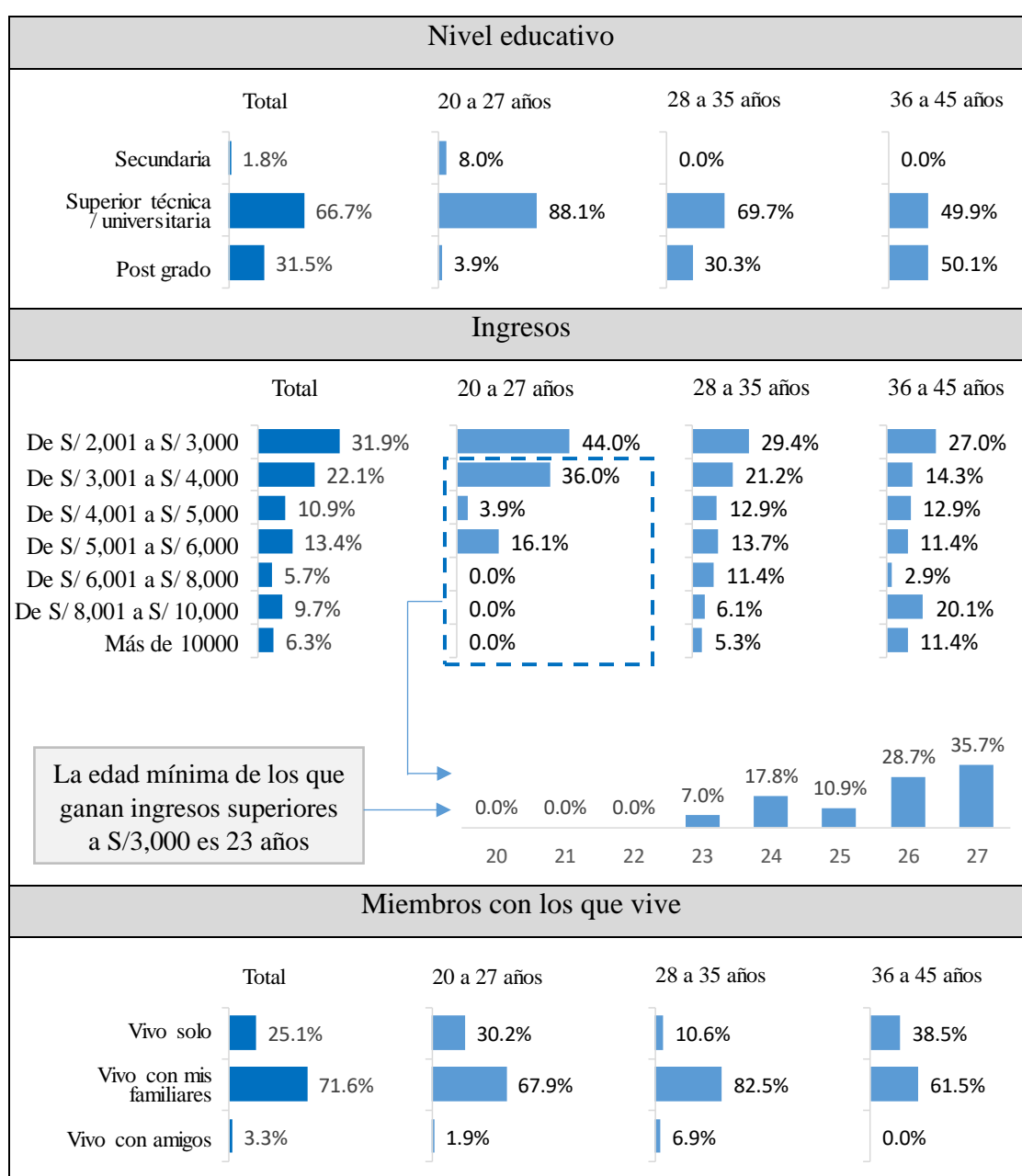
La mayoría son de 28 a 35 años (41.3%), género masculino (61.9%), solteros (94.9%), han continuado en su mismo distrito de residencia que antes de la cuarentena debido al covid-19 (89.7%), residen principalmente en Lima Moderna (45.1%).



Asimismo, su nivel educativo es superior técnico / universitaria (66.7%), siendo en los que tienen 36 a 45 años su nivel preponderante el de Post Grado (50.1%)

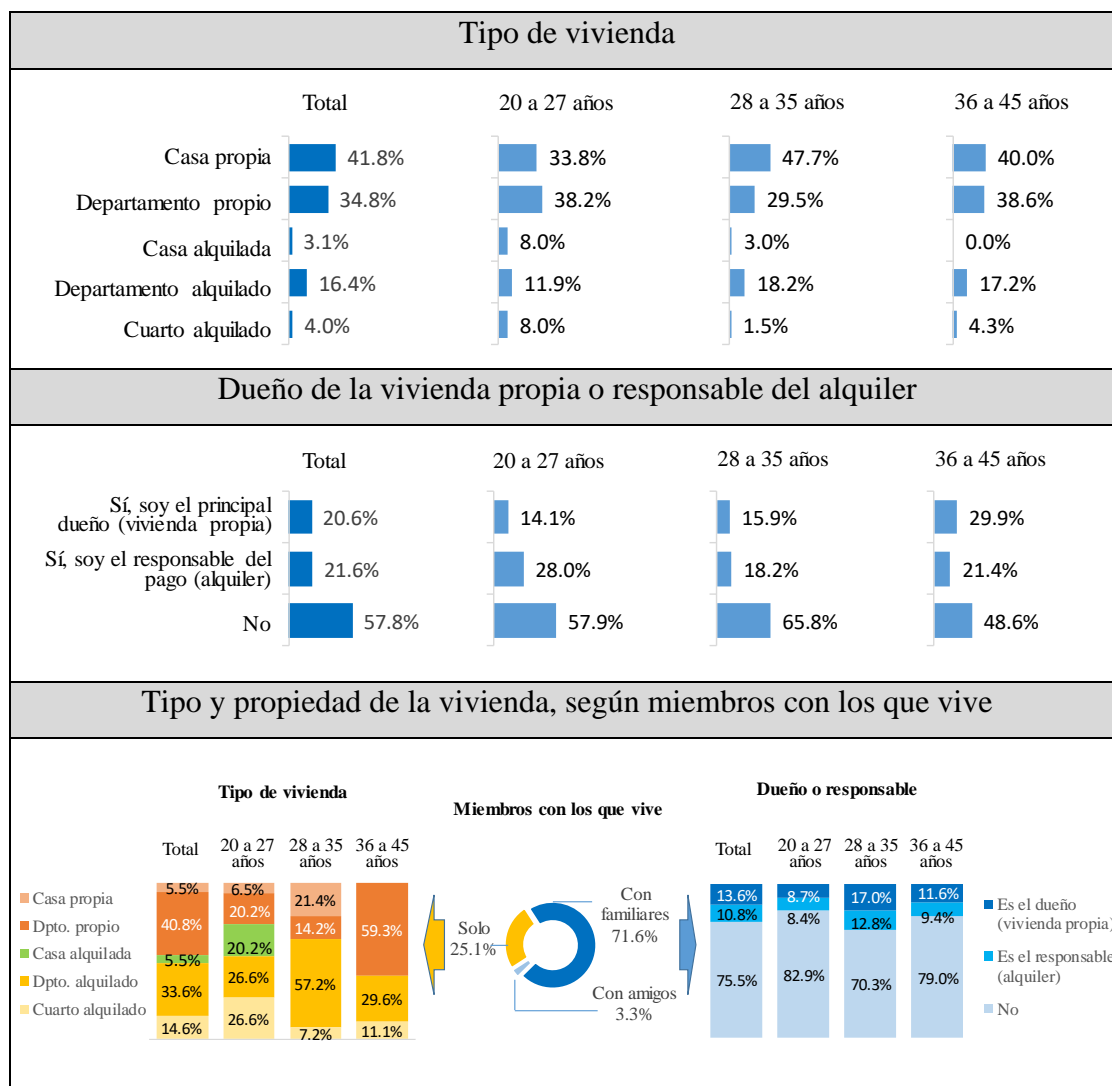
Con respecto a los ingresos, casi una tercera parte gana entre S/2,000 y S/3,000 (31.9%) y casi la cuarta parte gana entre S/3,001 y S/4,000 (22.1%). Asimismo, se detectó que aquellos con ingresos superiores a S/3,000 tienen como edad mínima 23 años.

Con respecto a la cantidad de miembros con los que vive, la mayoría vive con familiares (71.6%) y existe una cuarta parte que vive solo (25.1%). En el caso de los que tienen 36 a 45 años, el 38.5% vive solo.



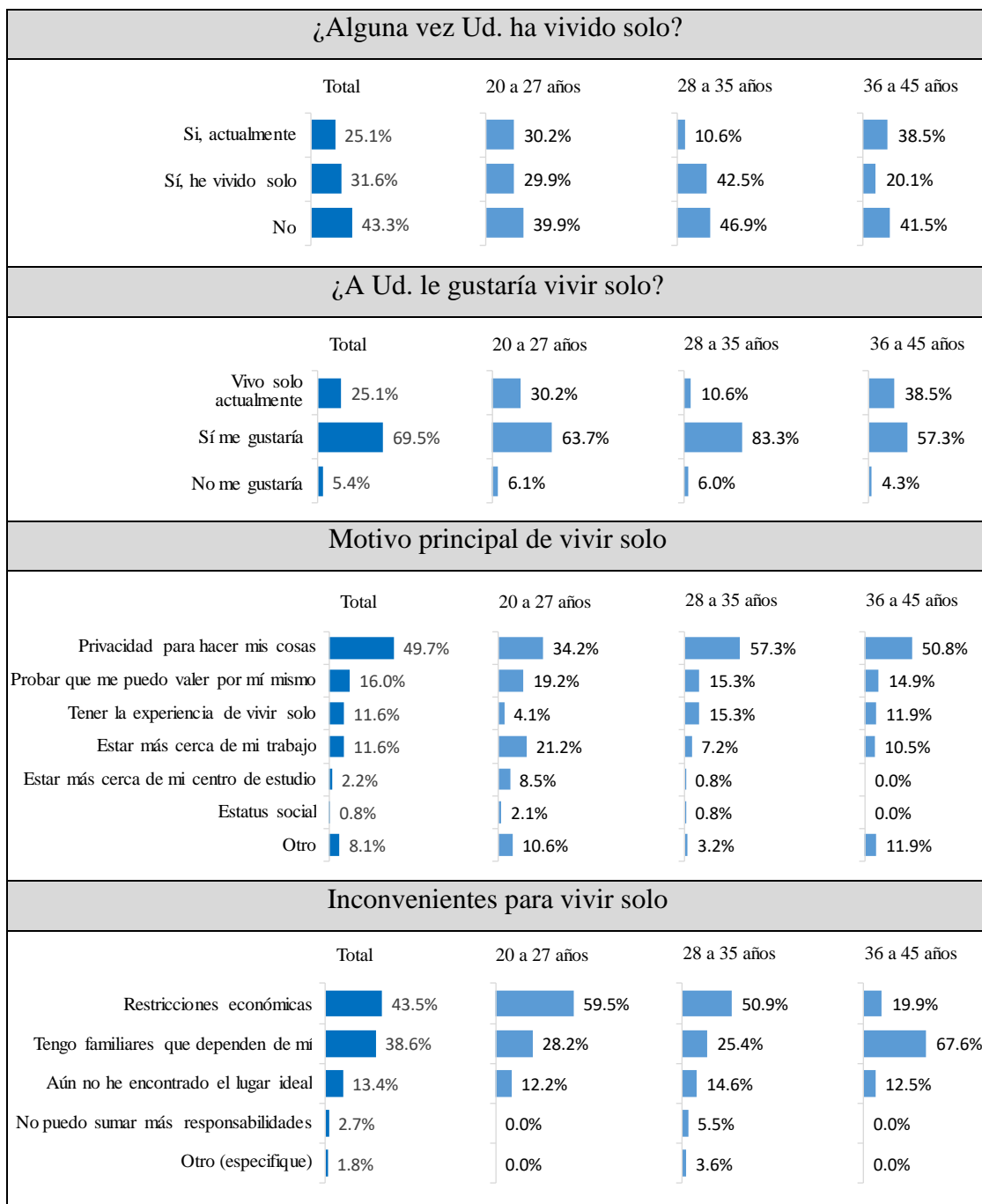
En relación a la vivienda, la mayoría ocupa casa o departamento propio (76.6%) y no son los dueños o responsables directos del hogar donde viven (57.8%).

Además, en el análisis de los que viven solos, se puede observar que la mayoría de los que tiene 36 a 45 años vive en departamento propia (60.0%), siendo para las demás edades menos del 25%.

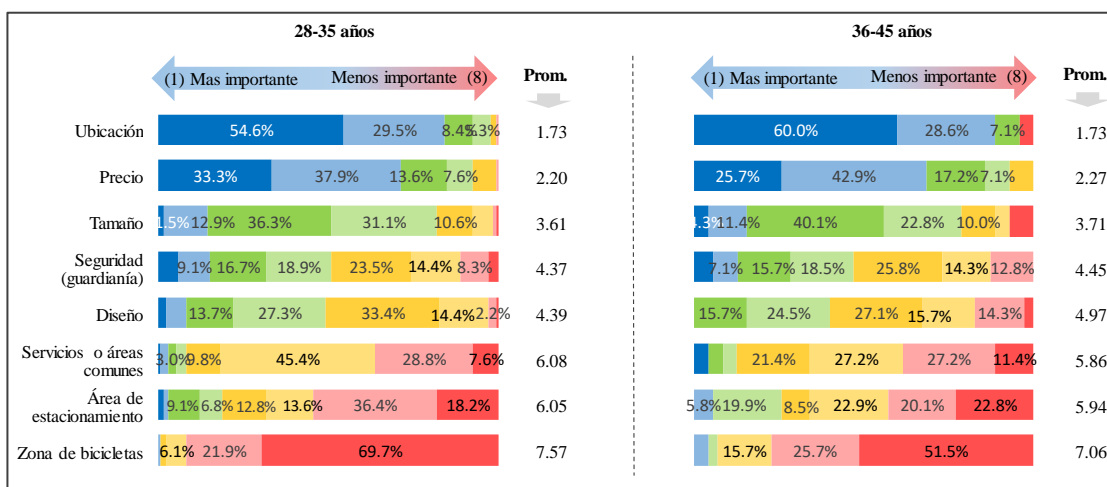
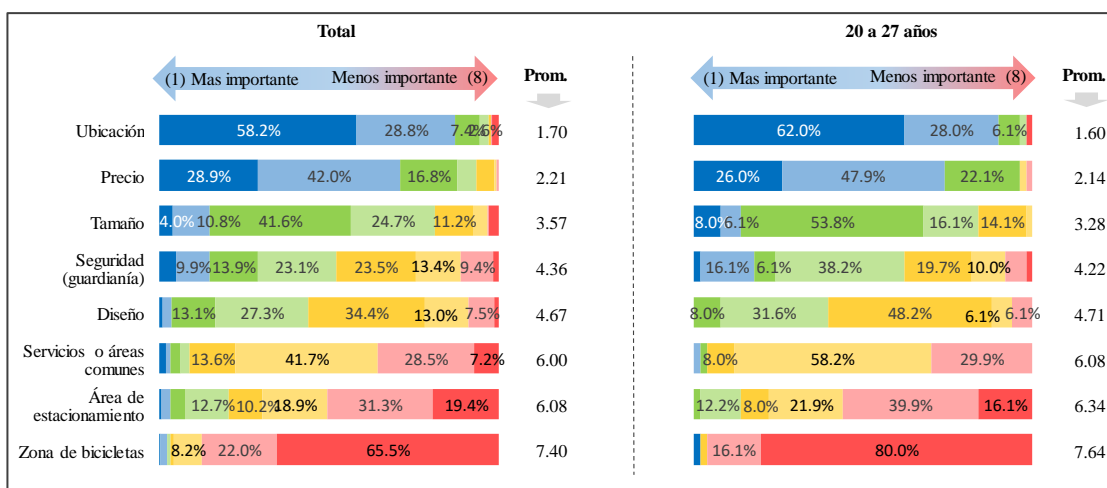


Con respecto a la experiencia de vivir solos, se obtuvo que la mayoría alguna vez ha vivido solo (56.7%) y casi a todos les gustaría vivir solo o ya viven solos (94.6%).

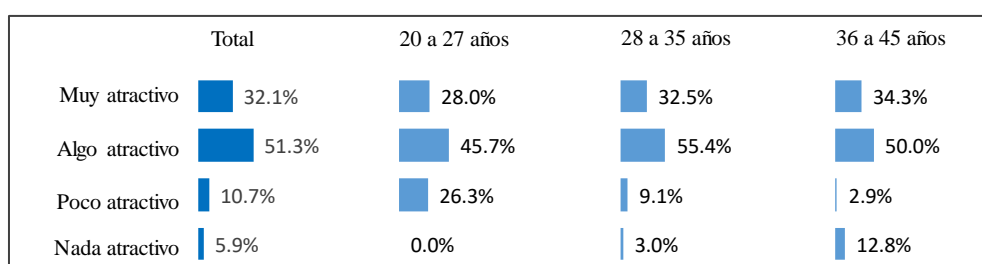
El motivo principal de vivir solo es la privacidad para hacer las cosas (49.7%), pero el inconveniente que han tenido para vivir solos es por restricciones económicas (43.5%), sin embargo, este motivo no es el principal para aquellos de 36 a 45 años en el cual su motivo es la responsabilidad que tienen con su familia (67.6%).



Con relación a los atributos al momento de elegir un departamento, los considerados como principales son la ubicación y el precio. En el caso de la ubicación, el 58.2% lo posicionó en primer lugar, siendo el promedio de posición de 1.70. Con respecto al precio, el 28.9% lo posicionó en el primer lugar, siendo su promedio de 2.21.

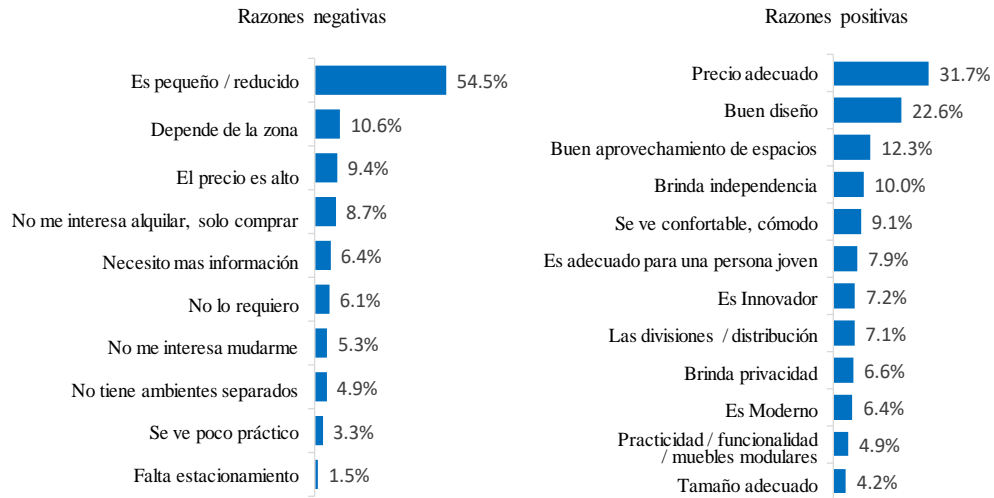


Ahora con respecto a nuestra propuesta de mini departamentos, se describió a los encuestados la idea de nuestra propuesta y se mostró un video de cómo sería el mini departamento, resultando que al 32.1% les parece muy atractivo nuestro.



Asimismo, de acuerdo a su nivel de atracción se les consultó las razones de su calificación, en el cual señalaron como principal debilidad el “tamaño” y como principal fortaleza el “precio y buen diseño”.

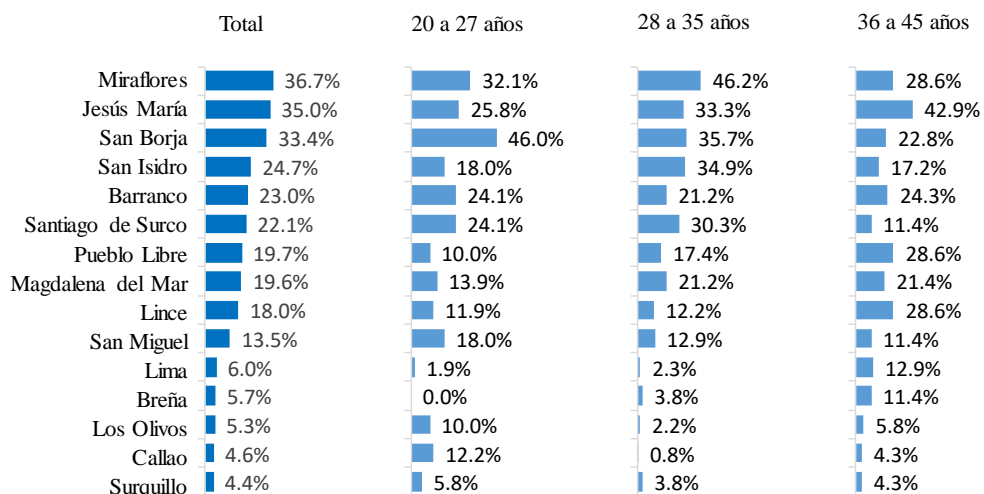
Razones de calificación del nivel de atracción de la propuesta descrita



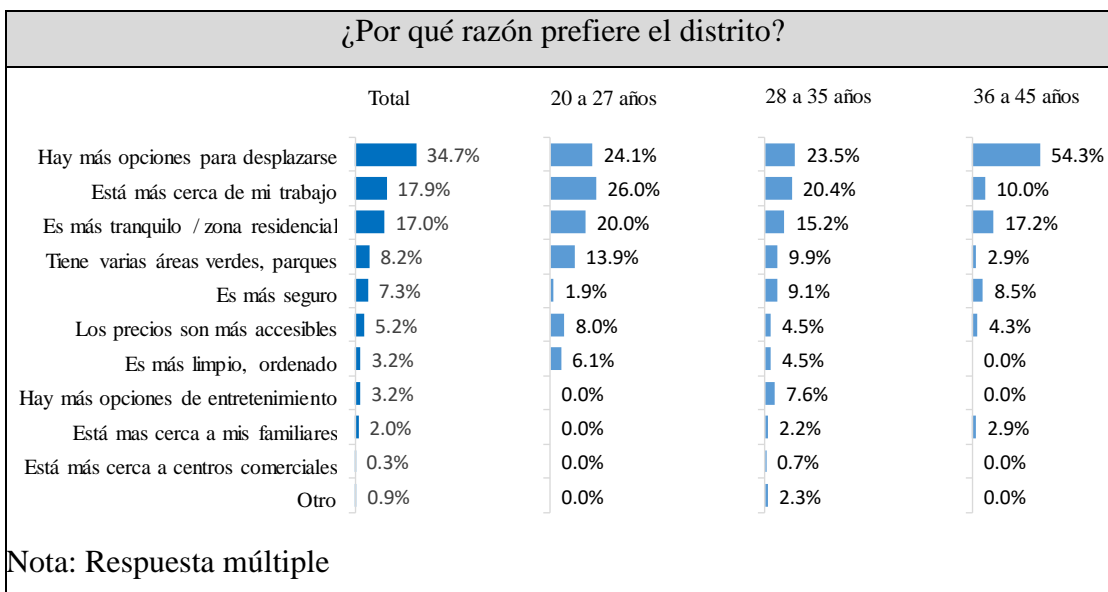
Nota: Respuesta múltiple

Por otra parte, los distritos que prefieren nuestro público encuestado, para que esté ubicada nuestra propuesta, son Miraflores (36.7%), Jesús María (35.0%), San Borja (33.4%). Los motivos de elección del distrito son principalmente porque hay más opciones para desplazarse (34.7%), porque está cerca del trabajo (17.9%) y porque es tranquilo, residencial o no hay bullas (17.0%).

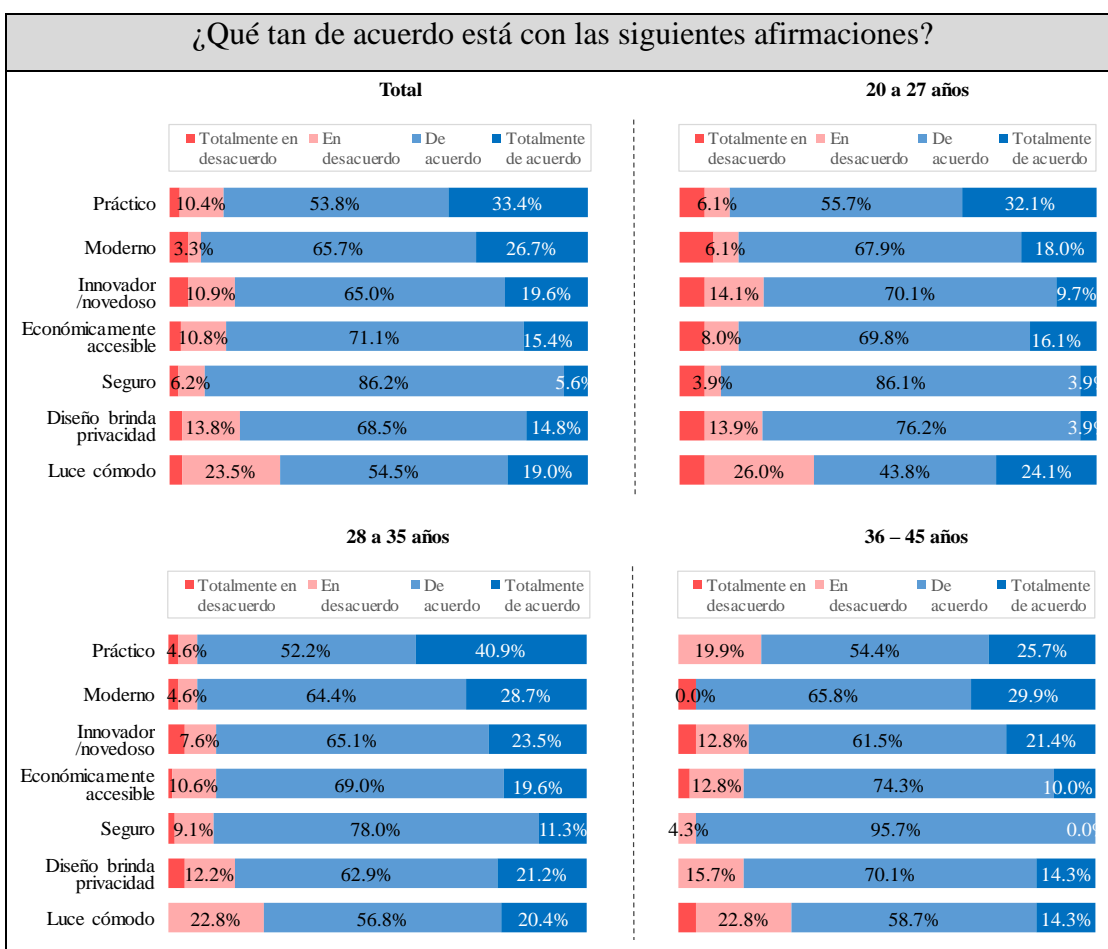
¿En qué distrito preferiría que esté ubicado esta propuesta?



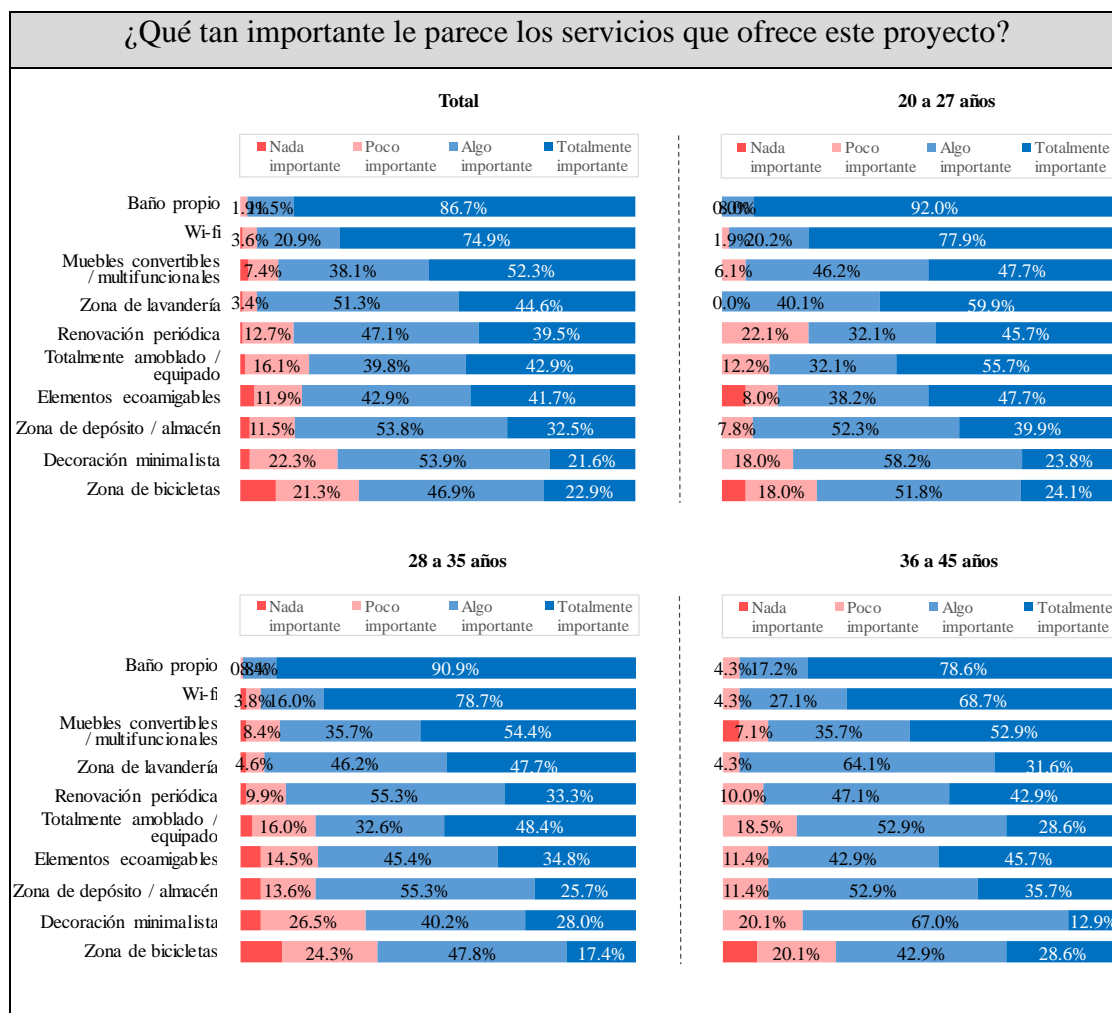
Nota: Respuesta múltiple



En relación a los atributos mencionados en la descripción de nuestro proyecto, estos han sido calificados de manera positiva por la gran mayoría de personas, siendo lo “Practico” el atributo con mayor calificación, seguido de lo moderno.



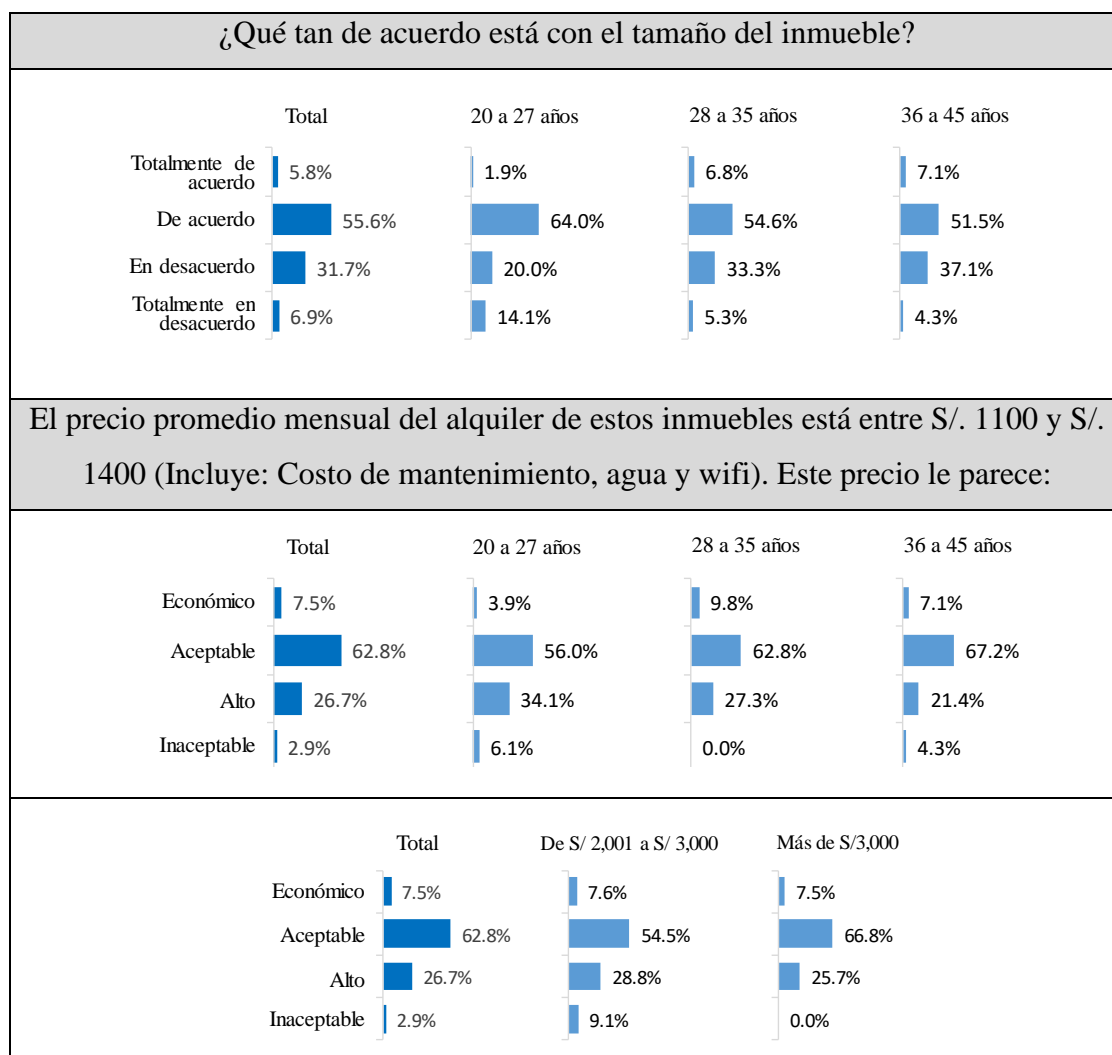
Con respecto a los servicios que ofrece nuestro proyecto, los considerados más importantes son el baño propio (86.7%), wi-fi (74.9%) y los muebles convertibles / multifuncionales (52.3%).



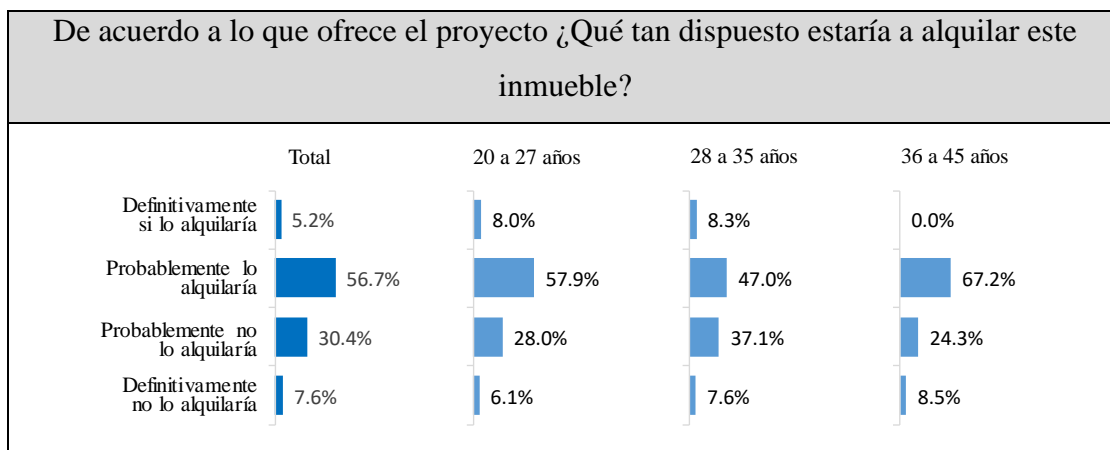
Con respecto al tamaño del inmueble, el 61,4% señala estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el tamaño.

En relación al precio de nuestro proyecto, el 70.3% lo considera aceptable o económico, sin embargo, casi el 40% de los que tienen ingresos hasta S/3,000 considera el precio como alto, mientras que para los que tienen ingresos superiores a S/3,000 está representado por el 25%. Esta situación y complementada con fuentes secundarias, en la cual señalan que una persona debe gastar en alquiler alrededor del 40% de sus ingresos (Gestión 2019), nos conlleva a mejorar nuestro público objetivo siendo ahora

aquellos con ingresos superiores a S/3,000, cuya edad mínima en la encuesta es de 23 años y esto alineado a fuentes secundarias en donde señalan que actualmente los jóvenes a partir de 23 años han ampliado su demanda en el mercado inmobiliario (El Comercio, 2020).



Luego de haber consultado por los atributos del mini departamento, llegamos a la parte de la intensión de alquiler, en el cual obtuvimos que el 61.9% probablemente o definitivamente alquilaría nuestro inmueble. Sin embargo, cabe recalcar que aquellos de 36 años a más, no tienen la total seguridad de alquilarlo.



Luego de analizar todos los resultados de la encuesta, consideramos mejorar nuestro público objetivo estando comprendido ahora por aquellas personas de 23 a 45 años, no casadas ni convivientes, con ingresos mayores a S/3,000, dentro del cual nuestros mayores esfuerzos irán principalmente a aquellos con edad de 23-35 años a los cuales denominaremos público primario.

Anexo 12. Características de la población de Lima Metropolitana – 2019

		%
Población total		11,046,220
Género	Hombre	48.3%
	Mujer	51.7%
	Total	100.0%
Edad	Menor que 14 años	20.0%
	De 14 a 22 años	14.3%
	De 23 a 35 años	19.4%
	De 36 a 45 años	13.1%
	De 46 a 55 años	12.0%
	De 56 a 65 años	10.6%
	Más de 65 años	10.4%
	Total	100.0%
Estado civil	Casado / conviviente	45.6%
	Viudo	4.8%
	Divorciado/separado	10.7%
	Soltero	39.0%
	Total	100.0%

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Anexo 13. Población de Lima Metropolitana, de 23 a 45 años de edad

		%	23 - 35	36 - 45
Población total		3,595,819	2,144,431	1,451,388
Género	Hombre	49.3%	50.6%	47.4%
	Mujer	50.7%	49.4%	52.6%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Estado civil	Casado / conviviente	49.7%	40.0%	64.1%
	Viudo	.4%	.1%	.8%
	Divorciado/separado	11.1%	8.9%	14.3%
	Soltero	38.8%	51.0%	20.8%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Condición de actividad	PEA Ocupada	77.5%	75.5%	80.3%
	PEA desocupada	5.1%	6.1%	3.7%
	NO PEA	17.4%	18.4%	16.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Anexo 14. Población de Lima Metropolitana, de 23 a 45 años de edad, con estado civil soltero, divorciado/ separado o viudo

		%	23 - 35	36 - 45
Población total		1,808,008	1,287,111	520,898
Género	Hombre	52.5%	54.7%	47.2%
	Mujer	47.5%	45.3%	52.8%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Ingreso	NO PEA	14.4%	15.8%	11.2%
	PEA desocupada	6.2%	7.1%	4.3%
	Menor o igual que S/ 1,000	24.1%	24.9%	22.2%
	De S/ 1,001 a S/ 2,000	35.8%	35.2%	37.3%
	De S/ 2,001 a S/ 3,000	10.3%	9.4%	12.3%
	De S/ 3,001 a S/ 4,000	4.4%	3.9%	5.9%
	De S/ 4,001 a S/ 5,000	2.1%	1.8%	2.9%
	Más de S/ 5,000	2.6%	2.0%	4.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración propia

Anexo 15. Indicadores del estudio de mercado utilizados para la determinación del mercado

Analizando las condiciones de vivencia del público objetivo que se mejoró, el cual son los de 23 a 45 años, no casados ni convivientes con ingresos superiores a S/3,000, se encontró que el 12.4% vive solo en departamento /cuarto alquilado, y el 66.3% vive en grupo y le gustaría vivir solo, siendo este público quienes están aún más cercanos a la necesidad de nuestro proyecto. Para el público primario (23-35 años) esto representa el 84.9%.

	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
Vive solo en departamento/cuarto alquilado	12.4%	10.4%
Vive en grupo y le gustaría vivir solo	66.3%	74.5%
Otros casos	21.3%	15.1%
Total	100.0%	100.0%

De este público, se analizó su nivel de atracción que tuvieron por la propuesta, resultando que al 57.1% les parece atractivo, asimismo para nuestro público primaria (23-35 años) representa el 54.0%.

Nivel de atracción	Razones de calificación	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
Nada atractivo	con razones negativas	2.3%	3.5%
Poco atractivo	con razones mixtas	7.7%	8.7%
Algo atractivo	con razones mixtas	32.9%	33.8%
	con razones positivas	17.4%	20.4%
Muy atractivo	con razones positivas	39.7%	33.6%
Total		100.0%	100.0%

Con relación a la intención de alquilar el mini departamento, se obtuvo que el 82.1% de este último público, probablemente o definitivamente alquile el mini departamento, asimismo para nuestro público primaria (23-35 años) representa el 82.3%.

Intención de alquiler	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
Definitivamente no lo alquilaría	2.1%	3.3%
Probablemente no lo alquilaría	15.8%	14.4%
Probablemente lo alquilaría	70.5%	63.8%
Definitivamente si lo alquilaría	11.6%	18.5%
Total	100.0%	100.0%

Luego, de este público, se analizó su conformidad con respecto al tamaño y precio, en el cual se obtuvo que el 72.8% está conforme con el tamaño y precio; asimismo para nuestro público primaria (23-35 años) representa el 76.6%.

Conformidad de tamaño y precio	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
TAMAÑO en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y PRECIO alto o inaceptable	0.0%	0.0%
TAMAÑO en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y PRECIO aceptable o económico	12.0%	6.0%
TAMAÑO de acuerdo o totalmente de acuerdo y PRECIO alto o inaceptable	15.1%	17.5%
TAMAÑO de acuerdo o totalmente de acuerdo y PRECIO aceptable o económico	72.8%	76.6%
Total	100.0%	100.0%

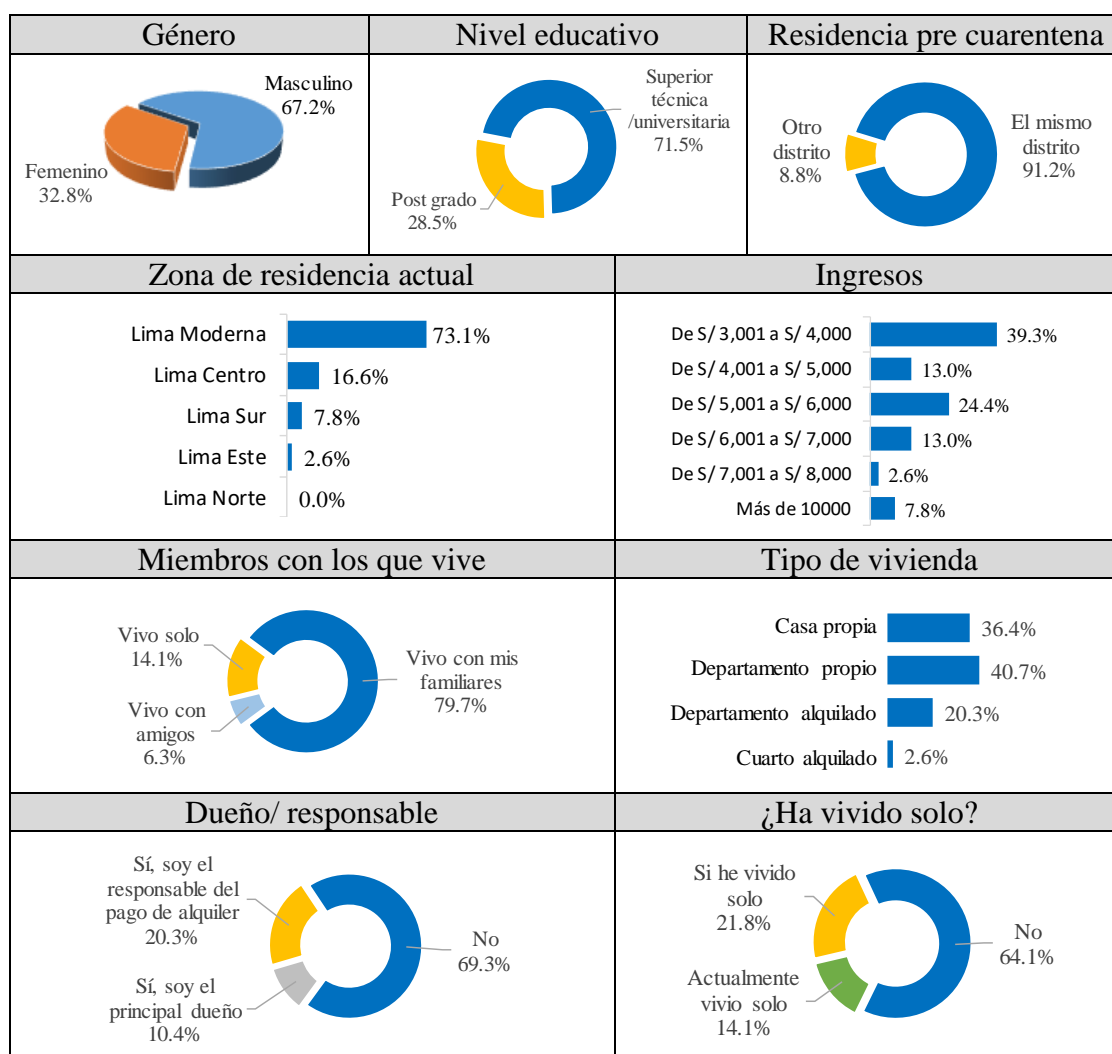
Finalmente, los principales distritos de ubicación del proyecto son Miraflores (44.0%), San Borja (36.5%), San Isidro (33.9%), Jesús María (33.2%) y Barranco (26.2%). Para el público primario (23-35 años) su preferencia de distrito es similar, Miraflores (49.5%), San Isidro (40.5%), San Borja (39.8%), Jesús María (30.6%), Santiago de Surco (24.9%).

Distritos	TOTAL (23-45)	Primario (23 - 35)
Miraflores	44.0%	49.5%
San Borja	36.5%	39.8%
San Isidro	33.9%	40.5%
Jesús María	33.2%	30.6%
Barranco	26.2%	24.1%
Pueblo Libre	22.7%	16.0%
Lince	21.9%	14.7%
Santiago de Surco	19.0%	24.9%
Magdalena del Mar	16.7%	14.8%
San Miguel	9.2%	12.6%
Lima	5.5%	1.5%
Surquillo	5.4%	5.1%
Breña	5.2%	2.3%
La Victoria	3.4%	5.6%
La Molina	2.9%	4.8%
Total	100.0%	100.0%

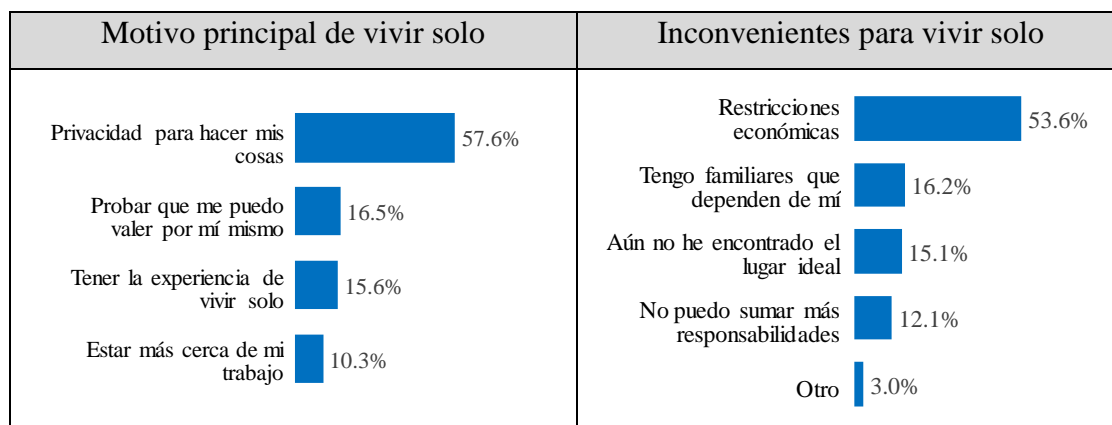
Anexo 16. Perfil del público efectivo primario que usaría nuestro mini departamento

El público efectivo primario, vienen hacer aquellas personas de 23 a 35 años, no casadas ni convivientes, que tienen ingresos superiores a S/3,000, que viven solos en departamento/cuarto alquilado o viven en grupo pero les gustaría vivir solos, están atraídos por la propuesta, probablemente o definitivamente si alquilaría nuestro mini departamento y está conforme con su precios y tamaños.

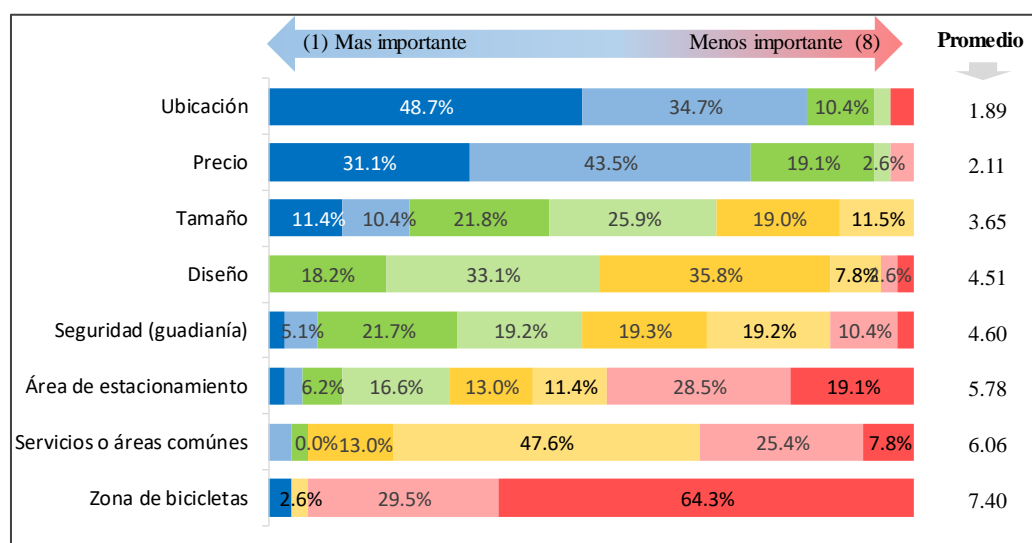
La mayoría de este público es de género masculino (67.2%), nivel superior técnica / universitaria (71.9%), ha permanecido es su mismo distrito que antes de la cuarentena (91.2%), residen en Lima Moderna (73.1%), tienen ingresos entre S/ 3,000 y s/ 6,000 (76.7%), viven con familiares (79.7%), ocupan casa o departamento propio (77.1%) siendo estos los que viven con familiares, y no han tenido la experiencia de vivir solo (64.1%).



Asimismo, la mayoría señaló que su motivo principal de vivir solo es la privacidad (57.6%), y los que aún no viven solos señalaron que el inconveniente principal que tenían eran aspectos relacionados a lo económico, como las restricciones económicas (53.6%) y el que no podían sumar más responsabilidades (12.1%). Por otro lado, solo el 16.2% señaló que su inconveniente fue el que la familia depende de él.

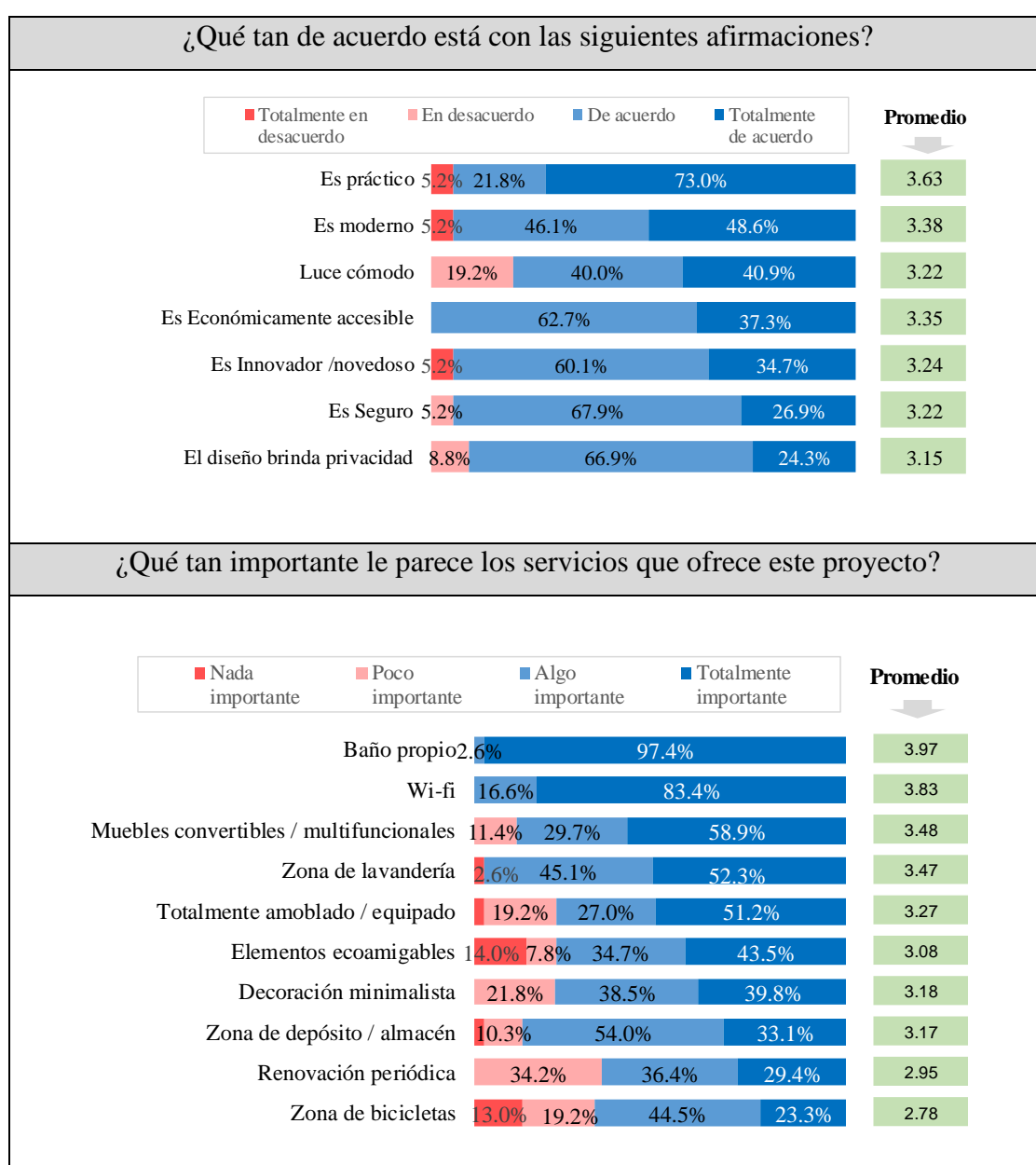


Los atributos más importantes al momento de elegir un departamento son la ubicación, precio y tamaño. En el caso de la ubicación, el 48.7% lo posicionó en primer lugar, siendo el promedio de posición de 1.89. Con respecto al precio, el 31.1% lo posicionó en el primer lugar y el 43.5% en segundo lugar, siendo su promedio de 2.11. En relación al tamaño el 21.8% lo posicionó en tercer lugar y el 25.9% en el cuarto lugar, siendo su promedio de 3.65.



En relación a los beneficios del proyecto, casi todos señalaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, siendo la practicidad, modernidad y comodidad, los calificados mayormente como totalmente de acuerdo.

Con respecto a los servicios que ofrece el proyecto, casi todos señalaron que tener un baño propio es totalmente importante (97.4%); asimismo otros de los atributos considerados por la mayoría como muy importantes son el wifi (83.4%), los muebles convertibles / multifuncionales (58.9%), la zona de lavandería (52.3%), lo amoblado/equipado (51.2%) y los elementos eco amigables (43.5%) y decoración minimalista (39.8%).



Anexo 17. Estrategia empresarial de crecimiento

Estrategia	Definición	Ejemplos de 2011
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos	Integración hacia adelante: Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Integración hacia atrás: Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	Integración horizontal: La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme por 20 100 millones de dólares
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	Penetración de mercado: La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus (NM) lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva “editora en jefe de medios sociales” (Jean Scheidnes) para manejar las cuentas de la empresa en Twitter y otras redes sociales
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Desarrollo de mercado: Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Desarrollo de producto: Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Diversificación relacionada: Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club “Amazon Prime”, la cual les ofrece —entre otros beneficios— la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Diversificación no relacionada: Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Reducción de costos: Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Desinversión: Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Liquidación: Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, G. (27 de octubre de 2020). ¿Qué factores son importantes en la búsqueda de nuevas viviendas en Lima? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/que-factores-son-importantes-en-la-busqueda-de-nuevas-viviendas-en-lima-vivienda-tendencias-alquiler-venta-de-inmuebles-departamentos-noticia/>
- Alumnos de la Universidad del Pacífico. (setiembre, 2020). El sector inmobiliario durante la pandemia. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/09/el-sector-inmobiliario-durante-la-pandemia.html/?ref=gesr>
- APEIM. (2020). *Informe de Nivel Socioeconómico 2020*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arellano, R. (2017). *Estilos de vida del consumidor (Recopilación 2017)*. Recuperado de https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores
- Arellano, R. (julio, 2017). *Estudio Demanda Inmobiliaria 2017*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ArellanoMarketing/estudio-demanda-inmobiliaria-2017-lima>
- Arrevol. (julio, 2016). *7 materiales del futuro en la construcción*. Recuperado de <https://www.arrevol.com/blog/7-materiales-del-futuro-en-la-construccion>
- Barría, C. (diciembre de 2020) *América Latina cuyas economías experimentarán un mayor “efecto rebote” en 2021*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55419714>
- BCRP. (diciembre, 2020). *Reporte de Inflación diciembre 2020 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Castro, R. (julio, 2019). Arellano: "A los peruanos no les preocupan “los cuellos blancos” sino si su quiosco vede o si Guerrero hace un gol”. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/arellano-peruanos-les-preocupan-cuellos-blancos-quiосco-vende-guerrero-gol-272950-noticia/?ref=gesr>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Datum Internacional. (enero, 2018). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica (11ra. ed.)*. México: Pearson educación.

Deloitte (2020). *Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/consumer-business/Impacto-COVID19-mercado-inmobiliario.pdf>

Diario El Peruano (26 de diciembre de 2020). Sector inmobiliario: Proyectan un crecimiento de entre 20 % y 25 % el próximo año. *Diario el Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/112454-sector-inmobiliario-proyectan-un-crecimiento-de-entre-20-y-25-el-proximo-ano#:~:text=Econom%C3%ADa%20y%20Derecho-,Sector%20inmobiliario%3A%20Proyectan%20un%20crecimiento%20de%20entre%2020,y%2025%20%25%20el%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o>

Diario El Peruano (10 de diciembre de 2020). PBI peruano recuperaría el 2021 pérdidas de este año. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/110538-pbi-peruano-recuperaria-el-2021-perdidas-de-este-ano>

Diario Gestión (7 de marzo de 2018). Las limitaciones que son el ‘calvario’ de los universitarios que alquilan un espacio. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/limitaciones-son-calvario-universitarios-alquilan-espacio-228747-noticia/>

Diario Gestión (1 de diciembre de 2018). Se despierta apetito por proyectos residenciales para alquilar. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/desperta-apetito-proyectos-residenciales-alquilar-251582-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión (17 de agosto 2020). ¿Conviene invertir en propiedades, ante un mercado resentido por la pandemia del COVID-19? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/sector-inmobiliario-conviene-invertir-en-propiedades-ante-un-mercado-resentido-por-la-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>

Diario Gestión (3 de julio de 2019). ¿Qué distritos son más rentables para adquirir un inmueble? *Redaccion Contentlab*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/inversiones/que-distritos-son-mas-rentables-adquirir-inmueble-noticia-1994394>

Diario Gestión (diciembre de 2020) Economía peruana podría crecer 10% en 2021 si el Congreso modera sus propuestas, afirma Oliva. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-podria-crecer-10-en-2021-si-el-congreso-modera-sus-propuestas-afirma-oliva-nndc-noticia/?ref=gesr>

De la Piedra, A. (21 de mayo de 2020). COVID-19: efectos en el sector inmobiliario. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/covid-19-efectos-en-el-sector-inmobiliario-noticia/>

El ahorro aumenta en los tiempos del Coronavirus en Perú (mayo, 2020). Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/el-ahorro-aumenta-en-los-tiempos-del-coronavirus-en-peru/>

- El Economista. (agosto, 2017) *¿Cuánto les cuesta a los limeños movilizarse en Lima?*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/8559741/08/17/Cuanto-le-cuesta-a-los-limenos-movilizar-se-en-Lima.html>
- El Peruano. (diciembre, 2021). *PBI peruano recuperaría el 2021 pérdidas de este año*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/110538-pbi-peruano-recuperaria-el-2021-perdidas-de-este-ano>
- Evoluta (2021). *Sin título*. Recuperado de <https://www.evoluta.pe/tendencias-en-el-mercado-inmobiliario-que-debes-tener-en-cuenta-para-el-2021/>
- Grupo Acir. (setiembre, 2018) *Marketing Generacional*. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Gutiérrez-Rubi, A. (diciembre, 2014). 6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- INEI. (enero, 2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2020.pdf>
- INEI. (diciembre, 2020). *Informe Técnico. Producción Nacional. N°12 Diciembre. Octubre 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-produccion-nacional-oct-2020.pdf>
- INEI. (2019). *Base de datos de la Encuesta Nacional de Hogares 2019*. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/>
- Inmobiliaria HPC (2020). *Reporte del mercado inmobiliario 2020*. Recuperado de <https://hpcinmobiliaria.com.pe/reportes-del-mercado-inmobiliario-2020/>
- IPSOS. (junio, 2018) *New consumer, new research, new business!*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- Ipsos (abril 2019) *La Lima que no vemos*. Recuperado de. <https://www.ipsos.com/es-pe/la-lima-que-no-vemos#:~:text=Desde%20el%20punto%20de%20vista,los%20mismos%20desde%20hace%20ya>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2017). *El cuadro de mando integral* (3ra. ed.). Bogotá: Paidós.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ta. ed.). México: Pearson educación.
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009) *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.

- León, J. (marzo 2019) *Se duplicaron las horas perdidas en el tráfico de Lima*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/duplicaron-horas-perdidas-trafico-lima-notepases-noticia-ecpm-615225-noticia/?ref=ecr>
- Ley N° 27314, D.L. N°1278. (20 de julio del 2000). Ministerio del Ambiente. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/nueva-ley-de-residuos-solidos/>
- Leyva, A. (2016). *Marketing en esencia. Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (diciembre, 2020). *Economía peruana continúa recuperándose y registró una contracción de 3,8% en octubre, la menor caída desde el inicio de la pandemia*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100148&view=article&catid=667&id=6821&lang=es-ES
- Ministerio de Economía y Finanzas. *Comunicados entrevista y notas de prensa. Economía peruana continúa recuperándose y registró una contracción de 3.8% en octubre, la menor caída desde el inicio de la pandemia*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100148&view=article&catid=667&id=6821&lang=es-ES
- Moovit Insights. (2019). *Datos y estadísticas del uso de transporte público en Lima*. Recuperado de https://moovitapp.com/insights/es-419/Moovit_Insights_%C3%8Dndice_de_Transporte_P%C3%BAblico_Per%C3%BA_Lima-1102
- Navarro, M. (8 de octubre de 2019). *Proyectos inmobiliarios solo para alquiler: ¿Cuál es su potencial en Perú?* *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/proyectos-inmobiliarios-solo-para-alquiler-cual-es-su-potencial-en-peru-noticia/>
- Ochoa, V. (9 de septiembre de 2020). *Urbana: precios de alquiler de departamentos en Lima se elevan 3.6%*. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/precios-de-alquiler-de-departamentos-en-lima-se-eleva-en-36-covid-vivienda-precios-de-venta-la-molina-miraflores-noticia/>
- Pérez, S. (28 de noviembre de 2019). *Departamentos de 40 m²: Los factores que harán que se consolide este mercado*. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inmobiliaria-departamentos-de-40-m2-los-factores-que-haran-que-se-consoliden-este-mercado-noticia/>
- Pérez, S. (28 de diciembre de 2020). *Decisión en la compra de viviendas se aceleró durante pandemia: los factores que influyeron*. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/decision-en-la-compra-de-viviendas-se-acelero-durante-pandemia-los-factores-que-influyeron-noticia/>

- Properati (enero, 2021). *Reporte del Mercado Inmobiliario – Lima – enero 2021*. Recuperado de <https://blog.properati.com.pe/reporte-del-mercado-inmobiliario-lima-enero-2021/>
- Que no te sorprenda el futuro: 11 materiales nuevos que debes conocer (2018). *Arq.com.mx*. Recuperado de <https://noticias.arq.com.mx/Detalles/22752.html>
- Ramírez, Z. (22 de junio de 2020). Más de la mitad de inquilinos en Lima rebajó el alquiler que paga. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mas-de-la-mitad-de-inquilinos-en-lima-rebajo-el-alquiler-que-paga-noticia/>
- Ramírez, Z. (22 de noviembre de 2019). ¿Qué ventajas tiene participar en proyectos de viviendas construidas exclusivamente para alquiler? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/que-ventajas-tiene-participar-en-proyectos-de-viviendas-construidas-exclusivamente-para-alquiler-noticia/>
- Reyes, S. (septiembre 2018) Limeños pierden 60 horas en el tráfico al mes, según estudio. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1321015-lima-limenos-pierden-60-horas-trafico-mes-estudio-universidad-piura/>
- Reyes, J. (9 de junio de 2019). Nueva tendencia: Inmobiliarias construirán edificios destinados en exclusiva al alquiler de departamentos. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/nueva-tendencia-inmobiliarias-construiran-edificios-destinados-exclusiva-alquiler-departamentos-269558-noticia/>
- Reyes, J. (15 de enero de 2021). Ya se ofrecen mini departamentos desde los 30 m² ante mayor demanda de jóvenes. *Diario Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/ya-se-ofrecen-minidepartamentos-desde-los-30-m2-ante-mayor-demanda-de-jovenes-noticia/?ref=gesr&fbclid=IwAR2qJQ7QzsdbIJSHC-7qINlpDxbkonqiMq_IoOQuLrJ1fgw10MIF3dtPoWA
- Rivera, J. (2016). *Marketing relacional*. Lima: Pearson educación.
- Rojas, P. (abril, 2019). La Lima que no vemos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/la-lima-que-no-vemos>
- Sanchez, A. Organización Internacional para las Migraciones. Migraciones internas en el Perú (marzo 2015): https://peru.iom.int/sites/default/files/Documentos/Migraciones_Internas.pdf
- Silieri Konzept (2018). *Las tendencias en los muebles multifuncionales y nómadas*. Recuperado de <https://www.mueblesdeoficina1.com/las-tendencias-en-los-muebles-multifuncionales-y-nomadas/?v=1f3ef48179ad>
- Stok, G. (noviembre, 2020). Estas son las causas profundas de la inestabilidad política en Perú. *Diario Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>

- Tineo, R. (octubre, 2020). *Crece demanda por viviendas pese a pandemia*. Recuperado de <http://www.newsmonitor.biz/Viewer/postview.aspx?CLI=6&PAU=4010346&CLIP=2889350>
- Urbania. (febrero, 2016). *Los departamentos que prefieren los jóvenes*. Recuperado de <https://urbania.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/departamentos-que-prefieren-los-jovenes/>
- Urbania (2020). *Urbania Index*. Recuperado de https://contenido.urbania.pe/marketing/otro/index_lima_reporte_082020.pdf
- Urbania. (agosto, 2020). *Informe de mercado Lima*. Recuperado de https://contenido.urbania.pe/marketing/otro/index_lima_reporte_082020.pdf
- Westreicher, G. (octubre, 2019). Millennials peruanos ganan en promedio S/.1300 al mes. *Diario la República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/10/17/millennials-peruanos-ganan-en-promedio-s-1-300-al-mes-jovenes-empleo-sueldo/>
- Zelada, S. (marzo, 2020). COVID-19, un acelerador de la transformación digital. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html#>