

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



**Modelo ProLab: Sistema de Registro, Control y Seguimiento del Proceso de Saneamiento y Levantamiento en Proyectos Inmobiliarios de Vivienda**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Augusto Moreno Murriel, DNI:44340559

Viviana Rozas Altamirano, DNI: 45052991

Laura Claudia Victoria Zuñiga Alemán, DNI: 44201051

**ASESORA**

Dra. Beatrice Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

**JURADO**

Presidente: BUNCLARK, LISA ANNITA

Jurado: NÚÑEZ MORALES, NICOLÁS ANDRÉS

Asesor: AVOLIO ALECCHI, BEATRICE ELCIRA

**Surco, octubre 2022**

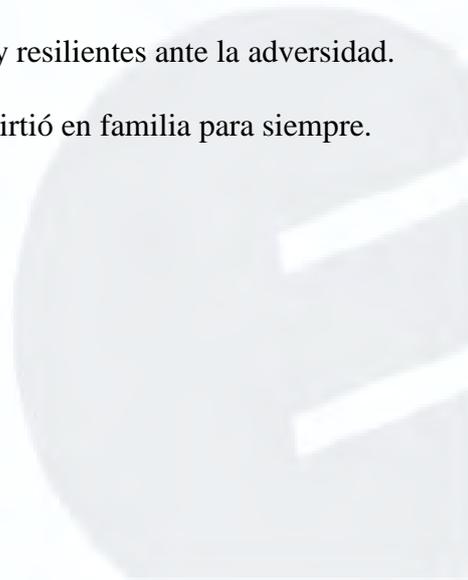
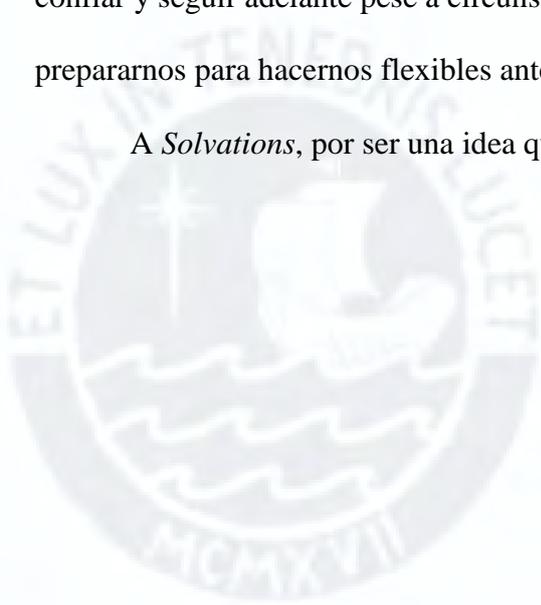
## Agradecimientos

A nuestras familias y amigos, por todo el tiempo que no hemos estado juntos y que ha sido invertido en la maestría. Este logro también es suyo.

A la promoción CENTRUM-EGADE IV, por hacer de cada clase algo distinto y demostrarnos que la maestría es una experiencia única que se enriquece con la experiencia del grupo humano.

A CENTRUM-PUCP y EGADE BUSINESS SCHOOL, por impulsarnos a confiar y seguir adelante pese a circunstancias tan adversas como el COVID-19 y prepararnos para hacernos flexibles ante la crisis y resilientes ante la adversidad.

A *Solutions*, por ser una idea que se convirtió en familia para siempre.



## Dedicatoria

A mi familia, por acompañarme siempre en cada paso que doy en mi vida. A mi esposa Patsy, por su motivación y empuje constante para lograr todos los objetivos que nos trazamos juntos. Finalmente, a mi equipo de trabajo, conformado por Laura y Viviana, por el soporte incondicional que nos brindamos mutuamente y por hacer de esta experiencia una de las mejores.

Augusto Moreno

Quiero dedicar este trabajo a mi abuelito Augusto, por siempre darme su amor y enseñarme a disfrutar de la vida, a mi familia por acompañarme y creer en mí.

Asimismo, a mi equipo de trabajo: Laura y Augusto, por su amistad y apoyo incondicional; ya que sin ellos estos logros no habrían sido posibles.

Viviana Rozas

A mi familia y mis amigos por estar ahí siempre y, en especial, cuando todo se caía; por todo el ánimo infundido en esos momentos para impulsarme a seguir adelante y a estudiar la maestría. Para ellos también por la paciencia y tolerancia cuando, por fin, me decidí hacer la maestría y no hablaba de otra cosa que no fueran los cursos y las tareas. A Viviana y Augusto, amigos y compañeros en esta y las aventuras que vendrán.

Laura Zuñiga

## Resumen Ejecutivo

En el Perú, la compra de viviendas nuevas finaliza con la entrega y transferencia de los bienes inmuebles a nivel registral, levantando cargas ajenas a los mismos, con lo que se considera que los inmuebles se encuentran saneados. Este proceso actualmente es doloroso para sus participantes, sea por la manualidad de las actividades, falta de informes de gestión completos, poca transparencia, dilación en atención de requerimientos y complicaciones recurrentes que deben abordarse de forma conjunta.

A raíz de ello, se planteó como solución contar con un *software* que integre el seguimiento a las compraventas y levantamientos de hipoteca matriz, una vez el proyecto inmobiliario nuevo se encuentre independizado. Esta interfaz será de utilidad para: los bancos, por contar con información actualizada, transparente y confiable de la situación del saneamiento de los proyectos que ha ayudado a desarrollar, reducir controles manuales y demorar en otorgar respuestas a sus clientes; las inmobiliarias, para reducir trabajo manual de consolidación de información y poder ser transparentes con sus clientes; y para los adquirientes de vivienda, para que conozcan con certeza el proceso registral inmobiliario y cómo deben participar, pero, sobre todo, que puedan contar con un inmueble saneado más rápido, para que pueda ser rentabilizado bajo un entorno formal y libre de riesgos.

De esta manera, con una inversión de USD 94,500 y costo anual de USD 84,000, el modelo de negocio generará un VAN de USD 380,772 en un lapso de 5 años. Se estima un VANS de USD 376,518.97, dado el impacto positivo en el mercado inmobiliario y en los compradores de vivienda, quienes podrán rentabilizar más sus activos y también consumir menos papel; y también sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 11 y 17 de la ONU.

## Abstract

In Peru, the acquisition of real estate ends with the physical delivery and transfer at the registry, free of mortgages or other charges besides the correct ones. This process is currently painful for its participants, due to the manual nature of the activities, lack of complete management reports, little transparency, delay in meeting requirements and recurring complications that must be addressed jointly.

As a result of this, a solution was proposed: to have a software that integrates the follow-up of the purchases and removals of the parent mortgage, once the new real estate project end and is divided at registry level in independent houses, apartments, parking places, or other. This interface will be useful for: banks, for having up-to-date, transparent and reliable information on the status of the projects it has helped develop, reducing manual controls and delays in providing responses to their clients; real estate agencies, to reduce manual information consolidation work and be able to be transparent with their clients; and for home buyers, so that they know with certainty the real estate registration process and how they should participate, but, above all, that they can have a faster reorganized property, so that it can be made profitable in a formal and risk-free environment.

In this way, with an investment of USD 94,500 and an annual cost of USD 84,000, the business model will generate an NPV of USD 380,772 in a period of 5 years. On the social side, a SNPV of USD 376,518.97 is estimated, given the positive impact on the real estate market and on home buyers, who will be able to make their assets more profitable and also consume less paper; and also on the Sustainable Development Goals 11 and 17 of the UN.

## Tabla de Contenidos

Abstract.....	iv
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Apéndices.....	xi
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	4
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	5
1.4 Resumen del Capítulo.....	8
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	10
2.1. Descripción del Mercado o Industria Inmobiliaria de Bienes Futuros .....	10
2.1.1. Stakeholders en el Mercado Inmobiliario de bienes futuros .....	12
2.1.2. Dinámica de interacción de los stakeholders del mercado.....	14
2.2. Análisis Competitivo Detallado.....	15
2.2.1. Bancos .....	15
2.2.2. Empresas Inmobiliarias .....	17
2.2.3. Notarías .....	18
2.3. Resumen del Capítulo.....	19
Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente).....	20
3.1. Perfil del Usuario y Características .....	20
3.1.1. Bancos .....	20
3.1.2. Empresas inmobiliarias .....	21
3.1.3. Adquirientes de vivienda.....	22
3.2. Mapa de Experiencia y Emociones de los Usuarios .....	23

3.2.1. Proceso Formal para la Adquisición de Bienes Futuros .....	23
3.2.2. Percepciones y Emociones de los Usuarios en Torno al Proceso de Adquisición de Bienes Futuros .....	26
3.3. Identificación de la necesidad .....	27
3.3.1 El Comprador .....	28
3.3.2. La Inmobiliaria .....	30
3.3.3 El Banco .....	30
3.4. Resumen del Capítulo .....	31
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio .....	33
4.1. Concepción del Producto o Servicio y Desarrollo de la Narrativa .....	34
4.2. Alternativas de Solución .....	36
4.2.1. Alternativa elegida .....	37
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio .....	38
4.4. Propuesta de valor .....	42
4.5. Producto mínimo viable (PMV) .....	44
4.6. Resumen del Capítulo .....	47
Capítulo V. Modelo de Negocio .....	48
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	48
5.2. Viabilidad del modelo de negocio .....	50
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio .....	50
Etapa 1: Primer Software Desarrollado .....	51
Etapa 2: Nuevas Soluciones .....	51
5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio .....	51
5.5. Resumen del Capítulo .....	53
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable .....	54

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución .....	54
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	54
6.1.2 Experimento Empleado para Validar la Hipótesis .....	54
6.2. Validación de la factibilidad de la solución .....	55
6.2.1. Plan de mercadeo .....	55
6.3. Validación de la viabilidad de la solución .....	56
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	56
6.3.2. Análisis financiero .....	59
6.4 Resumen del Capítulo .....	61
Capítulo VII. Solución Sostenible .....	62
7.1. Relevancia Social de la Solución .....	62
7.2. Rentabilidad Social de la Solución .....	65
7.3. Conclusión .....	69
Capítulo VIII. Decisión e Implementación .....	70
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	70
8.1.1. Plan de Implementación .....	70
8.1.2. Equipo de Trabajo .....	70
8.2. Conclusiones .....	72
8.3. Recomendaciones .....	73
Referencias .....	74
Apéndices .....	77

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Cantidad de Notarías por Región</i> .....	18
Tabla 2 <i>JTBD de los usuarios: Bancos, Inmobiliaria, Comprador</i> .....	36
Tabla 3 <i>Alternativas de Solución</i> .....	37
Tabla 4 <i>Inversión total requerida</i> .....	57
Tabla 5 <i>Proyección financiera</i> .....	60
Tabla 6 <i>Consideraciones para el cálculo del VANS</i> .....	66
Tabla 7 <i>Cálculo de VANS</i> .....	67



## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ejemplo de título de propiedad</i> .....	2
Figura 2 <i>Fragmento del reporte de auditoría interna Interbank 2019</i> .....	7
Figura 3 <i>Oferta Inmobiliaria en Lima Metropolitana al Cierre de diciembre 2021</i> .....	12
Figura 4 <i>Participantes principales en el negocio inmobiliario peruano</i> .....	13
Figura 5 <i>Participación bancaria sobre el valor de vivienda total disponible (S/MM)</i> ..	16
Figura 6 <i>Participación bancaria por segmento (S/ MM)</i> . .....	17
Figura 7 <i>Mapa de Empatía – Bancos</i> .....	21
Figura 8 <i>Mapa de empatía – Inmobiliarias</i> .....	22
Figura 9 <i>Mapa de empatía – adquirientes de vivienda</i> .....	23
Figura 10 <i>Etapas en la adquisición de un bien futuro</i> .....	24
Figura 11 <i>Percepción del usuario en etapas principales del proceso</i> .....	27
Figura 12 <i>Abstracto de conversación con Marisol Hidalgo</i> .....	29
Figura 13 <i>Imagen de correo de reclamo de cliente Interbank</i> .....	29
Figura 14 <i>Abstracto de conversación con Catherine Pastor</i> .....	30
Figura 15 <i>Resultado de la satisfacción de clientes inmobiliarios</i> .....	31
Figura 16 <i>Javelin Experiment Board</i> .....	34
Figura 17 <i>Caracterización de Thuban Software</i> .....	39
Figura 18 <i>Arquitectura de Thuban Software</i> .....	39
Figura 19 <i>Fases de implementación</i> .....	40
Figura 20 <i>Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio</i> .....	43
Figura 21 <i>Plantilla de portada</i> .....	44
Figura 22 <i>Plantilla Acceso General</i> .....	45
Figura 23 <i>Plantilla Experiencia Propietario</i> .....	45
Figura 24 <i>Plantilla Herramienta de Gestión para el Banco</i> .....	46

Figura 25 <i>Plantilla Facilita Coordinación con la Notaría</i> .....	46
Figura 26 <i>Plantilla Asegura Cumplimiento de la Inmobiliaria</i> .....	46
Figura 27 <i>Business Model Canvas</i> .....	49
Figura 28 <i>Esquema de Modelo de Negocio</i> .....	50
Figura 29 <i>Flourishing Business Canvas</i> .....	64
Figura 30 <i>Beneficios para los Stakeholders</i> .....	65
Figura 31 <i>Gantt simplificado – Puesta en marcha</i> .....	70



**Lista de Apéndices**

Apéndice 1 <i>Test de Conocimiento en Temas Inmobiliarios</i> .....	77
Apéndice 2 <i>Lista de empresas inmobiliarias</i> .....	81
Apéndice 3 <i>Term sheet</i> .....	86



## **Capítulo I. Definición del Problema**

En este capítulo se presenta el contexto del problema que se busca resolver, la definición del mismo y el sustento de su relevancia. Como se podrá apreciar, existen temas importantes alrededor del derecho de propiedad y es crítico para el adquirente de un inmueble que se encuentre seguro de que el inmueble comprado, al adquirirlo mediante un crédito hipotecario otorgado por una entidad financiera, cuente solo con su propiedad y las cargas y gravámenes correspondientes a su compra inscritas en Registros Públicos.

### **1.1 Contexto del Problema a Resolver**

En el Perú, el derecho de propiedad se conforma, principalmente, por una serie de facultades como: (i) la posesión de un determinado bien, (ii) el derecho de disfrute y uso del bien; y (iii) la posibilidad de excluir a terceros de los beneficios de este bien. Estos elementos se pueden determinar bajo el concepto de exclusividad de la propiedad (Avendaño, 1994). Para que la exclusividad de la propiedad sea viable, se creó el Registro Público de Inmuebles administrado por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos-SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos, 2020).

El Registro Público de Inmuebles es, entonces, un mecanismo para otorgar publicidad a la situación específica de un inmueble, tales como extensión, propiedad, ubicación, cargas, gravámenes y otras características. Así, este mecanismo permite que cualquiera pueda tener conocimiento del estatus y de las condiciones en las que se encuentra un bien (Superintendencia Nacional de Registros Públicos). A manera de ejemplo, si una persona adquiere un departamento o una casa, hará falta más que habitar dicha vivienda para demostrar que es propietaria de la misma, ya que podría vivir ahí en calidad de arrendatario, poseedor o invasor. La propiedad de una vivienda se evidencia

con la certificación o inscripción de una persona en el Registro de Propiedad Inmueble del Perú, esta inscripción es lo que comúnmente denominamos título de propiedad.

A partir de lo anterior, se infiere que el título de propiedad es un documento que otorga un poder jurídico a su poseedor para disponer de los beneficios de un bien como cobrar una renta por ejemplo y asumir las responsabilidades de este como pagar el impuesto predial o los arbitrios municipales. Dicho esto, queda claro que el título de propiedad es una herramienta de formalidad vital en cualquier parte del mundo. A mayor población propietaria debidamente acreditada con títulos podremos señalar que estamos ante un país más formal y seguro jurídicamente hablando. En la Figura 1 se puede apreciar la anotación de inscripción de una compra venta de un inmueble.

### Figura 1

*Ejemplo de título de propiedad*

Oficina: LIMA. Partida: 14797318. Pag. 3/5



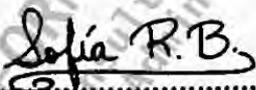
**sunarp**  
Superintendencia Nacional  
de los Registros Públicos

ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA  
OFICINA REGISTRAL LIMA  
N° Partida: 14797318

**INSCRIPCION DE REGISTRO DE PREDIOS**  
DEPARTAMENTO N° 601 - SEXTO PISO Y AZOTEA  
JIRÓN CARACAS N° 2644  
URBANIZACIÓN SAN FELIPE  
JESUS MARIA

REGISTRO DE PROPIEDAD INMUEBLE  
RUBRO : TITULOS DE DOMINIO  
C00002

**COMPRAVENTA:** AUGUSTO MORENO MURRIEL, soltero, identificado con D.N.I. 44340559 y PATSY MYUZZARA COLONIO RONCAL, soltera, identificada con D.N.I. 46660342, han adquirido el derecho de propiedad del inmueble inscrito en la presente partida, en virtud de la compraventa celebrada con su anterior propietario INVERSIONES BRAVOR S.A.C., por el precio de S/ 625,000.00 soles, cancelados.- Así consta en la Escritura Pública de fecha 13/05/2019 y su aclaratoria Escritura Pública de fecha 14/01/2022 otorgadas ambas ante Notario de Lima, José Alfredo Paino Scarpati.- El título fue presentado el 03/02/2022 a las 01:39:34 PM horas, bajo el N° 2022-00335948 del Tomo Diario 0492. Derechos cobrados S/ 3,447.00 soles con Recibo(s) Número(s) 00134613-01 00237372-01.-LIMA, 16 de marzo de 2022. Presentación electrónica.



.....  
**SOFIA ROMAN BULLON**  
Registrador Público (e)  
Zona Registral N° IX Sede Lima

*Nota.* Adaptado de Inscripción de Registro de Predios, por SUNARP, 2021, Publicidad Registral en Línea (<https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/ingreso.faces>)

El Perú tiene un alto índice de informalidad predial, con el 50.7% de viviendas con título de propiedad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018), en parte debido a que el procedimiento de transferencia de propiedad inmueble es o bien: (i) desconocido por gran parte de la población, o bien (ii) muy costoso y lento, o bien; y (iii) acarrea un largo proceso de trámites no comprendidos. Así, en cuanto a la seguridad de la propiedad, en el Perú, se pueden encontrar diversos tipos de informalidad, entre los cuales se encuentran:

- (i) Informalidad originada por propietarios sin título. Es decir, que simplemente no están inscritos en registro alguno; y
- (ii) Informalidad originada por propietarios que tienen predios constituidos en registros públicos, pero de manera defectuosa o incompleta y no a su nombre.

La informalidad a la que se refiere el numeral (ii) reviste de mayor interés, pues abarca a más de un sector de la economía peruana, como el Financiero, Jurídico y Vivienda y Construcción, como se explica a continuación.

Uno de los productos financieros más ofrecidos por los bancos es el financiamiento de bienes futuros, comúnmente llamados “proyectos en planos” o “en construcción” (inmuebles que aún no existen registralmente, pero una vez terminada su construcción y entrega se crearán en registros públicos). Bajo esta modalidad de financiación, las instituciones financieras otorgan a favor de los ciudadanos solicitantes, en calidad de préstamo, el valor de la casa, edificio, o inmueble que deseen adquirir. Este dinero solo podrá ser utilizado para la compra del inmueble.

A cambio, el adquirente pagará este préstamo en cuotas específicas cuyo monto, interés y oportunidad son determinados por el banco. Adicionalmente, y para asegurar el pago de las cuotas, las instituciones financieras exigen al propietario que constituyan sobre el inmueble una garantía hipotecaria, la misma que se encontrará vigente mientras

el préstamo se encuentre pendiente de pago y se constituirá una vez termine de construirse e independizarse el inmueble. Cabe resaltar que para que la hipoteca sea válida, por ley, deberá ser inscrita en el Registro de Propiedad Inmueble que administra la SUNARP.

La participación de los bancos en el mercado inmobiliario abarca más allá de los préstamos hipotecarios que se otorgan a los adquirentes. A efectos de maximizar sus ganancias, muchos de los bancos también participan como estructuradores de proyectos inmobiliarios. Lo anterior significa que los bancos también pueden financiar a las empresas inmobiliarias y/o constructoras que diseñan y construyen edificios para viviendas a cambio de que estas inmobiliarias y/o constructoras también otorguen una hipoteca sobre el predio en el cual se ubicará el edificio. Finalmente, es importante mencionar también la inestabilidad que genera en la inversión privada la poca credibilidad que ocasionan los títulos de propiedad emitidos de una manera defectuosa o pendientes de regularización. Esto es claramente un problema jurídico a resolver.

### **1.2 Presentación del Problema a Resolver**

La informalidad predial, en cualquiera de sus manifestaciones, ocasiona, entre otros: (i) inseguridad en las transacciones de mercado porque al adquirir un bien de alguien que no es el propietario la adquisición efectuada podría ser ineficaz a nivel registral; (ii) la sub valoración de la propiedad, que al momento de venderse no es valorizada al precio de mercado; y (iii) de igual forma, imposibilidad de utilizar el inmueble como garantía de préstamos ante entidades financieras, por no tener la propiedad constituida, inscrita a su nombre y libre de cargas y gravámenes.

El problema identificado es la falta de trazabilidad a la correcta constitución registral de una propiedad, una vez que se ha adquirido un bien futuro financiado con una entidad financiera y este ya se encuentra terminado, lo cual influye negativamente

en la formalización de la propiedad de los adquirientes. La forma más adecuada de solucionar este problema es iniciar un procedimiento de saneamiento legal. El saneamiento legal que busca obtener la concordancia entre la realidad física y jurídica del predio o inmueble donde se ejecutará la inversión. En concreto, el saneamiento está compuesto por una serie de actividades que tienen como objetivo realizar la transferencia de propiedad, inscripción de hipoteca y levantamiento de hipoteca matriz de proyectos inmobiliarios, por parte de bancos, empresas inmobiliarias y compradores de vivienda en el mercado inmobiliario. Entonces, el proceso de saneamiento es importante porque da seguridad jurídica a los propietarios, un mayor desarrollo tanto a nivel individual como colectivo, eleva la calidad de vida de la población, genera un mayor desarrollo en la actividad inmobiliaria y en la economía del país.

El proceso de saneamiento legal de la propiedad inmueble está compuesto por un sin número de pasos y acciones que, en muchas ocasiones, confunde al propietario, debilita el crédito en el país y afecta la circulación de bienes en el mercado. El presente documento aborda la problemática relacionada con la falta de conocimiento, visibilidad y trazabilidad del proceso de saneamiento legal del derecho de propiedad en el marco de la adquisición de departamentos para casa habitación financiado por entidades financieras; y busca entregar una solución eficiente y a medida para mejorar los tiempos de gestión del saneamiento legal de propiedad para los proyectos inmobiliarios bancarios.

### **1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

En definitiva, el problema presentado es complejo y con relevancia social, ya que:

- (a) Existe falta de accesibilidad a la información necesaria para hacer un seguimiento oportuno y correcto del proceso de saneamiento. Esta carencia

afecta a todos los grupos de interés involucrados en dicho proceso, quienes, en mayor o menor medida, desconocen las etapas del proceso y sus intervenciones en el mismo.

Se realizó un *test* de 13 preguntas a 27 profesionales (personas con estudios universitarios completos, como mínimo) hasta los 50 años de edad acerca de su conocimiento del ámbito registral y de financiamiento relacionado a la adquisición de vivienda (ver Apéndice 1). El principal resultado fue que los encuestados con experiencia laboral relacionada respondió correctamente el 47% de las preguntas, mientras los que no cuentan con conocimientos adquiridos por sus labores profesionales obtuvieron el 27% de las respuestas correctas. Cabe indicar que solo 03 encuestados (11% de la muestra), todos con conocimiento previo adquirido por su labor, obtuvieron una nota superior al 60%.

- (b) La información disponible en bancos e inmobiliarias no se encuentra sistematizada adecuadamente para poder transmitirse claramente a los demás grupos de interés. Al no contar esta de forma estandarizada y ordenada, la entidad financiera se encuentra expuesta a potenciales contingencias, por no haber cumplido con velar por la entrega formal del inmueble al comprador. Como evidencia de ello, la Figura 2 muestra parte de los resultados de la auditoría interna realizada en 2019 al negocio inmobiliario de Interbank (Auditoría Interna - Banco Internacional del Perú S.A.A. -Interbank-, 2019). Como se puede apreciar, existen casi 1,000 créditos otorgados a lo largo de los años que no han sido regularizados, sea por contingencias operativas de áreas de procesos (falta de seguimiento, no ejecución de los pedidos de registro en los sistemas, entre otros) o por deficiente coordinación de área encargada de liderar el proceso.

Si cada crédito otorgado por el banco, en promedio, se encuentra alrededor de los S/ 300,000.00, la cifra por regularizar, que equivaldría a una potencial contingencia para la entidad, sería de S/ 298'200,000.00 (doscientos noventa y ocho millones, doscientos mil y 00/100 Soles), lo cual es un monto muy relevante para los intereses del banco.

## Figura 2

*Fragmento del reporte de auditoría interna Interbank 2019*

Informe de Auditoría	
2. Financiamientos de bienes futuros de proyectos terminados, sin hipoteca registrada a nombre del Banco	Riesgo: <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> B
<b>Causa</b> Las responsabilidades y procedimientos para sanear las unidades inmobiliarias no se encuentran actualizados.	
<b>Hallazgo</b> En el período revisado, 994 créditos hipotecarios (≈S/159MM) fueron otorgados para financiar bienes futuros de proyectos terminados, sin garantía formalizada o inscrita en registros públicos a nombre del Banco y con una antigüedad mayor de tres años desde la independización.	
<b>Recomendaciones</b> La Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad de Negocio Hipotecario e Inmobiliario, debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un plan de acción para regularizar los casos identificados.</li> <li>- Actualizar el procedimiento de saneamiento de unidades inmobiliarias.</li> </ul>	
<b>Plan de acción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se solicitará la regularización y/o documentación de independización al cliente constructor de los casos identificados.</li> <li>- Se procederá a validar la documentación y realizar el proceso de saneamiento de las unidades con el equipo de Asuntos Corporativos y Legales.</li> <li>- Con el saneamiento realizado el área de GTP hipotecario actualizará el estado de la garantía de fianza solidaria a hipoteca en el Sistema de Garantías - GAC.</li> </ul>	
<input checked="" type="checkbox"/> Se actualizará las responsabilidades y operativa del proceso de saneamiento en la intranet del Banco.	
<b>Responsable</b> Lorena Céspedes	<b>Fecha compromiso</b> 31/12/20
<b>Fecha compromiso solicitado</b> <b>30/07/2022</b>	

*Nota.* Adaptado de Reporte de Auditoría Interna – Negocio Hipotecario e Inmobiliario, Interbank, 2019

- (c) Tiene un impacto claro en el comercio seguro de bienes en la sociedad y fomenta e incrementa las condiciones para el intercambio informal. Según Hernando de Soto (De Soto, 2019), el capitalismo triunfa en el occidente y fracasa en el resto del mundo. Este razonamiento comprende tres partes principales:

- La gente necesita sentirse segura de su estado de tenencia legal para poder invertir en mejoras a sus viviendas y negocios;
- La seguridad de tenencia y el consecuente acceso al crédito vienen dados únicamente por la legalización de los asentamientos y negocios informales;
- Para proceder con la legalización, hay que suministrar títulos individuales de dominio absoluto, con obligaciones claras y derechos aplicables. Así se permitirá el avance y la erradicación de la pobreza de los países del tercer mundo.

El reconocimiento del derecho de la propiedad facilita el acceso a crédito y financiamiento. Se sostiene en la referida fuente que cuando los países desarrollados de occidente mejoraron el sistema de propiedad, sus actores económicos supieron reconocer el potencial económico de sus activos, lo cual les permitió producir dinero no inflacionario para financiar y generar productividad. En seguimiento de esa lógica, organizaciones nacionales e internacionales han propuesto (e incluso impuesto) la total legalización de negocios y el reconocimiento incondicional de títulos de propiedad absoluta para los habitantes urbanos para transformar las anquilosadas economías urbanas.

#### **1.4 Resumen del Capítulo**

En resumen, el problema identificado es la falta de trazabilidad a la correcta constitución registral de una propiedad, una vez adquirido un bien futuro financiado con una entidad financiera y ya terminado y entregado, lo cual influye negativamente en la formalización de la propiedad de los adquirientes.

El problema descrito afecta tanto a (i) bancos, por las contingencias ante reguladores que podrían presentarse y potencial pérdida de clientes por la calidad del servicio otorgado; (ii) inmobiliarias, por demoras en brindar el servicio a clientes y

exposición a reclamos y asumir costos adicionales, lo que generaría impacto importante en su reputación; y (iii) a los propietarios, por la imposibilidad de no gozar de su derecho de propiedad, vender el activo adquirido y renegociar su deuda con otras entidades financieras. La solución a este problema puede tener un impacto no solo a nivel económico, sino también a nivel social en el país, lo que generará mayor estabilidad jurídica en el mismo.



## **Capítulo II. Análisis del Mercado**

El objeto del mercado inmobiliario es la transferencia de inmuebles a un precio determinado, entre otros, por el área de ocupación de dicho bien, como por el valor del metro cuadrado en la zona en que éste se encuentre. Existen diversos participantes, tales como: (i) el transferente o vendedor, (ii) el adquirente o comprador, y (iii) los accesorios a los que también llamaremos agentes de gestión tales como los bancos, abogados, las notarías o los tasadores, etc. La interacción entre estos participantes crea varias dinámicas particulares en el mercado inmobiliario, y cada una de estas dinámicas es un mercado en sí mismo. Una de estas dentro del mercado inmobiliario es la adquisición de inmuebles de bienes futuros, respecto de la cual versa esta tesis.

En este capítulo se presenta información sobre el mercado de venta de bienes futuros en el sector inmobiliario, así como de sus principales participantes y características. Sobre la base de esta información, se elaborará la propuesta de solución al problema descrito en el capítulo precedente.

### **2.1. Descripción del Mercado o Industria Inmobiliaria de Bienes Futuros**

La adquisición de una vivienda bajo el esquema de bien futuro permite a la parte vendedora transferir un inmueble inexistente a la fecha de venta, apenas con la descripción general y la promesa de construcción futura. Al adquirente le permite hacerse de una propiedad que, debido a su inexistencia, tiene un precio de adquisición más barato. Por su parte los agentes de gestión permiten formalizar esta compra. Así, por ejemplo, los abogados y las notarías regulan el acuerdo de las partes mediante la elaboración e inscripción de los contratos de compraventa de bien futuros. Por su parte, las entidades del sistema financiero juegan un rol medular en esta dinámica de la transferencia de bienes futuros pues su intervención permite el financiamiento tanto para la adquisición de bien como para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se describe cómo el mercado inmobiliario de bienes futuros para vivienda tiene un impacto significativo no solo en el sector, sino también en la sociedad.

Al cierre de diciembre de 2021, el mercado inmobiliario de bienes futuros para vivienda en Lima Metropolitana mantiene una oferta de 30,176 unidades disponibles para la venta en 1,158 proyectos, que representan un potencial de venta de S/ 15,394 millones, según información proporcionada por ASEI (ASOCIACION DE EMPRESAS INMOBILIARIAS -ASEI-, 2022). De este total de oferta inmobiliaria, los bancos respaldan el 88% de los proyectos y el 76% del monto total ofertado, es decir, participan o participaron financiando la construcción del proyecto (ver Figura 3). Lo anterior ratifica lo señalado anteriormente: los bancos son un socio estratégico en el desarrollo del mercado inmobiliario. Por un lado, proveen de recursos a las inmobiliarias para viabilizar el proyecto, mientras que por otro lado captan a terceros interesados en adquirir las unidades construidas por las inmobiliarias. En conclusión, el banco impulsa el mercado de bienes raíces de bienes futuros en el Perú asegurando la terminación de los proyectos y su rentabilidad para el inversionista.

Sin perjuicio de lo anterior, las ventajas de contar con la presencia de bancos como soporte de proyectos inmobiliarios son las siguientes (REBAJA TUS CUENTAS, 2019):

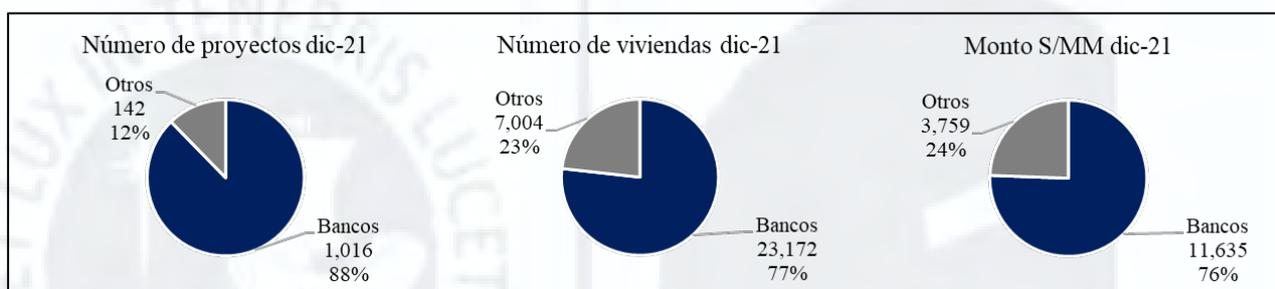
- Menor costo de adquisición (por encontrarse en planos o construcción, representa mayor riesgo y se busca reducir el precio para garantizar liquidez para la ejecución y recuperar la inversión en menor tiempo).
- Mayor apreciación del bien (por comprarse más barato, su valor se incrementará automáticamente una vez se entregue la unidad).

Adicionalmente, el banco:

- Controla la ejecución del proyecto (evita potencial desviación de fondos provenientes de las ventas) y con ello reduce significativamente el riesgo de no culminación del mismo.
- Garantiza el otorgamiento de líneas de crédito a empresas inmobiliarias en caso la velocidad de ventas estimada por el promotor no se cumpla y falten fondos para terminar la obra.

**Figura 3**

*Oferta Inmobiliaria en Lima Metropolitana al Cierre de diciembre 2021*



*Nota.* Adaptado de Reporte de Mercado, ASEI, 2022, *Tableau Nexo Inmobiliario*

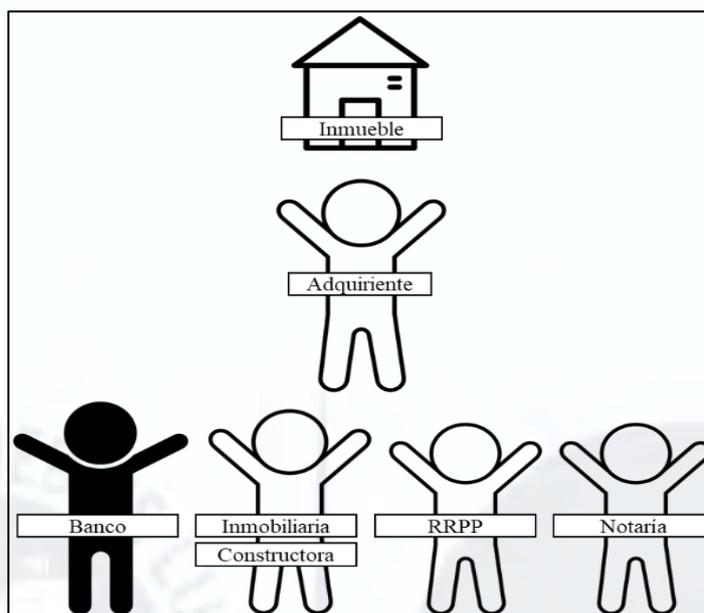
(<https://stats.nexoinmobiliario.pe/#/signin?disableAutoSignin=yes>)

### **2.1.1. Stakeholders en el Mercado Inmobiliario de bienes futuros**

En el mercado inmobiliario de bienes futuros cada uno de los agentes o grupos de interés depende del otro para que la transacción se sostenga. En efecto, como muestra la Figura 4, el objeto final de la transacción es la venta del inmueble por lo cual todos los stakeholders trabajan orientados a dicha meta. En caso alguno de estos stakeholders fallase, la transferencia del bien inmueble sería más engorrosa, o simplemente inexistente.

## Figura 4

### *Participantes principales en el negocio inmobiliario peruano*



Las siguientes son las definiciones de cada uno, según lo establecido en el Diccionario Inmobiliario de la Sociedad Peruana de Bienes Raíces (Sociedad Peruana de Bienes Raíces, 2022):

- (i) **Inmueble:** Son todos aquellos bienes como tierras, edificios, construcciones y minas, que se encuentran señalados en el artículo 885 del Código Civil.
- (ii) **Propietario:** Persona natural o jurídica que acredita ser titular del dominio del predio al que se refiere una obra (Inmueble).
- (iii) **Banco o entidad financiera:** Institución que brinda servicios financieros basados principalmente en la recepción de dinero en calidad de depósito por parte de sus clientes y el otorgamiento de créditos, así como otras operaciones que le son permitidas por la ley.
- (iv) **Inmobiliaria y/o constructora:** Persona natural o jurídica, cuya responsabilidad es ejecutar una obra, promoverla, venderla y garantizar su entrega formal a los Compradores.

- (v) **Registros Públicos (“RRPP”)**: Oficina pública que tiene por función llevar los libros oficiales en los que constan todas las circunstancias que afectan a los bienes, estas circunstancias son relativas a la propiedad: cargas, transmisiones, notas marginales, etc.
- (vi) **Notaría o Notario**: Oficina o Funcionario Público que goza del privilegio de ser autorizado por la ley para dar fe pública de los contratos, testamentos y diversos actos extrajudiciales.

### ***2.1.2. Dinámica de interacción de los stakeholders del mercado***

Como se puede inferir, la interacción de todos los grupos de interés es, por definición, interdependiente, ya que si no hay interesados, tampoco hay negocio para las inmobiliarias, ni tampoco financiamientos para el banco ni gestiones jurídicas o notariales que realizar. Para efectos de esta tesis, se señalará que la interacción de los *stakeholders* en este mercado se divide en dos etapas: (i) una primera vinculada a la adquisición y financiamiento del bien en sí mismo y obra; y (ii) una segunda relacionada con la formalización de esta propiedad.

#### **Primera Etapa: Compraventa, Financiamiento y Obra.**

Una persona interesada en adquirir una propiedad, por ejemplo, para su casa habitación, lo primero que busca es tener contacto con una o más inmobiliarias que ofrezcan viviendas. Ante la diversidad de ofertas, la persona interesada elige una opción conforme a sus necesidades y posibilidades económicas. En segundo lugar, luego de efectuada la elección, en caso opte por tomar un crédito hipotecario, el interesado contacta a un banco para obtener la aprobación crediticia que revelará sus probabilidades de obtener un financiamiento suficiente para adquirir el inmueble futuro. Tercero, una vez obtenida la aprobación del banco, el propietario negocia y suscribe con la inmobiliaria la minuta del contrato de compraventa de bien futuro. A más propietarios

se encuentren interesados en adquirir y suscriban las minutas de contrato de compraventa, más rápido se podrán activar las líneas de financiamiento por parte del banco. Así, las minutas de las ventas del bien futuro son una garantía de liquidez para la inmobiliaria desarrolladora del proyecto. Esta proviene del financiamiento que el banco desembolsará al tercero propietario del financiamiento requerido para la adquisición, este financiamiento es conocido como crédito hipotecario y es negociado entre el banco y el potencial adquirente, para luego ser formalizado ante la notaría correspondiente. Una vez efectuados estos pasos, se inicia la obra del proyecto y el pago del crédito hipotecario según las condiciones acordadas.

### **Segunda etapa: Formalización del derecho de propiedad**

Finaliza la obra y la Inmobiliaria obtiene la conformidad de obra e independización a su nombre, a través de la Notaría, presentando los títulos de pedido correspondientes a RRPP, entidad que emite los asientos de inscripción en las partidas registrales correspondientes. La Inmobiliaria y el Banco gestionan las transferencias de propiedad a nombre de los Propietarios y levantan las garantías que no correspondan a estos, con el objetivo de entregar un inmueble formalmente saneado. Para ello, a través de Notaría, consolidan los documentos suscritos y con ello se ingresa un pedido a RRPP, quienes emiten las inscripciones de hipotecas, transferencias de propiedad y levantamiento de otros derechos y/u obligaciones aplicadas al inmueble, independientes a la competencia del Comprador.

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

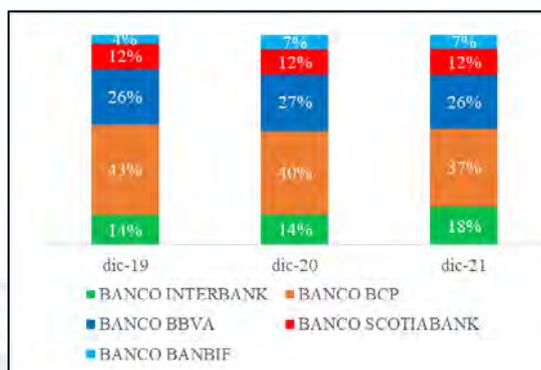
### **2.2.1. Bancos**

Los bancos son participantes muy relevantes en el negocio inmobiliario. Como se indicó en el punto 2.1, su respaldo cubre el 88% de la oferta inmobiliaria limeña a

agosto 2021 y esta se encuentra dividida casi en su totalidad en 5 bancos: BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank y BanBif. En la Figura 5 se muestran su participación histórica.

### Figura 5

*Participación bancaria sobre el valor de vivienda total disponible (S/MM)*



*Nota.* Adaptado de Reporte de Mercado, ASEI, 2022, *Tableau Nexo Inmobiliario* (<https://stats.nexoinmobiliario.pe/#/signin?disableAutoSignin=yes>)

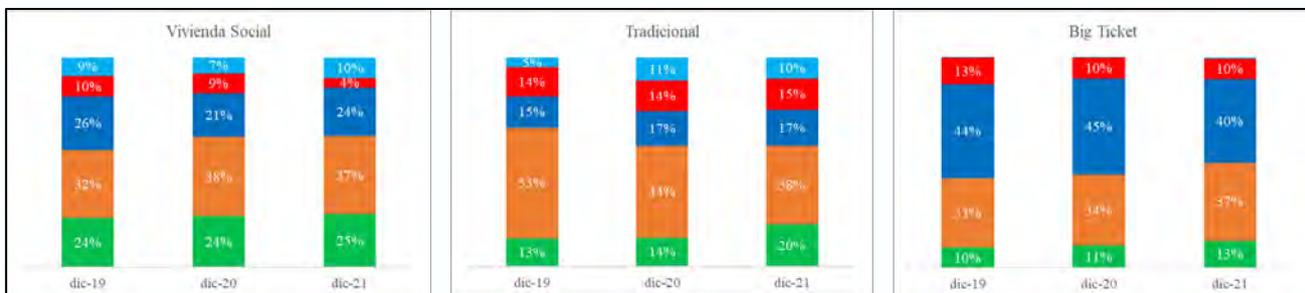
Como se puede apreciar, BCP y BBVA son los principales bancos que soportan oferta inmobiliaria, seguidos por Interbank y finalmente por Scotiabank y BanBif. Sobre estas 05 entidades, como es natural, cada una toma una posición en diversos segmentos del mercado en mayor o menor medida. Estos se definen por el precio promedio de cada proyecto inmobiliario (“Ticket Promedio”) y se catalogan como:

- **Vivienda Social:** Precio promedio de vivienda del proyecto de máximo S/ 360,000.00. Ello porque este monto representa el común de los proyectos que se afilian a programas del Fondo Mivivienda (Fondo Mi Vivienda, 2022).
- **Tradicional:** Tickets Promedio entre S/ 360,000 y S/ 700,000, rango en el que participa con mayor actividad la clase media (Clasificación interna Interbank).
- **Big Ticket:** Tickets Promedio superiores a S/ 700,000, asociados a valores de vivienda altos (Clasificación interna Interbank).

La participación bancaria por segmento se puede apreciar en el Figura 6:

**Figura 6**

*Participación bancaria por segmento (S/ MM).*



*Nota.* Adaptado de Reporte de Mercado, ASEI, 2022, *Tableau Nexo Inmobiliario*

(<https://stats.nexoinmobiliario.pe/#/signin?disableAutoSignin=yes>)

Mientras que BCP e Interbank mantienen una postura equilibrada, con foco en Vivienda Social, BBVA se enfoca en *Big Ticket*, Scotiabank no opta por respaldar muchas operaciones de Vivienda Social y BIF no financia operaciones *Big Ticket*. En todos los casos, la estructura de los proyectos inmobiliarios que respaldan se negocia en términos de (i) aporte de la inmobiliaria al proyecto, (ii) preventa mínima requerida para activar el proyecto, (iii) factibilidad del proyecto y aprobaciones gubernamentales, (iv) aporte de las ventas totales al punto de equilibrio del proyecto, (v) rangos de tasas hipotecarias, (vi) condiciones para retención de fondos en cuenta, entre otros.

### **2.2.2. Empresas Inmobiliarias**

Al cierre de diciembre 2021, existen 231 empresas inmobiliarias, las cuales mantienen oferta disponible por un total de S/ 15,393 millones. El detalle se puede apreciar en el Apéndice 2. De estas, 70 representan el 80% de la oferta y las más relevantes son Grupo T&C, Abril, V&V, Edifica, Imagina, Paz Centenario y Tale. Estas 07 inmobiliarias representan el 27.7% del stock disponible para venta al cierre del periodo mencionado.

Al igual que los bancos, cada empresa inmobiliaria adopta diversas estrategias según el segmento al que va dirigida su oferta.

### 2.2.3. Notarías

Las notarías también son importantes, pues estas brindan servicios de intermediación ante registros públicos a bancos, empresas inmobiliarias y al público en general, además de asegurar la transparencia en los procesos contractuales y administrativos materia de su intervención. Al cierre de noviembre de 2021, se registran 526 activas, según el Directorio Notarial del Perú (Estado Peruano, 2022), y se muestra un resumen en la Tabla 1:

**Tabla 1**

*Cantidad de Notarías por Región*

	<b>Cantidad de Notarías</b>
<b>Amazonas</b>	<b>9</b>
<b>Ancash</b>	<b>19</b>
<b>Apurímac</b>	<b>8</b>
<b>Arequipa</b>	<b>27</b>
<b>Ayacucho</b>	<b>11</b>
<b>Cajamarca</b>	<b>15</b>
<b>Callao</b>	<b>26</b>
<b>Cusco</b>	<b>30</b>
<b>Huancavelica</b>	<b>4</b>
<b>Huánuco y Pasco</b>	<b>24</b>
<b>Ica</b>	<b>32</b>
<b>Junín</b>	<b>24</b>
<b>La Libertad</b>	<b>28</b>
<b>Lambayeque</b>	<b>25</b>
<b>Lima</b>	<b>131</b>
<b>Loreto</b>	<b>12</b>
<b>Moquegua</b>	<b>7</b>
<b>Piura y Tumbes</b>	<b>34</b>
<b>Puno</b>	<b>19</b>
<b>San Martín</b>	<b>23</b>
<b>Tacna</b>	<b>10</b>
<b>Ucayali</b>	<b>8</b>

*Nota.* Tomado de Directorio Notarial del Perú – Notarías por distrito notarial, Estado Peruano, 2022, Plataforma digital única del Estado Peruano

(<https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1770599-directorio-notarial-del-peru-notarias-por-districto-notarial>)

Las principales con las que trabajan los bancos pueden variar según preferencias de cada entidad. No obstante, dado su alcance, enfoque a negocios inmobiliarios e hipotecarios y capacidad de atención, destacan (i) Laos De Lama, (ii) Paino Scarpatti, (iii) Gonzales Loli, (iv) Becerra Sosaya, (v) Banda González, (vi) Espinosa Oré, (vii) Fernandini y (viii) Gálvez Succar. Cada usuario puede elegir la notaría de su preferencia y estas son comúnmente seleccionadas por bancos que trabajan contratos inmobiliarios.

### **2.3. Resumen del Capítulo**

En resumen, el mercado inmobiliario peruano de bienes futuros cuenta con oferta disponible bastante relevante (S/ 15 mil millones de soles aproximadamente en 30,176 viviendas disponibles) y es evidente el impacto del problema abordado en la población. Cuenta con varios participantes y los principales son los compradores, vendedores, entidades financieras, notarías y Registros Públicos, quienes cumplen roles críticos para la obtención de créditos hipotecarios, desarrollo de proyectos, adquisición de inmuebles y formalización de propiedad.

### **Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente)**

En este capítulo se describe a los usuarios afectados por el problema identificado en los capítulos anteriores. Así, se presenta el perfil del usuario, sus necesidades, obstáculos y limitaciones, así como su mapa de experiencia.

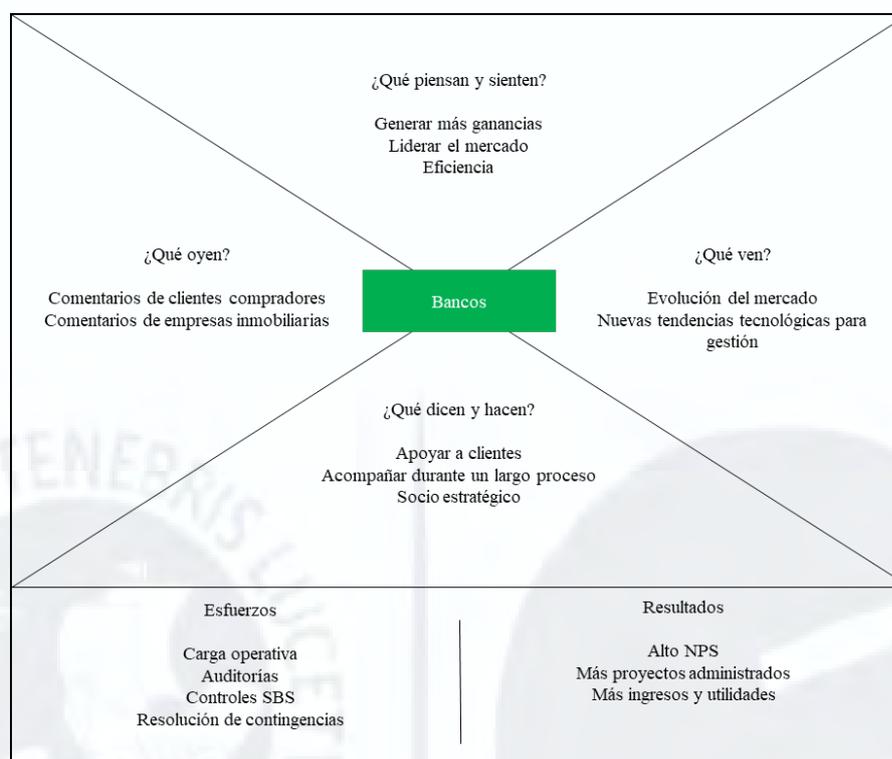
#### **3.1. Perfil del Usuario y Características**

Los usuarios en el contexto y mercado son principalmente bancos, empresas inmobiliarias y compradores o adquirientes de viviendas. A continuación, se muestran algunas características de estos usuarios a través de mapas de empatía.

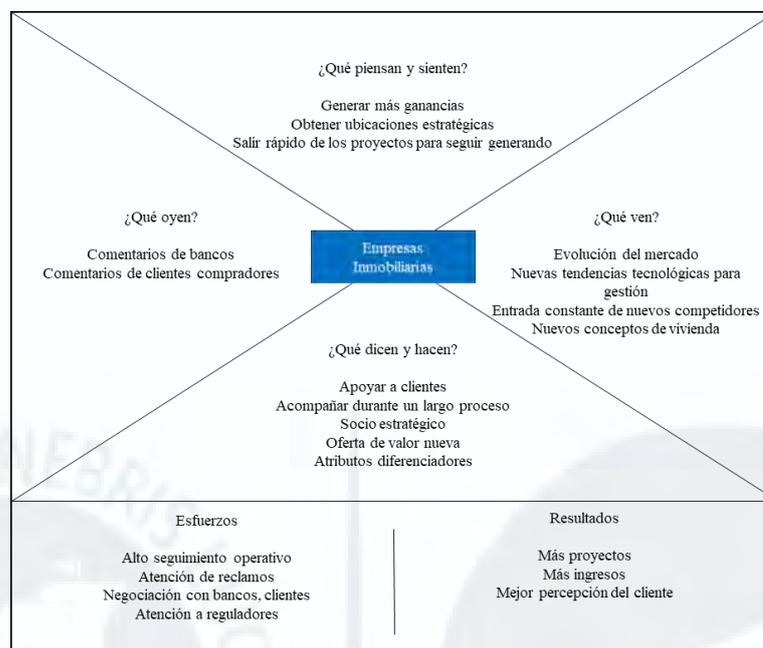
##### **3.1.1. Bancos**

De manera general, los bancos siempre se encuentran orientados a su negocio principal, que es generar ingresos a través de la interacción entre préstamos y abonos con interés. Dentro de sus preocupaciones están el cumplimiento de KPIs, ser eficientes cumpliendo con normas de auditoría interna y no generar sobrecostos para la empresa.

La Figura 7 demuestra cuales son los principales drivers de los bancos:

**Figura 7***Mapa de Empatía – Bancos***3.1.2. Empresas inmobiliarias**

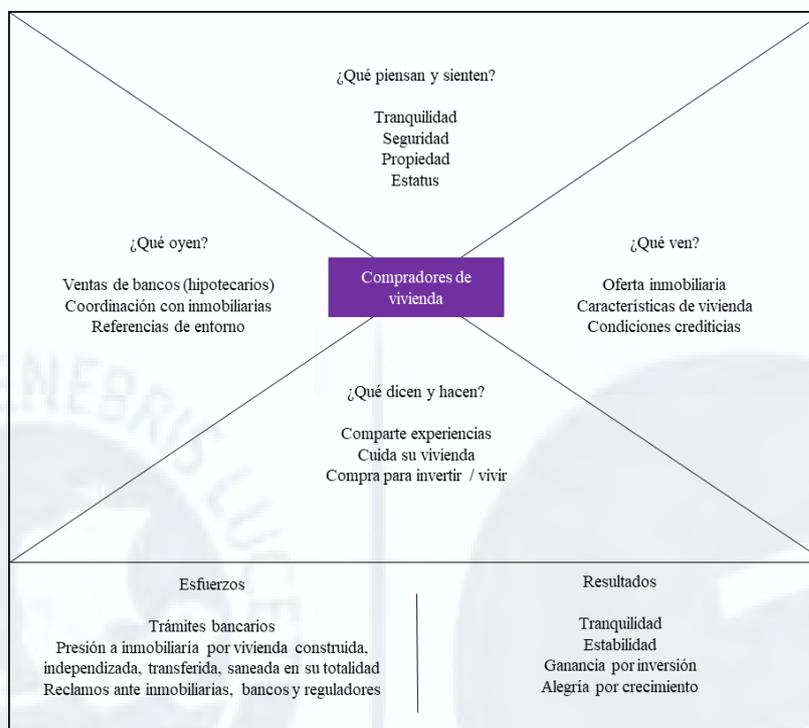
El mapa de empatía presentado en la Figura 8 muestra como las empresas inmobiliarias están enfocadas en maximizar sus ganancias, pero -a diferencia de los bancos- las inmobiliarias tienen como objetivo de negocio la construcción y venta rápida de los inmuebles construidos. Por ello, su visión y misión se orienta al cliente, su percepción y la elección de proyectos con mayor potencia. Dentro de sus preocupaciones que más demandan esfuerzos es la negociación con bancos y clientes para obtener ventas y financiamiento al equilibrio adecuado que les permita generar valor para sus empresas.

**Figura 8***Mapa de empatía – Inmobiliarias***3.1.3. Adquirientes de vivienda**

Los adquirentes de viviendas tienen motivaciones emocionales al momento de iniciar un proceso de adquisición de propiedad. En efecto, el cuadro de empatía mostrado en la Figura 9 evidencia como el estatus, la seguridad y el sentimiento de propiedad impulsan su acción. Ahora bien, lo que más esfuerzo implica para ellos es justamente lidiar con los demás *stakeholders* del proceso: los bancos para obtener un financiamiento adecuado y las inmobiliarias para poder identificar el lugar más adecuado, además de la post venta correspondiente

**Figura 9**

*Mapa de empatía – adquirientes de vivienda*



### 3.2. Mapa de Experiencia y Emociones de los Usuarios

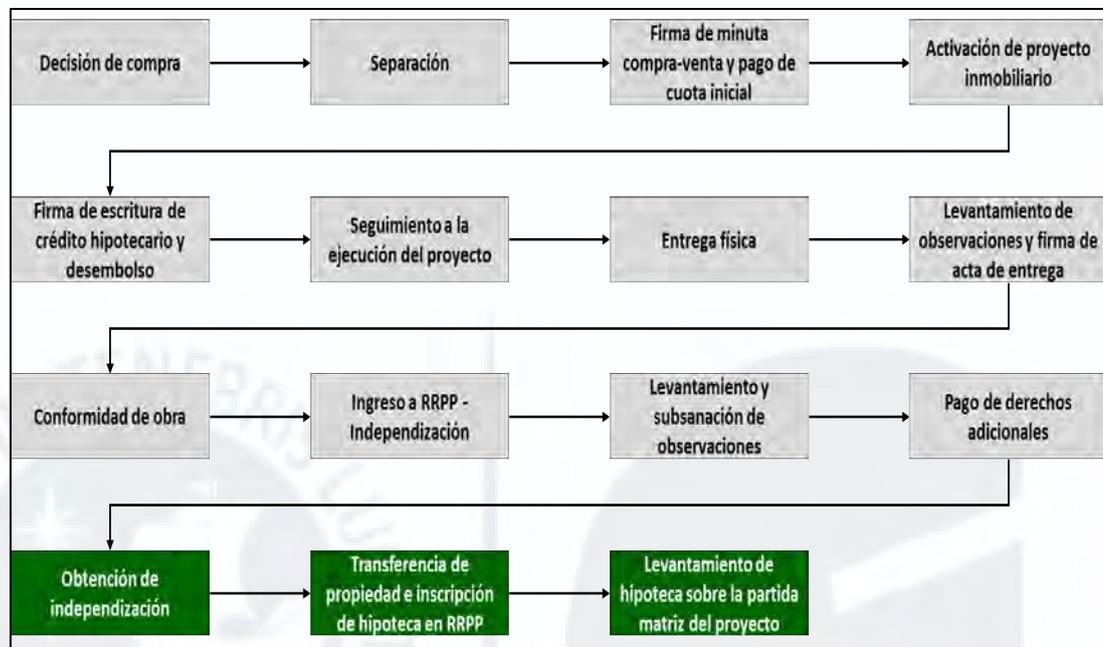
Antes de entender la experiencia plena del usuario, es necesario conocer cuál es el proceso formal para la adquisición de un bien futuro y luego identificar qué sensaciones invaden a cada uno de los usuarios en estas etapas.

#### 3.2.1. Proceso Formal para la Adquisición de Bienes Futuros

Para adquirir un bien futuro, existe un proceso largo por el que tienen que pasar los compradores hasta obtener su inmueble formalmente, que se muestra en la Figura 10 y se detalla a continuación (se muestra el caso de la compra de un bien futuro a través de un crédito hipotecario con el banco que controla el proyecto constructivo):

**Figura 10**

*Etapas en la adquisición de un bien futuro*



El cuadro anterior, se explica paso a paso a continuación:

- i. Decisión de compra: Elección del inmueble según gustos, preferencias y pre-evaluación realizada.
- ii. Separación: Pago de un monto mínimo que simboliza la separación de la unidad inmobiliaria.
- iii. Firma de minuta compra-venta y pago de cuota inicial: Se negocia el contrato de compra-venta, se suscribe una minuta diligenciada notarialmente (frecuentemente)
- iv. Activación del proyecto inmobiliario: Se da cuando se cumplen todas las condiciones precedentes establecidas en el contrato inmobiliario suscrito entre el banco y el promotor. Estas pueden ser:
  - a. Cumplir con el número de pre-venta definido en la estructura de inversión
  - b. Obtención de seguros, permisos y licencias

- c. Constituir garantías de forma previa
  - d. Haber realizado el aporte de capital correspondiente
  - e. Otras
- v. Firma de escritura pública y desembolso de crédito hipotecario: El comprador suscribe ante notaría su contrato de crédito hipotecario e hipoteca. A su vez, se desembolsa el préstamo hipotecario.
- vi. Seguimiento a la ejecución del proyecto: En esta etapa, el comprador consulta sobre el avance de obra a la inmobiliaria y absuelve dudas que tiene con el banco, a través de su ejecutivo hipotecario.
- vii. Entrega física: Una vez terminado el inmueble, la empresa inmobiliaria realiza la entrega física del inmueble y levantamiento de observaciones sobre el mismo.
- viii. Levantamiento de observaciones y firma de acta de entrega: La empresa inmobiliaria subsana las observaciones indicadas por el comprador y este suscribe el acta de entrega.
- ix. Conformidad de obra: Con las actas de entrega firmadas, la empresa inmobiliaria gestiona y obtiene la conformidad de obra por parte de la municipalidad.
- x. Ingreso a RRPP – Independización: Se hace el ingreso a Registros Públicos de la independización de unidades inmobiliarias, es decir, tangibilizar la existencia del activo adquirido por el comprador como tal.
- xi. Levantamiento de observaciones: La empresa inmobiliaria levanta observaciones del registrador.
- xii. Pago de derechos adicionales: La empresa inmobiliaria paga los costos adicionales correspondientes, relacionados con Registros Públicos (liquidación, observación de título presentado).

- xiii. Obtención de independización: Se emiten los números de partida correspondientes a cada unidad inmobiliaria.
- xiv. Transferencia de propiedad e inscripción de hipoteca en RRPP: El banco y la inmobiliaria gestionan la firma de escritura de compra-venta e hipoteca con los compradores, utilizando una notaría como intermediario, y realizan el ingreso correspondiente a Registros Públicos.
- xv. Levantamiento de hipoteca matriz sobre el predio: El banco y la inmobiliaria gestionan el levantamiento de la hipoteca matriz sobre el predio y con ello el inmueble queda libre de otra carga aparte de la hipoteca asociada al préstamo del comprador.

### ***3.2.2. Percepciones y Emociones de los Usuarios en Torno al Proceso de Adquisición de Bienes Futuros***

En cuanto a las emociones que experimentan los usuarios en este proceso se elaboró un *storyboard* que se muestra en la Figura 11 con los principales momentos en la compra y transferencia de un inmueble.

**Figura 11**

*Percepción del usuario en etapas principales del proceso*

Story board/Momentos/Acciones							
	Decisión de compra	Separación del inmueble, suscripción de minuta	Activación del proyecto	Desembolso del financiamiento e inicio del crédito hipotecario	Construcción	Entrega física del inmueble	Independización y formalización de la propiedad
<b>Usuarios y sus pensamientos respecto a los momentos del proceso de la adquisición de un bien futuro</b>							
Propietario	Es hora de tener mi casa propia! Debo organizar mis gastos.	Me gusta este departamento, pagaré la cuota inicial y aceptaré el préstamo del banco.	Debo esperar a que la inmobiliaria tenga el financiamiento del banco. Ojala no demore mucho	¡Ya pagué la inicial y ahora a pagar las cuotas al banco! ¡Qué altas! y aun no tengo el depa! ¡Que me reduzcan el interés!	¡Veo que la inmobiliaria empieza a construir! Apenas termine será el dueño de mi nueva casa.	¡¡Me entregaron el inmueble!! Hay que mudarse, pero renegociaré la tasa del préstamo.	¿¡Por qué debo esperar tanto para ser propietario!? Pensé que la casa era mía. Cuánto tiempo y la cuota sigue igual, pierdo oportunidades de renegociar porque no esta independizado.
Inmobiliaria	Neutro	Quiero vender la mayor cantidad de departamentos en planos para alcanzar el financiamiento pronto. Debemos apurar la firma de todos los documentos relacionados.	Hay que seguir vendiendo apenas llegemos al porcentaje que nos pide el banco obtendremos la financiación y arrancaremos con todo!	Ya contamos con el dinero. ¡Se activó el proyecto! ¡Hay que construir para cumplir con los plazos!	Hay que construir super rapido para evitar caer en incumplimientos contractuales.	¡Uff, llegamos! Dejemos constancia de todas las entregas. Pensemos en otro proyecto.	Esto es engorroso y ya no es tan prioritario como la construcción y entrega, que se encargue el banco. ¡Nosotros cumplimos con entregar los inmuebles! Es más, esta demora genera malos comentarios de los clientes.
Banco	Neutro	Hay que esperar a que la inmobiliaria cumpla con llegar al número de ventas establecido para activar el proyecto.	El proyecto llegó al porcentaje de ventas válidas, otorgaremos el financiamiento y los créditos hipotecarios.	Gestionaremos todo para los desembolsos de los créditos a todas las partes involucradas, es importante desembolsar pronto, constituir hipotecas y esperar el pago de cuotas.	Neutro	Neutro	No entiendo por qué tantas llamadas de los compradores, la inmobiliaria no contesta los mensajes. Nuestro negocio es la banca, no inmobiliario, no tenemos por qué inscribir y formalizar propiedades. Pero sin eso nuestras hipotecas no son válidas.
<b>Usuarios y sus emociones respecto a los momentos del proceso de adquisición de un bien futuro</b>							
Propietario						 	 
Inmobiliaria						 	 
Banco							 

**3.3. Identificación de la necesidad**

El alcance del presente trabajo es cubrir la experiencia de los usuarios justo en las últimas etapas del proceso formal y del mapa de emociones suscitadas en la adquisición de un bien futuro, esto es justamente la formalización de la propiedad que supone, al menos, las siguientes actividades:

- i. Obtención de independización: Se emiten los números de partida correspondientes a cada unidad inmobiliaria.
- ii. Transferencia de propiedad e inscripción de hipoteca en RRPP: El banco y la inmobiliaria gestionan la firma de escritura de compra-venta e hipoteca con los compradores, utilizando una notaría como intermediario, y realizan el ingreso correspondiente a Registros Públicos.
- iii. Levantamiento de hipoteca matriz sobre el predio: El banco y la inmobiliaria gestionan el levantamiento de la hipoteca matriz sobre el predio y con ello el inmueble queda libre de otra carga aparte de la hipoteca asociada al préstamo del comprador.

Respecto de cada uno de los usuarios descritos se identificaron los siguientes problemas:

### **3.3.1 El Comprador**

El comprador desconoce todo el proceso siguiente, lo que genera incertidumbre y malestar, puesto que el inmueble ya existe como tal, pero no sabe qué falta para que se encuentre a su nombre. Esto genera el inicio de reclamos ante la empresa inmobiliaria y el banco, quienes deben aclarar la situación y dar solución al requerimiento. A continuación, se muestran algunas validaciones que evidencian lo indicado. La Figura 12 muestra el caso de Marisol Hidalgo; la Figura 13 un reclamo de un adquiriente, de iniciales SB, ante Interbank; y la Figura 14 una potencial solución propuesta por otro usuario.

## Figura 12

### Abstracto de conversación con Marisol Hidalgo



*Nota.* Tomado de red social *Whatsapp* de un integrante del grupo

## Figura 13

### Imagen de correo de reclamo de cliente Interbank

Buenas tardes estimados señores,

Sigo a la espera de la respuesta de las consultas legales, que entiendo son las que se podían atender en su momento. ¿O es que tengo que volver a la oficina para que procedan a su atención? Pregunto, para poder estar claros en los procesos, porque cada vez que dejo de ir mis papeles se quedan sin atender.

La verdad es que me resulta bastante incómodo tener que estar molestando a Bruno, Marcelo, Linda o Johanna, quienes desde su oficina muy amablemente (todos ellos, sin excepción) intentan solucionar lo que ya me dijeron que está fuera de su alcance, porque, al parecer, quienes deberían hacerlo, no lo hacen.

De otro lado, me pidieron hablar con la inmobiliaria, pero al parecer los representantes legales están denunciados... y supongo que ustedes lo sabían. No sé si esto es un error de mis abogados, pero sale de su sistema. Ya que ustedes tienen mayor y mejor acceso a esa información, le agradecería por favor me confirmen si lo que su abogado puso en el correo fue que debo de ir a hablar con personas denunciadas, quien sabe por qué.

Por cierto, me respondieron el reclamo, pero solo atienden parte de este, ya que manifiestan que se ha procedido con la suscripción de la minuta y que estará realizando la inscripción de la propiedad a mi nombre. Sin embargo, no se pronuncian respecto al levantamiento de la hipoteca matriz... dónde puedo presentar el reclamo por la atención incompleta de los reclamos que presento, ¿hay alguien con capacidad de brindar información a quién me pueda dirigir sin estar molestando a los funcionarios de la oficina de larco que tan amablemente dan la cara por un entidad que no funciona cuando debe funcionar, ni como debe funcionar?

Muchas gracias por su gentil atención a la presente.

En el siguiente correo les remito los pantallazos de las denuncias contra los representantes de Aramis, sobre los cuales ustedes tienen inscrita la hipoteca matriz que no han levantado y que me impide vender mi departamento. Por favor, hasta cuando voy a estar así????

PS. Realmente es desgastante.

Que tengan una buena tarde.

*Nota.* Tomado de correo electrónico enviado por un adquiriente a Interbank, 2021.

**Figura 14**

*Abstracto de conversación con Catherine Pastor*



*Nota.* Tomado de red social *Whatsapp* de un integrante del grupo

### **3.3.2. La Inmobiliaria**

La inmobiliaria maneja un gran volumen de clientes que adquieren bienes y su gestión se torna reactiva al no contar con una herramienta de seguimiento integrada. La coordinación es manual de cara a consultas en Registros Públicos y se realiza seguimiento continuo a los procesos del banco. Adicionalmente, supone una gran carga explicar a sus clientes las etapas del proceso pendiente porque estos no tienen conocimiento amplio sobre temas registrales.

### **3.3.3 El Banco**

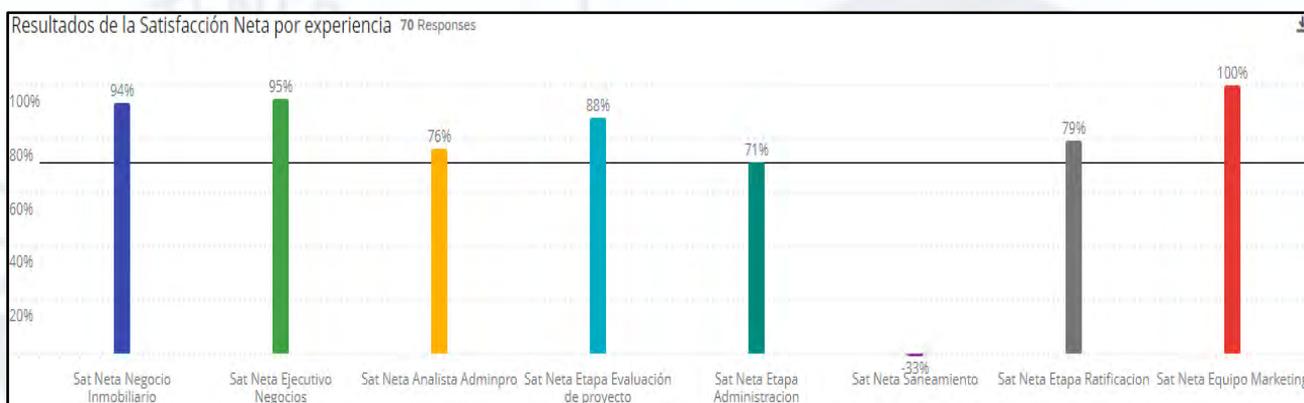
En el caso de créditos hipotecarios tomados por el banco, este debe velar por la inscripción de la transferencia de propiedad a favor del comprador, ya que ello le permitirá inscribir también su hipoteca sobre el bien inmueble. Las demoras ocasionadas por causa de la inmobiliaria, el comprador o del mismo banco (muchas veces por desconocimiento o poco seguimiento) generan reclamos de clientes, pérdida de clientes inmobiliarios e impacto reputacional por no gestionar un derecho de sus clientes adecuadamente. Además, no inscribir sus hipotecas en bienes terminados le

podría generar sanciones ante entidades gubernamentales (Fondo Mivivienda, que podría ejecutar fianzas solidarias del banco ante unidades con hipoteca no inscritas).

En diciembre 2021 se realizó la encuesta NPS y satisfacción del Negocio Inmobiliario de Interbank, que busca medir el grado de satisfacción de las empresas inmobiliarias con las diversas etapas del proceso, incluido el saneamiento. La validación obtenida es el resultado del estudio, que se muestra en la Figura 15.

**Figura 15**

*Resultado de la satisfacción de clientes inmobiliarios*



*Nota.* Tomado de Informe de Resultados de Satisfacción de Cliente Inmobiliario 2021, Interbank, 2022.

Como se puede apreciar, el proceso de saneamiento en 2021 fue un tema crítico. El negocio no se detuvo por esta situación, pero existen grandes aspectos de mejora, entre ellos el seguimiento a transferencia de propiedad, inscripción de hipoteca y levantamiento de hipoteca matriz.

### 3.4. Resumen del Capítulo

Este capítulo presenta a las inmobiliarias, los bancos, los compradores de inmuebles y hasta las notarías como agentes involucrados dentro del proceso de saneamiento para la adquisición de bienes futuros. Todos estos agentes son afectados por las demoras, inconsistencias y falta de coordinación que ocurre en el proceso de

saneamiento. En efecto, desde las quejas de usuarios a las inmobiliarias, las potenciales contingencias identificadas por auditoría a los bancos y sus funcionarios hasta la pérdida de oportunidades de mejoras financieras para los compradores, terminan por hacer del proceso de adquisición de un bien futuro una experiencia incómoda. De ahí que se concluya que todos los agentes descritos en esta sección pueden ser potenciales usuarios interesados en la solución que describimos en el capítulo siguiente.



## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

La necesidad indicada en el resumen del capítulo anterior nos permite identificar una oportunidad de negocio, ya sea a través de la prestación de un servicio o la venta de un producto orientado a solucionar los diversos contratiempos que surgen del referido proceso de saneamiento. Para tales efectos, este capítulo estará dividido en cuatro partes:

- *Primero:* Se presenta el proceso de concepción del producto o servicio mediante la metodología de los *Jobs to be Done* (“JTBD”) que requieren los usuarios. Se utilizará el *Javelin Experimental Board* para graficar el proceso seguido en la creación de alternativas de solución.
- *Segundo:* Se indican las alternativas existentes para satisfacer los JTBD y se elige una de estas alternativas justificando tal decisión en función de la propuesta de valor y la innovación que representa la alternativa elegida para lo cual se utiliza el lienzo Propuesta de Valor y la posibilidad de repetición del mismo en el mercado.
- *Tercero:* Se sustenta el carácter innovador del producto o servicio propuesto.
- *Cuarto:* Se explica la propuesta de valor del producto o servicio propuesto.
- *Quinto:* Se presenta el Producto Mínimo Viable (PMV).

Cabe resaltar que el diseño del producto o servicio se vale de los hallazgos y experimentos efectuados en relación al cliente, usuario y problema antes mencionados. Por lo que, en los siguientes acápites se harán múltiples referencias a estas partes de la investigación de campo. Así, lejos de redundar en lo identificado, la idea es poder concatenar las conclusiones arribadas a efectos de delimitar el alcance del servicio a brindar o producto por vender.

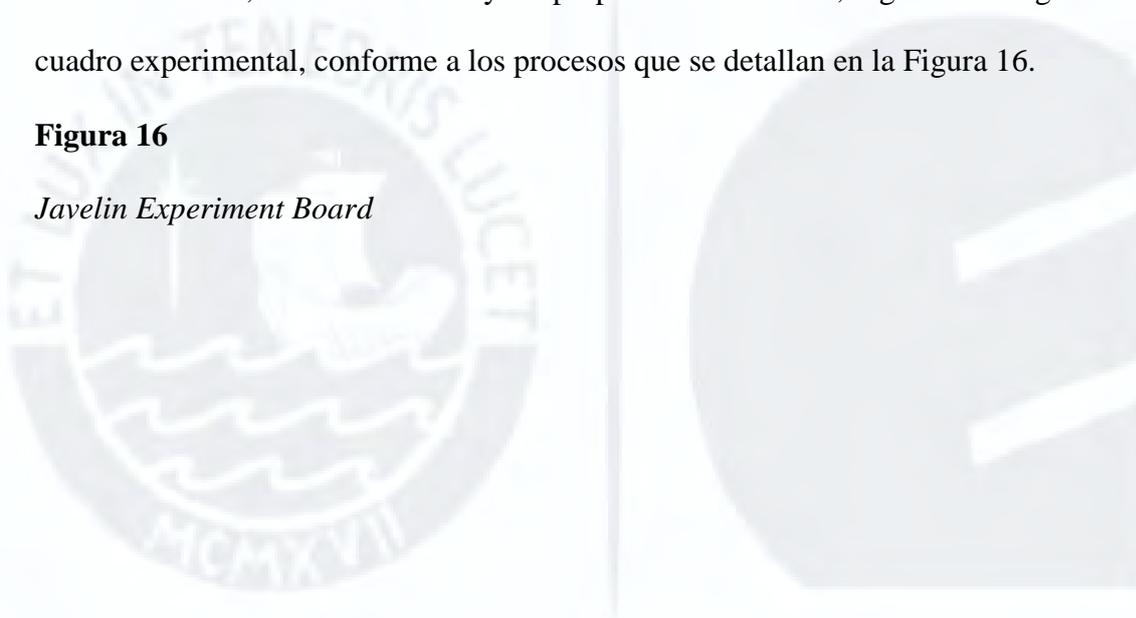
#### 4.1. Concepción del Producto o Servicio y Desarrollo de la Narrativa

Para poder perfilar el producto o servicio, hemos seguido el modelo de “*Jobs to be done*” Canvas (Ulwick, 2016) junto con el esquema *Javelin Experiment Board* (Lean Startup Machine, 2014). Ambas herramientas nos permitieron identificar los procesos, las características y funcionalidades de la solución propuesta, así como sus etapas de desarrollo, y la oportunidad en la que interactúan con el o los usuarios.

El proceso nos ha permitido identificar que los usuarios del servicio o producto serán los bancos, las inmobiliarias y los propietarios. Para ello, seguimos el siguiente cuadro experimental, conforme a los procesos que se detallan en la Figura 16.

#### Figura 16

*Javelin Experiment Board*



Proceso para el diseño del producto o servicio	Experimentos	1	2	3
<p><b>Primero nos preguntamos: ¿Quién es nuestro cliente? ¿Quién es nuestro usuario?</b></p> <p><b>A.</b> Bancos peruanos que otorgan y manejan grandes carteras de préstamos respaldados por garantía hipotecaria para viviendas o para la adquisición de inmuebles que tendrán destino de uso o habitación.</p> <p><b>B.</b> Inmobiliarias que ejecutan proyectos inmobiliarios para el desarrollo de viviendas o inmuebles cuyo destino será uso o habitación multifamiliar y que requieren del financiamiento bancario.</p> <p><b>C.</b> Personas naturales que adquieren inmuebles y que requieren un financiamiento a largo plazo</p>	<p><b>Cliente/Usuario</b> (Presentado a detalle en la sección 3.2)</p>	<p>Bancos peruanos</p>	<p>Inmobiliarias desarrolladoras de proyectos multifamiliares</p>	<p>Personas naturales futuros compradores de viviendas</p>
<p><b>Luego nos cuestionamos: ¿Cuál era el problema? desde la perspectiva de nuestro cliente/usuario:</b></p> <p>Los servicios de saneamiento de las compraventas garantizadas con hipotecas demoran 3 veces más de lo previsto generando incertidumbre sobre el derecho de propiedad de los compradores y las garantías de los bancos para asegurar el repago de sus préstamos</p>	<p><b>Problema</b> (Presentado a detalle en la sección 3.2)</p>	<p>Falta de trazabilidad y orden en el proceso de saneamiento de inscripción de inmuebles e hipotecas.</p>		
<p><b>A partir de los problemas identificados definimos la potencial solución:</b></p> <p>Herramienta o servicio que: (i) reúna en un solo lugar a todos los agentes involucrados en el proceso de saneamiento de la inscripción de una compraventa con garantía hipotecaria, (ii) evidencie el estatus del proceso, (iii) informe sobre los beneficios del saneamiento y reduzca tiempos y costos.</p>	<p><b>Solución Potencial</b></p>	<p>Herramienta, producto o servicio que gestione y le otorgue transparencia y trazabilidad al proceso de inscripción de compraventas con garantías hipotecarias para reducir los precios y tiempos del saneamiento de esta etapa.</p>		
<p><b>En paralelo realizamos una lista las asunciones que consideramos como verdaderas para que la hipótesis sea verdadera.</b></p> <p>(i) Todos los usuarios están insatisfechos con el servicio de administración y logística y atención del saneamiento de inscripción con garantía hipotecaria, (ii) los potenciales clientes no quieren tener estos problemas (iii) los edificios multifamiliares son los que más expuestos están a tener problemas durante el saneamiento (iv) los propietarios desconocen del proceso y les molesta seguir las pautas para el saneamiento pues les quita tiempo, (v) los bancos pierden oportunidades y clientes por los constantes reclamos de propietarios cuyo proceso de saneamiento es dilatado, (vi) los usuarios están dispuestos a pagar el sobre costo por un servicio que les sea satisfactorio y completo en relación al saneamiento del proceso de inscripción de compraventas con hipotecas.</p>	<p><b>Asunciones Riesgosas</b> (Nos ayudan a definir algunas características del producto o servicio)</p>	<p>Que los bancos estén dispuestos a obligar a las notarías a usar esta plataforma o empresa.</p>	<p>Que los bancos puedan trasladar los costos de esta plataforma o empresa a las inmobiliarias como un <i>fee</i> de administración.</p>	<p>Que las inmobiliarias estén dispuestas a pagar a los bancos por un <i>fee</i> de administración relacionado.</p>

Luego de efectuado dicho proceso, se obtuvo que los potenciales usuarios/clientes tendrían los *Jobs to be Done* (JTBD) que se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*JTBD de los usuarios: Bancos, Inmobiliaria, Comprador*

<b>¿Cuál es el JTBD de...?</b>	<b>El Banco</b>	<b>La Inmobiliaria</b>	<b>El Comprador</b>
<b>JTBD 1</b>	“Agilizar el proceso de inscripción de las garantías hipotecarias que respaldan los préstamos que otorgamos”	“Gestionar el proceso de transferencia ordenado de propiedad de los múltiples clientes que tenemos al mismo tiempo”	“Conocer las etapas del proceso de inscripción de compraventa”
<b>JTBD2</b>	“Reducir el número de los reclamos de los clientes por no tener su propiedad inscrita”.	“Reducir los tiempos de coordinación con el comprador, el banco y sus abogados”	“Recibir explicaciones sobre la razón de ser de cada documento que firmo”
<b>JTBD3</b>	“Reducir la carga e impacto generadas por las auditorías internas por demoras en la formalización de créditos y la sobre exposición del banco”	“Obtener información sobre etapas y decisiones que debe tomar la inmobiliaria durante el proceso de saneamiento”	“Asegurar mi derecho de propiedad e independización rápidamente”

#### **4.2. Alternativas de Solución**

A partir de las hipótesis que hemos construido con los JTBD, la solución para satisfacer la necesidad de los usuarios y clientes puede satisfacerse mediante dos alternativas concretas. La Tabla 3 establece cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

**Tabla 3***Alternativas de Solución*

<b>Alternativa</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Software que gestiona el seguimiento a la inscripción y levantamiento de garantías hipotecarias para viviendas adquiridas mediante préstamos bancarios permitiendo la interacción de todos los <i>stakeholders</i> mediante una plataforma integrada.	Es un producto de autoservicio que permite la gestión de documentación respetando la independencia de todos los usuarios involucrados.  Permite la sistematización de la información, y la mejora constante del proceso. Puede ser replicable en grandes volúmenes y a distintos procedimientos bancarios.	Depende de la usabilidad del producto, esto es de la voluntad de los usuarios de hacer uso de la herramienta. La experiencia de usuario de cada uno de los participantes podría ser tan diversa que complejice el uso de la plataforma.  No hay inscritos en INDECOPI softwares o patentes para saneamiento de compraventas con garantías hipotecarias, lo que existen son soluciones tecnológicas sin uso específico. El uso puede dar un valor agregado y convertirlo en un producto para el sector financiero.
Empresa que centralice y gestione todos los procesos involucrados dentro del saneamiento de las compraventas con garantías hipotecarias	Permite tener especialistas en cada una de las materias involucradas.	No es ágil, dependerá de los procesos humanos y es más susceptible al error.  Supone grandes costos laborales y de formalización.  No supone la creación de un producto novedoso en el mercado, ya que existen diversas empresas encargadas de saneamiento del proceso de inscripción hipotecaria.  Dificulta la independencia y podría crear conflicto de intereses.

**4.2.1. Alternativa elegida**

Analizando las principales ventajas y desventajas de las alternativas existentes, concluimos que la mejor forma de brindar una solución es la creación de un *software* que gestiona la inscripción y levantamiento de garantías hipotecarias para viviendas adquiridas mediante préstamos bancarios permitiendo la interacción de todos los *stakeholders* mediante una plataforma integrada (“Plataforma”).

El saneamiento y formalización de un proyecto hipotecario es uno de los más complejos en la banca, tanto como para el cliente como para el banco, debido a que se

requiere experiencia, eficiencia operativa y amplios conocimientos en temas jurídicos y de valuación. Por ello, la primera alternativa de la más adecuada, al facilitar el seguimiento de temas complejos a cada participante del negocio.

Las capacidades y nivel de especialización de nuestro equipo junto con una innovadora solución digital permitirán a las entidades financieras:

- Reducir costos
- Mejorar eficiencias de los procesos
- Evitar errores en la gestión de documentos
- Disminuir riesgos legales

De esta manera se busca la optimización de recursos cumpliendo con los objetivos de negocio de nuestros principales clientes; los bancos.

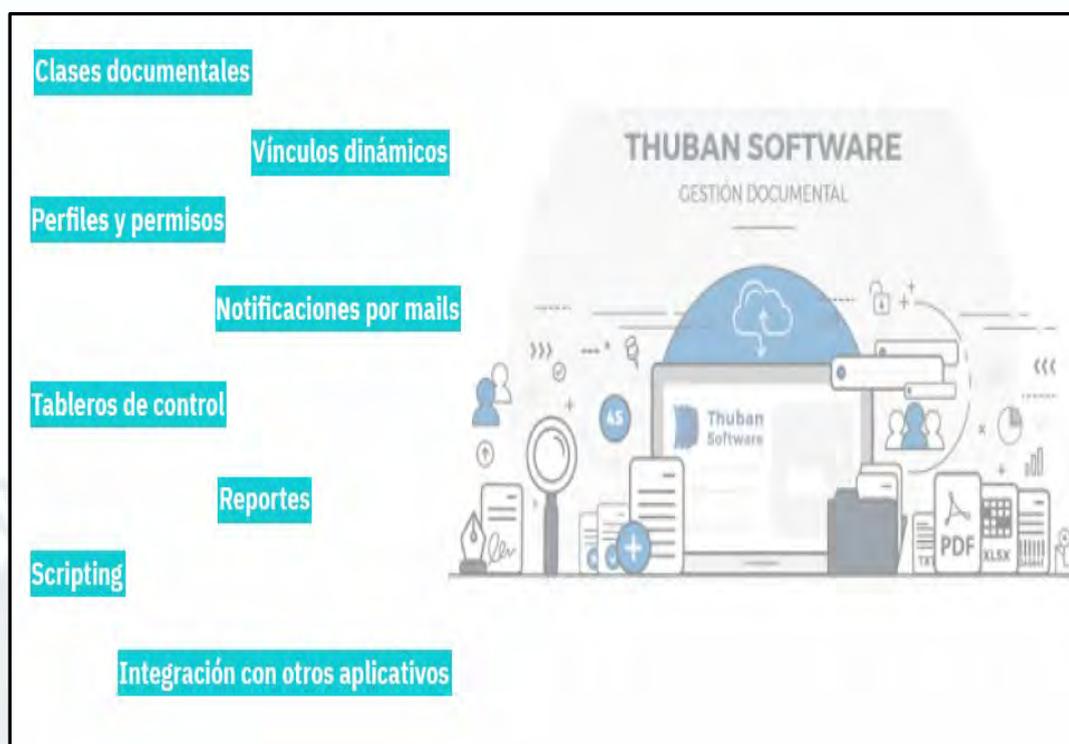
#### **4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio**

La plataforma permitirá que todos los *stakeholders* involucrados durante el proceso de saneamiento de inscripción de compraventas con garantías inmobiliarias se encuentren interconectados para eso se utilizará un software denominado: *Thuban Software* (Vivatia Soluciones, 2018) que permite la gestión documental e implementa un sistema semáforo en función de perfiles y notificaciones.

*Thuban* será entregado por el proveedor de tecnología Vivatia Soluciones, que desarrolla software para distintos usos, como el que ocupa el presente caso. *Thuban* será la tecnología detrás de la Plataforma y permitirá contar con las funcionalidades descritas en la Figura 17.

## Figura 17

### Caracterización de Thuban Software

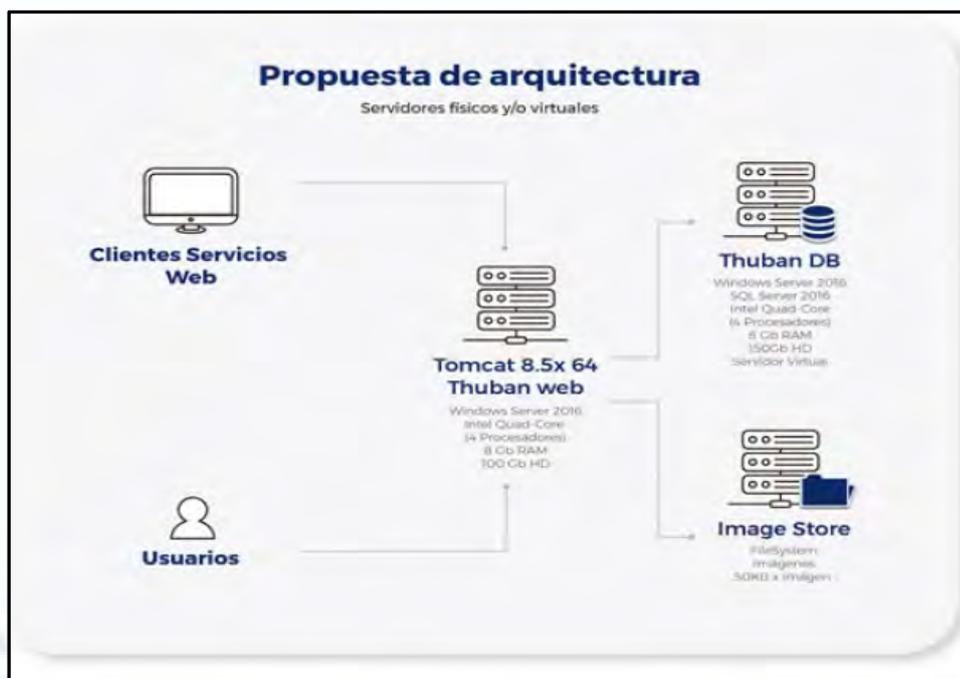


Nota. Tomado de *Thuban Overview*, Vivatía Soluciones, 2018, *Thuban Overview* ([https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg\\_Sbuyg](https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg_Sbuyg))

A continuación, en la Figura 18, se muestra la configuración típica de *Thuban* en donde se dispone de servidores independientes de aplicación de base de datos y archivos. La flexibilidad de este software le permite adaptarse a las distintas organizaciones que participen del sistema, pudiendo incluso crearse ambientes virtualizados.

## Figura 18

### Arquitectura de Thuban Software



*Nota.* Tomado de *Thuban Overview*, Vivatia Soluciones, 2018, *Thuban Overview* ([https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg\\_Sbuyg](https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg_Sbuyg))

Para la implementación de la Plataforma se utilizará la metodología de desarrollo e instalación incremental, común para este tipo de proyectos y que se basa en el paradigma de la prototipación. La estructura de implementación se realizará en las fases que se muestran en la Figura 19:

### Figura 19

*Fases de implementación*



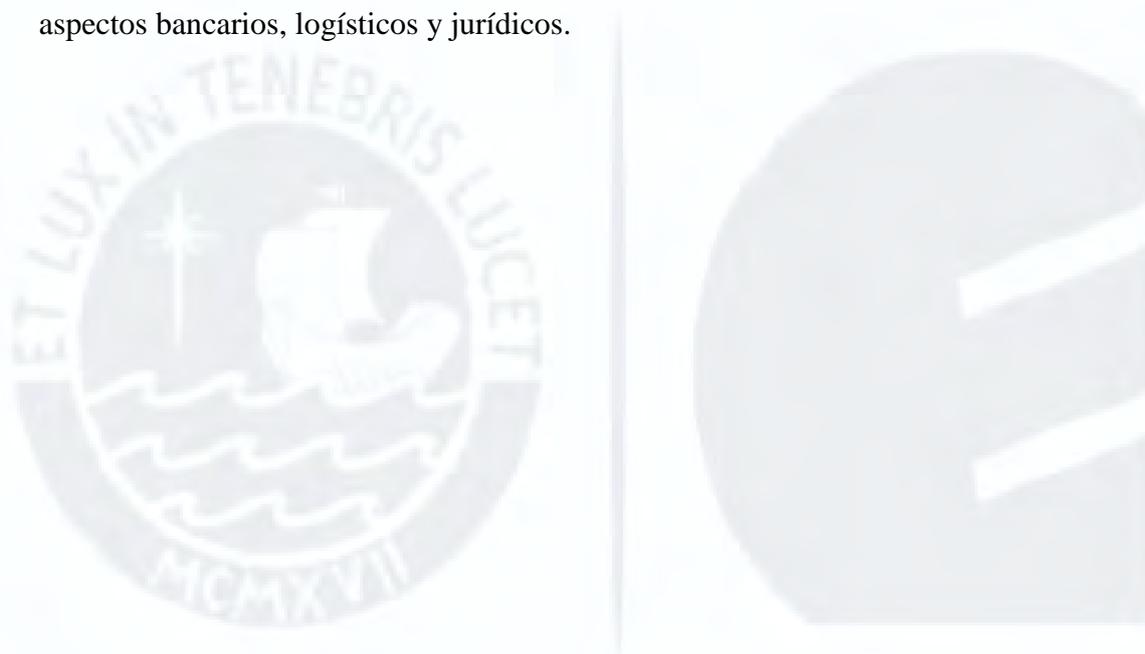
*Nota.* Tomado de *Thuban Overview*, Vivatia Soluciones, 2018, *Thuban Overview* ([https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg\\_Sbuyg](https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg_Sbuyg))

Por otra parte, en la medida que la alternativa que se propone no constituye en sí misma el desarrollo de una nueva tecnología, sino la aplicación de tecnología existente a un uso específico, consideramos que el producto o servicio no requiere patentarse bajo una patente de invención, pero sí podría, una vez desarrollado, patentarse bajo patente de modelo de utilidad. Indecopi (2011) explica que una patente de modelo de utilidad protege toda nueva forma, configuración o disposición de elementos, de algún artefacto, herramienta, instrumento, mecanismo u otro objeto o de alguna de sus partes, que permita un mejor o diferente funcionamiento, utilización o fabricación del objeto, incorporándole o proporcionándole alguna utilidad, ventaja o efecto técnico que antes no tenía. El directorio de patentes en su sitio web (Indecopi, 2019) no muestra una patente de un software desarrollado con el fin del presente documento.

Sobre empresas que brindan este servicio, existen potenciales competidores que podrían desarrollar un producto a medida, como el propuesto en la sección 4.2, y se han identificado soluciones similares existentes, tales como las ofrecidas por Cibergestión (2022), perteneciente al Grupo BC, que se enfoca en la tercerización de procesos de negocio (BPO, *Business Process Outsourcing*). Dentro de sus servicios, existe la automatización de procesos, captura documental, clasificación, extracción de datos y reglas de negocio, los cuales son necesarios para obtener una solución integral al problema planteado. No obstante, la ventaja de la solución planteada por el equipo es el conocimiento del mismo en temas bancarios, jurídicos y logísticos específicos al negocio inmobiliario, lo cual propicia que la calidad de la propuesta se encuentre mejor vinculada al usuario y sus dolores en el proceso.

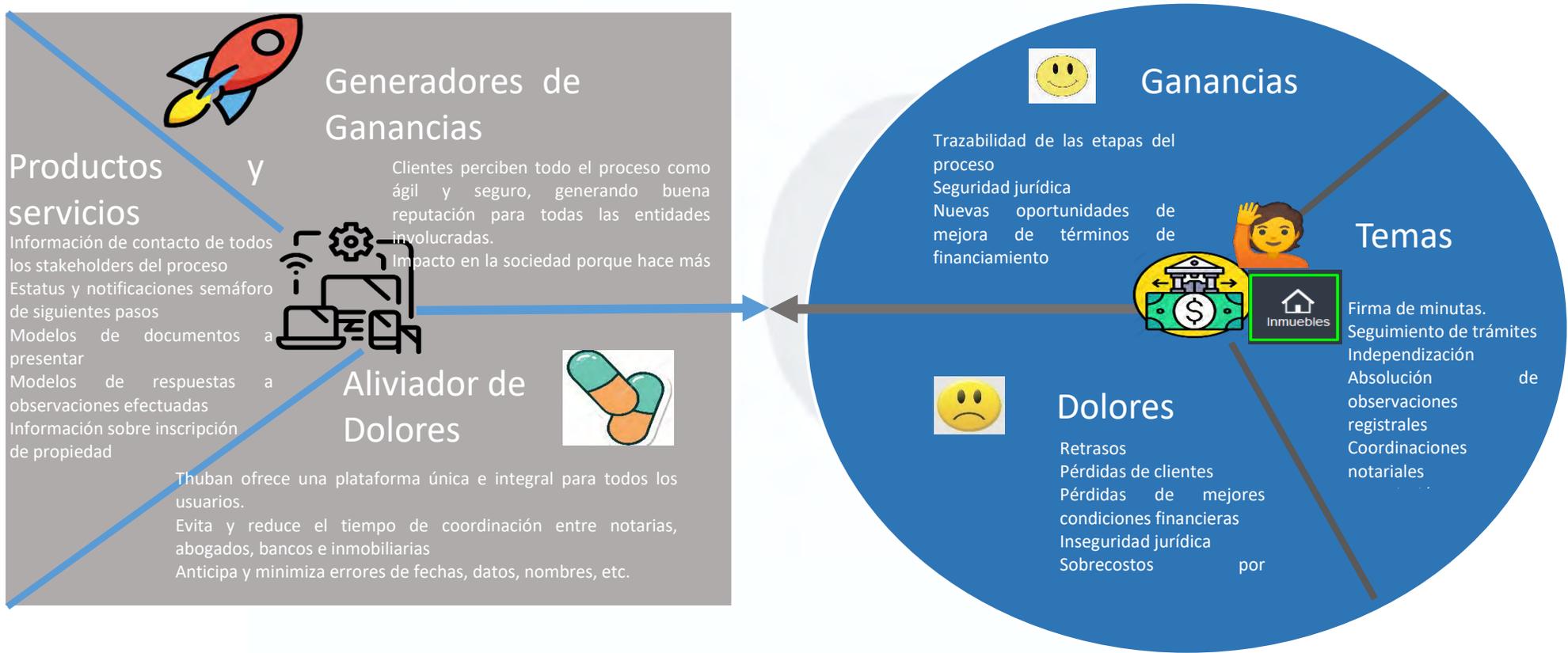
#### 4.4. Propuesta de valor

En la Figura 20 se muestra el Lienzo de Valor del Negocio, que explica los dolores y ganancias de los usuarios y clientes de la Plataforma, con el objetivo de mostrar que la solución prevista tiene correlato directo con la necesidad identificada. Como se comentó en la sección anterior, la solución planteada es desarrollada por un equipo que conoce los aspectos más importantes dentro del proceso de saneamiento de vivienda adquirida en etapa de bien futuro en el negocio inmobiliario, en relación a los aspectos bancarios, logísticos y jurídicos.



**Figura 20**

*Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio*



#### 4.5. Producto mínimo viable (PMV)

El PMV será una plataforma constituida por un software corporativo que ayuda a las empresas financieras a cumplir con el saneamiento de las garantías inmobiliarias más fácilmente. Hace que sea más simple el seguimiento y cumplimiento de plazos y el alcance de los objetivos de los procesos. El software promueve la transparencia y colaboración, permitiendo que los miembros del equipo se comuniquen y compartan informaciones sobre los procesos relacionados al saneamiento de la garantía inmobiliaria a todo momento. Notifica a las partes interesadas y garantiza que las reglas de negocios sean seguidas para minimizar errores, eliminar tareas repetitivas y reducir el desperdicio. Suministra herramientas para monitorizar y analizar las garantías inmobiliarias y garantiza total visibilidad y control sobre lo que sucede en esta etapa, además de revelar cuellos de botella y oportunidades de mejora.

En las Figuras 21 a 26, presentadas a continuación, se muestran los *landing pages* de cada uno de los usuarios y cómo estaría orientada su experiencia de uso de la Plataforma.

#### **Figura 21**

*Plantilla de portada*



**Bienvenido!  
Sabías que:**

1. La publicidad es un elemento esencial para defender la propiedad.
2. La publicidad se obtiene mediante inscripción en Registros Públicos
3. En el Perú más del 30% de la población no cuenta con propiedad inscrita en Registros Públicos
4. Un propietario sin inscripción pierde, entre otras, oportunidades financieras.
5. El financiamiento hipotecario es la forma más frecuente de acceder a propiedades
6. La eficiencia y rapidez en la inscripción de hipotecas podría facilitar el otorgamiento de financiamiento inmobiliario
7. Si tienes acceso a esta página significa que eres pieza fundamental en el proceso de cumplimiento del sueño de la casa propia de muchos y muchas peruanos y peruanas. Sin tu colaboración esta travesía no sería posible. Gracias!

**EMPECEMOS AQUÍ!**

**Figura 22**

*Plantilla Acceso General*

**PLATAFORMA XXXXX  
BY SOLVATIONS**

Seleccione una categoría

Banco

Notaría

Propietario

Inmobiliaria

Ingrese su cuenta

Recuperar contraseña

**Figura 23**

*Plantilla Experiencia Propietario*

**SOLVATIONS  
XXXXX**

Inicio
 Notificaciones y Alertas
 Actividades
 Realizar tarea
 Cerrar sesión
 Cambiar contraseña

PROPIETARIO: LAURA ZUÑIGA ALEMAN    INMUEBLE: ALFREDO SALAZAR 265. DPTO 402.MIRAFLORES    SEDE: BBVA LIMA

DNI: 44201051    PARTIDA MATRIZ: 1235643209    FINANCIAMIENTO: USD300,000.00

ESTADO CIVIL: SOLTERA    INMOBILIARIA: JOPESA ✉    SECTORISTA: JUAN PEREZ ✉

E-MAIL: LZA0802@GMAIL.COM    NOTARÍA: LAOS ✉

**Actividades**  Flujograma

Mostrar

Opciones	Etapas	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Fin esperada	Estatus
	Remisión y Revisión	Envío minutas firmadas a la notaría	Banco	1/10/21	4/10/21	TERMINADO
	Remisión y Revisión	Recepción y revisión de minutas por la notaría	Notaría	4/10/21	6/10/21	PENDIENTE

Figura 24

## Plantilla Herramienta de Gestión para el Banco

**SOLVATIONS**  
XXXXX

Inicio | Notificaciones y Alertas | Actividades | Realizar tarea | Cerrar sesión | Cambiar contraseña

FUNCIONARIO: JOSÉ LOPEZ  
ÁREA: DESARROLLO INMOBILIARIO  
CARGO: ANALISTA  
E-MAIL: jlopez@bbva.com.pe

PROYECTO: ALFREDO SALAZAR  
INMUEBLE: DPTO 402.MIRAFLORES  
PARTIDA MATRIZ: 1235643209  
INMOBILIARIA: JOPESA  
PROPIETARIO: LAURA ZUÑIGA

Flujograma y Monitoreo

Mostrar 20

Buscar

Opciones	Etapa	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Fin esperada	Estatus
 	Remisión y Revisión	Envío minutas firmadas a la notaria	Banco	1/10/21	4/10/21	TERMINADO
 	Remisión y Revisión	Recepción y revisión de minutas por la notaria	Notaria	4/10/21	6/10/21	PENDIENTE

Figura 25

## Plantilla Facilita Coordinación con la Notaría

**SOLVATIONS**  
XXXXX

Inicio | Notificaciones y Alertas | Actividades | Realizar tarea | Cerrar sesión | Cambiar contraseña

NOTARIA: LAOS DE LAMA  
FUNCIONARIO: LUIS POMA  
CARGO: ABOGADO ANALISTA  
E-MAIL: Luis.Poma@notarialaos.com.pe

PROYECTO: ALFREDO SALAZAR  
INMUEBLE: DPTO 402.MIRAFLORES  
PARTIDA MATRIZ: 1235643209  
INMOBILIARIA: JOPESA

SEDE: BBVA LIMA  
FUNCIONARIO BBVA: JUAN PEREZ Y JOSÉ LOPEZ  
PROPIETARIO: LAURA ZUÑIGA

Flujograma y Monitoreo

Mostrar 20

Buscar

Opciones	Etapa	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Fin esperada	Estatus
 	Remisión y Revisión	Envío minutas firmadas a la notaria	Banco	1/10/21	4/10/21	TERMINADO
 	Remisión y Revisión	Recepción y revisión de minutas por la notaria	Notaria	4/10/21	6/10/21	PENDIENTE

Figura 26

## Plantilla Asegura Cumplimiento de la Inmobiliaria

**SOLVATIONS**  
XXXXX

Inicio
 Notificaciones y Alertas
 Actividades
 Realizar tarea
 Cerrar sesión
 Cambiar contraseña

INMOBILIARIA: JOPESA  
 FUNCIONARIO: ROSARIO GARCÍA  
 CARGO: JEFE DE VENTAS  
 E-MAIL: rgarcía@jopesa.com.pe

PROYECTO: ALFREDO SALAZAR  
 INMUEBLE: DPTO 402.MIRAFLORES  
 PARTIDA MATRIZ: 1235643209  
 PROPIETARIO: LAURA ZUÑIGA ✉

SEDE: BBVA LIMA  
 FUNCIONARIO BBVA: JUAN PEREZ Y JOSÉ LOPEZ ✉  
 NOTARÍA: LAOS DE LAMA ✉

Actividades

Flujograma

Mostrar

	Opciones	Etapa	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Fin esperada	Estatus
+		Remisión y Revisión	Envío minutas firmadas a la notaria	Banco	1/10/21	4/10/21	TERMINADO
+		Remisión y Revisión	Recepción y revisión de minutas por la notaria	Notaria	4/10/21	6/10/21	PENDIENTE

#### 4.6. Resumen del Capítulo

A partir de la información recabada en los capítulos I, II y III, se identificó que es posible desarrollar un negocio destinado a mitigar la evidente descoordinación existente durante el proceso de saneamiento legal de bienes futuros. En el capítulo IV se identificaron las necesidades que debería cubrir el producto a proponer que lograr mitigar los impactos de la descoordinación en el saneamiento legal en cada uno de los agentes, bancos, compradores, inmobiliarias. La solución identificada fue una plataforma de interacción continua y en tiempo real respaldada por un gestor de información.

## Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se explica el modelo de negocio que será aplicado para implementar, de manera rentable, el servicio y producto diseñado según la sección IV anterior. Antes que nada, debemos señalar que la patente por modelo de utilidad que comercializará este producto será de titularidad de *Solutions S.A.* (“Solutions”) *startup* fundada en el 2020 cuyo objeto es desarrollar soluciones tecnológicas para proyectos masivos en el sector financiero reduciendo los costos en tiempos y dinero.

El primer producto desarrollado por Solutions es un software para la gestión del soporte legal, saneamiento y formalización de las hipotecas otorgadas a favor de los bancos en el marco de desarrollo de proyectos inmobiliarios.

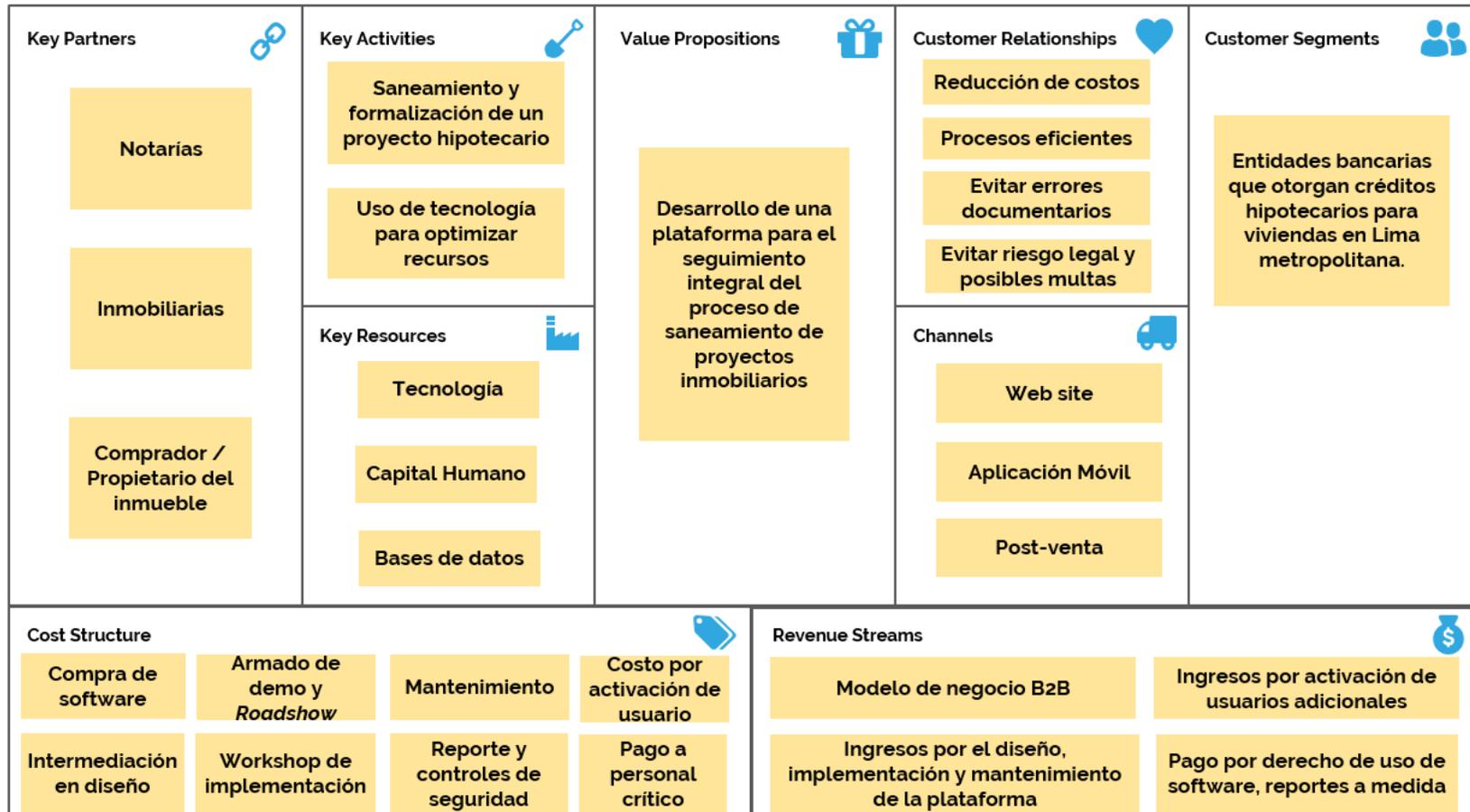
### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que se propone para desarrollar la Plataforma es un Business to Business (B2B), donde el banco sería el principal cliente; responsable del pago del diseño, implementación y mantenimiento de la Plataforma. El precio por cobrar por este paquete incluirá los costos de cada etapa, así como los márgenes que se desean obtener.

A continuación, en la Figura 27, se detalla el *Business Model Canvas* (Osterwalder, A., et al, 2020), donde se encuentra la gestión estratégica para el desarrollo del modelo de negocio.

**Figura 27**

*Business Model Canvas*

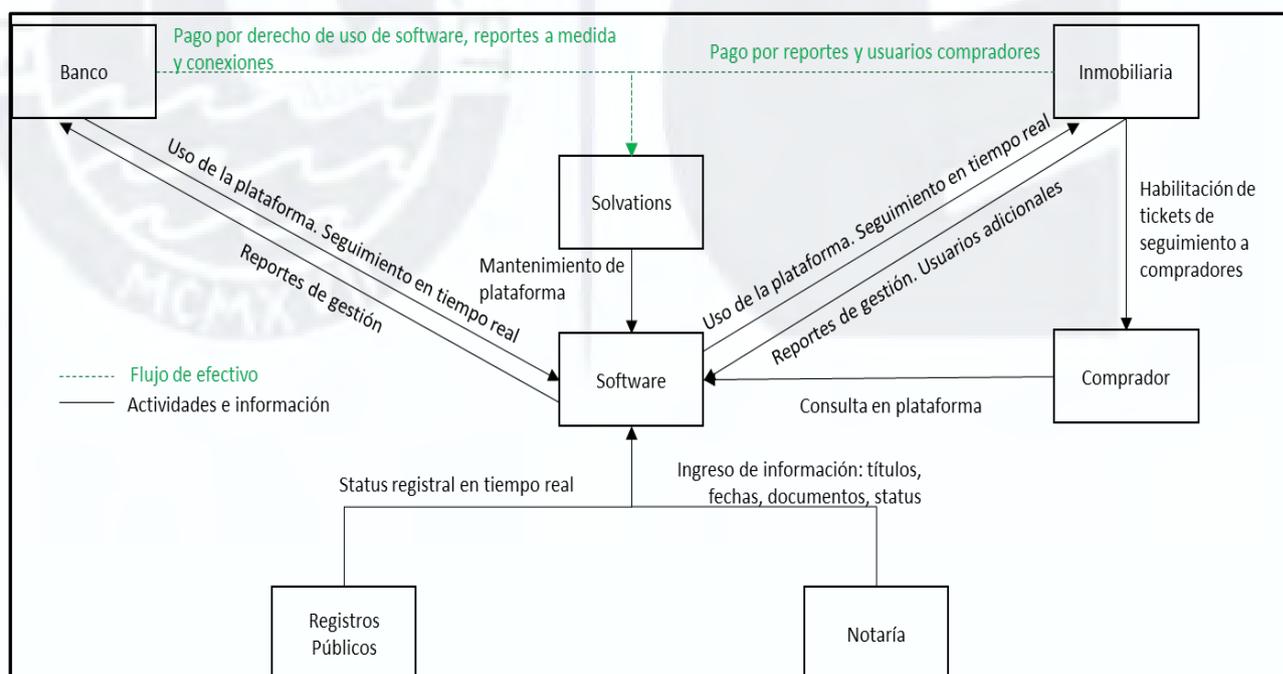


## 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

El modelo de negocio es viable debido a que los principales clientes son los bancos; principales generadores de pagos a la empresa por el derecho de uso del software, que les brindará información en tiempo real y reportes de gestión ejecutiva. Adicionalmente, las inmobiliarias podrían solicitar reportes y acceso a la misma información (solamente de sus proyectos), por un cobro variable por proyecto, directo o indirecto (a través del banco). El uso se daría por parte del comprador, el banco y la inmobiliaria y el flujo de información lo proveerán todos, incluyendo registros públicos y notaría. En la Figura 28 se resume el funcionamiento del modelo de negocio.

**Figura 28**

*Esquema de Modelo de Negocio*



## 5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Tomando como punto inicial que negocio estará enfocado principalmente en los procesos de crédito hipotecario; desde la solicitud inicial hasta su correcta formalización e inscripción, el plan de escalabilidad del modelo de negocio tiene 2 etapas.

### ***Etapa 1: Primer Software Desarrollado***

Sin tener que invertir más recursos ni emplear más tiempo, el modelo de negocio podrá dar respuesta a una gran cantidad de clientes. Con el uso de la tecnología se planea automatizar todo el negocio y estar más cerca a los bancos para cubrir sus necesidades especiales.

La tecnología es fundamental para dar soporte a las operaciones del negocio y generar información estratégica que contribuya en el cumplimiento de los objetivos de negocio de nuestros clientes. El servicio estará enfocado a reducir tiempos y gestionar flujos de actividades para la atención a los clientes 24/7.

### ***Etapa 2: Nuevas Soluciones***

Como segunda etapa, a partir del sexto año de operación, el objetivo será atender otros servicios y procesos de la banca y otros sectores que dependan de procesos masivos, requieran de tecnología y busquen la eficiencia y control de recursos, entre ellos, como, por ejemplo:

- Créditos personales
- Créditos empresariales
- Créditos automovilísticos
- Procesos legales generales con notarías
- Estandarización y automatización de modificaciones de contratos
- Seguimiento integrado de prospección de clientes

### **5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio**

El modelo de negocio propuesto crea valor para todos los *stakeholders* involucrados; introduciendo una solución al mercado inmobiliario que beneficia al banco, a las inmobiliarias, a las notarías y a los compradores de bienes inmuebles. El Banco se beneficia de las eficiencias que genera nuestra plataforma, optimizando

recursos, evitando demoras, reduciendo el número de reclamos de clientes y evitando posibles sanciones por parte de entidades gubernamentales. Las inmobiliarias, por su parte, se benefician con las eficiencias que generaría la plataforma en el monitoreo y seguimiento de documentación integrada. Optimización de recursos; en especial tiempo. Las notarías también se benefician de esta plataforma de seguimiento integrada, donde se pueden también optimizar recursos; en especial recurso humano. Finalmente, la comunidad; en especial los compradores de bienes inmuebles, desconocen todo el proceso de saneamiento de la compra de sus viviendas, esto les genera incertidumbre y malestar al no tener registrados sus bienes a su nombre. Esta plataforma permitiría mantenerlos informados de cada paso y pendiente que aparezca en el transcurso del proceso.

Finalmente, el modelo de negocio impacta de forma positiva los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Las Naciones Unidas (Organización de Las Naciones Unidas, 2022):

- Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles: aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países (11.3)
- Objetivo 17. Alianzas para lograr los objetivos: Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas (17.17) y de aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y

complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo (17.19)

### 5.5. Resumen del Capítulo

El capítulo V le otorga viabilidad de negocio a la plataforma de coordinación de saneamiento legal de bienes futuros que propone el capítulo IV. En efecto, este capítulo caracteriza dicha plataforma como un negocio bajo modalidad *business to bussiness* (“B2B”), es decir que será un producto destinado a mejorar las condiciones en las que se presta el servicio de saneamiento dentro del mercado de transferencia de bienes inmuebles futuros. En tal sentido, el negocio propuesto tendría que ser requerido y adquirido por alguno de los agentes distintos al beneficiario final, esto es, distintos al propietario final. No obstante, las bondades del modelo de negocio se evidencian en los impactos positivos para todos los agentes involucrados.

## Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

El presente capítulo analiza la viabilidad económica de la solución propuesta, para lo cual se utilizan metodologías de valorización financiera, planes de mercadeo y se identifican usuarios dispuestos a pagar por la prestación del servicio.

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

#### 6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Utilizando el *Business Model Canvas* del numeral 5.1, se cuentan con los siguientes elementos:

- Segmentos del cliente: Entidades bancarias que otorgan créditos hipotecarios y financian proyectos inmobiliarios
- Canales: Sitio web / App / Teléfono / Mail
- Relación: Reducción de costos / Eficiencia / Evitar multas
- Propuesta de valor: Seguimiento / Trazabilidad / Gestión

Al haber una necesidad importante por el lado bancario, dadas las evidencias presentadas anteriormente, se presenta como hipótesis que la solución planteada es deseable por todos los agentes involucrados en el proceso de saneamiento legal para la adquisición de inmuebles en futuro, y que en especial las entidades financieras tendrían mayor poder de negociación para imponer esta solución a los demás agentes, por lo que estas optarían por tomar el servicio inicialmente.

#### 6.1.2 Experimento Empleado para Validar la Hipótesis

El siguiente paso, entonces, fue validar esta hipótesis. Para ello, se recurrió a entrevistas a funcionarios de entidades del sistema financiero involucrados en el segmento de desarrollo inmobiliario. Los resultados se muestran a continuación. Se entrevistó a la Gerente de Área de Negocio Inmobiliario en Interbank (De La Fuente, 2021), quien otorgó los siguientes comentarios:

- El saneamiento de proyectos es una etapa bastante dolorosa para el banco porque supone gran carga legal, procesos y reprocesos bastante manuales, seguimiento de cada partida específica hasta lograr su inscripción en registros públicos e impacto en percepción del cliente
- De haber una solución práctica y económica (es decir, generaría ahorro de gastos y mitigación de riesgos), se optaría por tomarla
- El proceso debe ser lo más automático posible para que sea una herramienta de seguimiento legal y el proceso de saneamiento y levantamiento sea más gestionado proactivamente, que reactivo ante reclamos
- Se está dispuesto a pagar un monto que equivalga a 01 persona trabajando en el área, dedicada a esas actividades (S/ 4,000 mensuales), más beneficios sociales y su par en el área legal, cuya carga disminuirá producto de la implementación

## **6.2. Validación de la factibilidad de la solución**

### **6.2.1. Plan de mercadeo**

#### **6.2.1.1 Objetivos de Marketing**

Los objetivos de *Solutions* referentes al *software* propuesto se encuentran relacionados con la eficiencia en procesos, ahorro de tiempo y generación de reportes transparentes, detallados y confiables. En tal sentido, en la Tabla 3 se definieron las siguientes métricas objetivo, según proyecciones financieras preliminares:

**Tabla 3***Objetivos de mercadeo*

N°	Objetivos de mercadeo
1	A partir del sexto mes de operación, se logrará trabajar con al menos 2 bancos que financian proyectos inmobiliarios de vivienda
2	A partir del duodécimo mes de operación, se logrará trabajar con 140 proyectos inmobiliarios de vivienda
3	A partir del tercer año de operación, se gestionará al menos el 20% de los proyectos totales del mercado en oferta a través de la plataforma (aproximadamente 200)
4	Fomentar en la población el conocimiento en temas de registro de propiedad inmueble a través de <i>webinars</i> , charlas y capacitaciones
5	Lograr generar asociación con grupos de interés de soporte importantes (Registros Públicos y Notarías) con el objetivo de reducir costos

Como se mencionó anteriormente, el mercado inmobiliario cuenta con cinco bancos principales: BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank y BIF. Trabajar con 2 de estos y gestionar 140 proyectos inmobiliarios aseguraría la rentabilidad mínima necesaria del negocio, por lo que se buscará, a partir de la relación con bancos, generar entregables que reduzcan tiempos de gestión y coordinaciones posteriores.

**6.3. Validación de la viabilidad de la solución****6.3.1. Presupuesto de inversión**

La Tabla 4 muestra la inversión detallada requerida para llevar a cabo la solución propuesta.

**Tabla 4***Inversión total requerida*

<b>Concepto</b>	<b>Inversión (USD)</b>
Vivatia - Software preliminar ajustado	70,000
Intermediación en diseño (UV)	3,000
Armado de demo y roadshow	2,000
Workshops de implementación	10,000
Adquisición de licencia	8,000
Mantenimiento (anual)	1,500
Costo por activación de usuario	1,500
Administrador (mensual)	2,500
Reporting (mensual)	500
Costo de licencia por usuario (anual)	4,500
Controles de seguridad (mensual)	500
Personal crítico (mensual)	3,000
Costos de inversión inicial	94,500
Costo operativo (anual)	84,000

Luego de analizar la coyuntura del mercado y establecer diversos escenarios, el equipo llegó a la conclusión de que en un horizonte temporal máximo de 05 (cinco) años, la empresa generará ganancias. Según las proyecciones financieras elaboradas, este escenario se presenta cuando al menos 02 bancos adquieren el software. La inversión total se calculó con ese lapso definido. Sobre esta, se definieron los principales aspectos materia de gasto del negocio y se llegó a lo siguiente:

- *Software* (USD 70,000): Crear un *software* desde cero es un proceso muy complejo, que involucra fábricas de *software*, procesos en nube, entre otros, por lo que se ha optado por adquirir uno existente, propiedad de Vivatia, empresa desarrolladora de software que trabaja proyectos con bancos en Perú, y realizarle modificaciones para adecuarlo a lo que se requiere. Al ya existir la primera versión, tener un MVP ajustado tomará 02 meses, según lo indicado por la empresa.
- *Intermediación en diseño* (USD 3,000): Implementar software requiere contratar los servicios de un asesor, que traduzca los requerimientos a los programadores.

- Armado de Demo y *Roadshow* (USD 6,000): Se elaborará una demo detallada para presentar a los potenciales clientes y se incluirá a Vivatia dentro de estas presentaciones.
- Workshops de implementación (USD 10,000): Una vez adquirido el software, se establecerán las conexiones a los sistemas de cada *stakeholder*, de requerirse.
- Adquisición de Licencia (USD 8,000): Costo por adquirir la licencia de la plataforma que soportará la interfaz.
- Mantenimiento (USD 1,500 anual): Costo de mantenimiento de plataforma. Servicios en nube.
- Costo por activación de usuario (USD 1,500): USD 100 por usuario, preliminarmente 15 usuarios. En caso haya más, se trasladará el cobro.
- Pago a administrador (USD 2,500): Equipo que se encargará de la gestión de la plataforma y soporte a los clientes.
- *Reporting* y controles de seguridad (USD 1,000 mensuales)
- Costo de licencia anual por usuario (USD 4,500 anuales)
- Personal crítico (soporte al sistema) (USD 3,000 mensuales): Costo del personal que brindará soporte a la plataforma y realizará adecuaciones y mejora continua del mismo.

Con ello, el total de la inversión requerida para 05 años se definió en USD 479,750. Para determinar las etapas de la inversión, se dividió en 02 grandes grupos la necesidad. Primero, la inversión sin ventas concretadas, destinada al desarrollo, equivalente a USD 89,488. La primera parte de la inversión (USD 45,000) será cubierta por el equipo fundador, mientras que el resto se financiará con un inversionista ángel. Se ha contactado a uno, conocido de uno de los fundadores, que actualmente mantiene inversiones en el rubro de alimentación y entretenimiento (restobares) y trading de

metales. Es de origen indio y para efectos del estudio se le nombrará por las siglas de su nombre: “DH”. Se buscará firmar un SAFE con esta persona.

Segundo, la inversión con ventas concretadas, destinada a la implementación y soporte hasta alcanzar el equilibrio, equivalente a USD 390,262. Una vez desarrollada la herramienta y conseguida al menos 01 carta de intención, se buscará financiar el 100% de los flujos requeridos a través de una firma de *Venture Capital* (VC). No se ha contactado ninguna aún, pero existen alternativas interesantes en el mercado peruano, como Salkantay, Flambeau Partners, INCA Ventures, entre otros. Se buscará también firmar un SAFE y, en caso de no ser posible, se buscará una nota convertible.

### **6.3.2. Análisis financiero**

#### **6.3.2.1. Monetización**

Se han definido los siguientes conceptos de cobro a entidades financieras:

- *Upfront fee* (pago inicial por concepto de conexión y puesta en marcha): USD 20,000 por entidad financiera.
- Pago mensual por administración de la plataforma: USD 2,000.
- Ingreso potencial incremental por reportes a clientes inmobiliarios que lo deseen: USD 40 mensuales por cliente (puede ser cobrado a través del banco).

#### **6.3.2.2. Rentabilidad**

Con ello, el flujo de ingresos totales proyectado a cinco años, con 02 bancos vinculados, es de USD 530,400 y se obtiene un flujo neto de USD 50,650, TIR de 19.75% sin considerar venta de la empresa y *cash-on-cash return* de 1.11x, como se muestra en la Tabla 5:

**Tabla 5***Proyección financiera*

<b>Concepto</b>	0	1	2	3	4	5
Vivatia - <i>Software</i> preliminar ajustado	35,000	35,000				
Intermediación en diseño (UV)	429	2,571				
Armado de demo y <i>roadshow</i>		2,000				
Workshops de implementación		10,000				
Adquisición de licencia		8,000				
Mantenimiento		1,125	1,500	1,500	1,500	1,500
Costo por activación de usuario		1,500				
Administrador		17,500	30,000	30,000	30,000	30,000
<i>Reporting</i>		3,500	6,000	6,000	6,000	6,000
Costo de licencia por usuario		2,625	4,500	4,500	4,500	4,500
Controles de seguridad		3,500	6,000	6,000	6,000	6,000
Personal crítico		21,000	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>Egresos (USD)</b>	<b>(35,429)</b>	<b>(108,321)</b>	<b>(84,000)</b>	<b>(84,000)</b>	<b>(84,000)</b>	<b>(84,000)</b>
<b>Entradas de efectivo</b>						
<i>Upfront fee</i>		40,000				
Pago mensual (proyectos de hasta 200 unidades)		24,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Reportería a clientes inmobiliarios (mensual, por proyecto)		5,600	67,200	67,200	67,200	67,200
<b>Ingresos (USD)</b>		<b>69,600</b>	<b>115,200</b>	<b>115,200</b>	<b>115,200</b>	<b>115,200</b>
<b>Flujo neto</b>	<b>(35,429)</b>	<b>(38,721)</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>
<b>IRR (sin retorno de equity)</b>	<b>19.75%</b>					

**6.3.2.3 Valor del negocio**

Sobre la valuación del negocio, se contemplaron 2 escenarios: con 2 bancos y con 5 bancos. Con el primero, se tomó un flujo estabilizado y se asumió como EBITDA del negocio, con lo que se llegó a un EBITDA anual de USD 34,500. Se tomó un múltiplo EV / EBITDA (*Enterprise Value*-EBITDA) de 20.85x (Damodaran, 2022) y se llegó a un *Enterprise Value* (EV) de USD 650,250 con dos bancos y USD 3,971,925 con cinco bancos.

**6.3.2.4. Esquema de inversión estimado:**

Si bien una valuación *pre-money* del negocio es de USD 650,250, el factor riesgo generó que los Fundadores otorguen mayor participación a DH por su capital. Se

ajustó el monto estimado para que su participación sea del 15%, lo que da un valor *pre-money* de USD 208,297 y *post-money* de USD 245,012. Para llegar a un acuerdo con un fondo VC, se planteará como objetivo la valuación *pre-money* completa con 02 bancos de USD 650,250. Así, los USD 398,036 representarán el 38% del negocio, lo que dejará a los fundadores con el 53% y a DH con el 9%.

#### **6.3.2.5. Term sheet – SAFE**

En el Apéndice 3 se muestra un modelo de *term sheet* para inversionistas.

### **6.4 Resumen del Capítulo**

Luego de efectuado el análisis financiero, se concluye que, al existir potencial comprobado de aceptación por parte de una entidad financiera y el flujo de caja positivo con supuestos conservadores de demanda y precio, con TIR de 19% y *cash-on-cash return* de 1.11x, el proyecto planteado es viable. Los objetivos de mercado planteados por *Solvations* serían alcanzables e incluso potencialmente superados en caso un tercer banco opte por adquirir el uso de la plataforma ofrecida.

## **Capítulo VII. Solución Sostenible**

Este capítulo se describe cual es la relevancia y la rentabilidad social de la solución propuesta, esto es, el aporte que otorga a la sociedad el producto propuesto y como su empleabilidad no solo es fuente de ingresos de los comercializadores, o de ahorros para los usuarios, sino que se convierte en un aporte que mejora todo el sistema de seguridad jurídica y repotencia los financiamientos inmobiliarios.

### **7.1. Relevancia Social de la Solución**

Como se ha señalado, el saneamiento es el procedimiento por el cual se busca formalizar la titularidad del derecho de un inmueble, es decir, que el dueño real de la vivienda debe ser el mismo que figura como propietario ante los registros públicos. La plataforma que se propone permite, justamente, reducir esta brecha de conocimiento sobre los procesos de saneamiento, ya que dota a cada una de las partes de información necesaria para poder tomar mejores y oportunas decisiones en torno a la adquisición o venta de un bien. Tal como demuestra esta investigación, la brecha de conocimiento es muy intensa para todos los involucrados, y en especial para los compradores, quienes desconocen el proceso legal y los procedimientos financieros administrativos que giran en torno a la adquisición de un bien futuro.

En efecto, esta situación deviene en que los adquirentes obtengan un título de propiedad tardío, defectuoso o que incluso en algunas ocasiones no lo obtengan. Todas estas situaciones contribuyen a la informalidad e inseguridad jurídica, la cual compromete seriamente las inversiones en el país. Lo expuesto anteriormente, evidencia la importancia de la plataforma propuesta como herramienta para proveer información y formalidad a la circulación de bienes, lo cual hace al país más competitivo, y por tanto, más capacitado para reducir la pobreza.

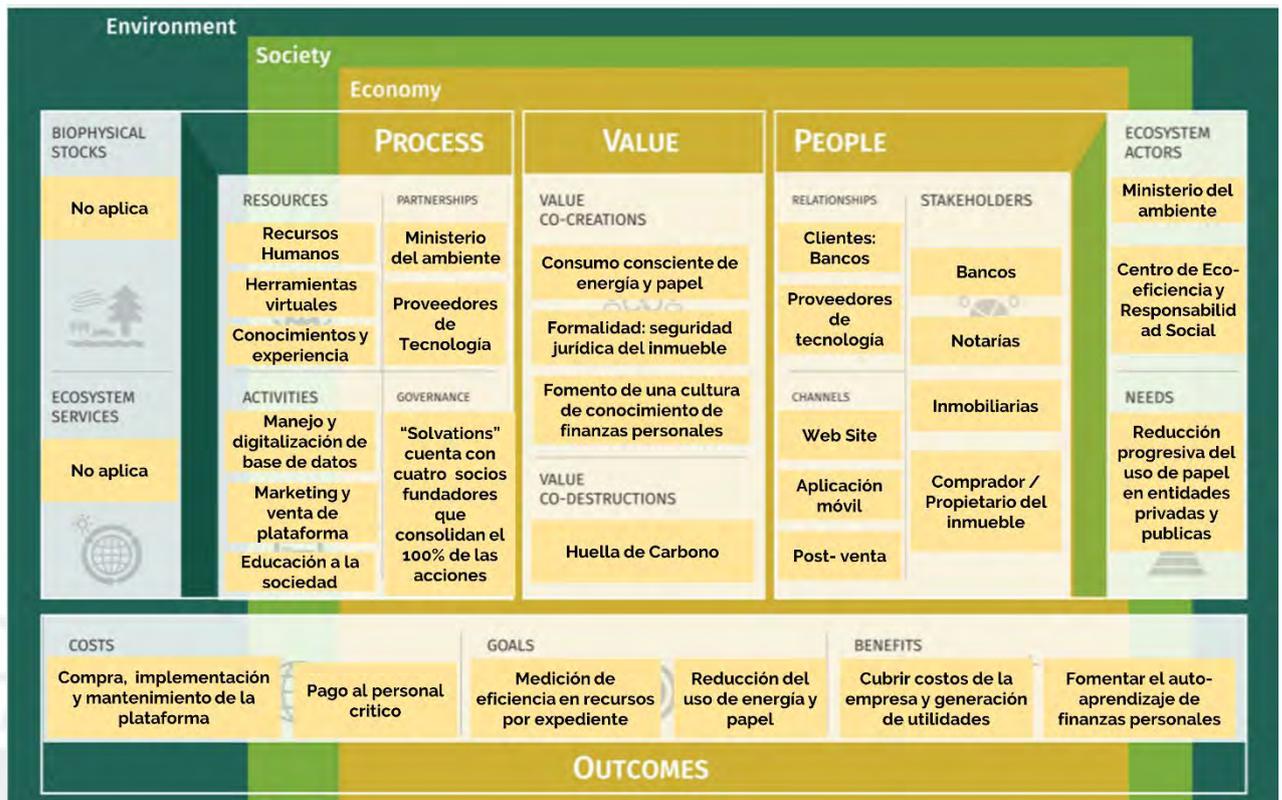
Finalmente, esta plataforma tecnológica también busca contribuir de manera sostenible con el ecosistema, buscando una reducción progresiva del papel; fomentando la identificación, en conjunto de los clientes, de procesos que se realizan en formato impreso y sustituyéndolos por redes digitales de informática eficientes y seguros. Esto en el marco de las iniciativas actuales del Ministerio del Ambiente (MINAM).

A continuación, en la Figura 29, se detalla el *Flourishing Business Canvas*, donde se encuentra la gestión estratégica para el desarrollo del modelo de negocio próspero; fomentando el buen uso de recursos y generando valor e impacto social:



**Figura 29**

*Flourishing Business Canvas*



## 7.2. Rentabilidad Social de la Solución

En este apartado presentaremos la rentabilidad de la solución de manera específica para cada una de los grupos de interés asociados. De esta manera el propietario puede vender su propiedad, usarla como garantía para un crédito y protegerla de una posible venta sin su consentimiento. Las entidades financieras, por su parte, pueden constituir hipotecas válidas de manera rápida y mitigan cualquier contingencia por acciones de supervisión interna. Las inmobiliarias o constructoras se benefician como entidades que buscan proveer de la máxima satisfacción a sus clientes. La sociedad se vuelve un ambiente propicio para la circulación de bienes por su seguridad y confiabilidad en las transferencias. La Figura 30, muestra todos los dolores de los participantes de la plataforma, el efecto de “ganar-ganar-ganar” que genera en cada uno; y el reflejo de bienestar que otorga a la sociedad.

**Figura 30**

*Beneficios para los stakeholders*



Finalmente, se estimó el beneficio social de la implementación de la propuesta. Se considera que su impacto es muy relevante para la población, dado que (i) se ahorrará papel y energía en solicitudes de levantamientos de hipoteca e inscripciones de

compraventas; (ii) se permitirá un mayor número de transacciones en el mercado inmobiliario, dada la seguridad jurídica de los inmuebles, como compras de deuda y venta de vivienda usada; y (iii) habrá ahorro en costos de asesoría legal para obtener una propiedad saneada registralmente. La Tabla 6 muestra el resumen de los supuestos indicados y sus variables de medición.

**Tabla 6**

*Consideraciones para el cálculo del VANS*

<b>Valor Generado</b>	<b>Beneficios identificados</b>	<b>Variables para cuantificar rentabilidad social</b>
Consumo Consciente de Energía y Papel	- No acercarse a agencias bancarias a presentar solicitudes impresas (menor cantidad de solicitudes impresas y menor consumo de combustible o energía)	- Menor Consumo de papel - Costo de papel - Menor Consumo de combustible - Costo de combustible
Formalidad: seguridad jurídica del inmueble	- Inmueble como activo financiero: se pueden negociar compras de deuda con menor tasa en créditos hipotecarios (-1% en promedio a la TEA) - Permite que se pueda vender y comprar inmuebles debidamente formalizados a nivel RRPP (5%)	- TEA promedio ahorrada por compra de deuda - Cantidad de compras de deuda en el mercado hipotecario - Aumento de transacciones de compra-venta de viviendas en el mercado - Porcentaje de ventas que no se concretan por no encontrarse saneadas registralmente
Fomento de una cultura de conocimiento de finanzas personales	- Difundir cultura de orden y seguridad jurídica en los activos adquiridos	- Ahorro en costo de asesoría legal para regularizar saneamiento de inmueble

El beneficio se calculó en función del ahorro obtenido producto de la implementación de la herramienta y el cálculo se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7***Cálculo de VANS*

	Unidad de medida	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Consumo Consciente de Energía y Papel						
	Consumo de papel promedio por persona natural que solicita un trámite de levantamiento de hipoteca en una agencia bancaria	#	8.00				
	Costo de papel promedio	S/ por unidad	0.04				
	Distancia promedio que recorre persona cuando se acerca a un banco	km	3.00				
	Rendimiento promedio de un vehículo	km / gal	20.00				
	Consumo promedio de combustible por persona natural que solicita un trámite de levantamiento de hipoteca en una agencia bancaria	gal	0.15				
	Precio de un galón de diesel	S/ / gal	14.45				
	Cantidad de personas que solicitan trámites de levantamiento de hipoteca en un banco	# personas / mes	3.00				
	Número de bancos con proyectos hipotecarios	#	5.00				
	Ahorro en consumo de papel	S/		52.13	52.13	52.13	52.13
	Ahorro en consumo de combustible	S/		1,170.45	1,170.45	1,170.45	1,170.45
	<b>Total Ahorro (1)</b>			<b>1,222.58</b>	<b>1,222.58</b>	<b>1,222.58</b>	<b>1,222.58</b>
2	Formalidad: seguridad jurídica del inmueble						
	Diferencial de tasa promedio por compras de deuda	TEA	0.50%				
	Cantidad de compras de deuda en bancos	# / mes	67.00				
	Monto promedio de compra de deuda	S/	324,477.99				

Factor % Compras de deuda no concretadas por temas de saneamiento	%	5.00%					
Número de bancos con proyectos hipotecarios	#	5.00					
Ahorro por compras de deuda	S/		27,112.95	27,112.95	27,112.95	27,112.95	27,112.95
Rentabilidad por venta de vivienda	%	5.00%					
Cantidad de viviendas vendidas en el mercado (2da venta)	# / mes	40.00					
Factor % ventas de vivienda no concretadas por temas de saneamiento	%	2.50%					
Precio promedio de vivienda	S/	324,477.99					
Ganancia por mayores ventas de vivienda	S/		194,686.79	194,686.79	194,686.79	194,686.79	194,686.79
<b>Total Ahorro (2)</b>			<b>221,799.74</b>	<b>221,799.74</b>	<b>221,799.74</b>	<b>221,799.74</b>	<b>221,799.74</b>
3 Fomento de una cultura de conocimiento de finanzas personales							
Casos de Saneamiento pendiente al mes	# / mes	5					
Costo de abogado independiente	S/ / h	120					
Horas dedicadas	h	15					
Ahorro en costo de abogado para subsanar temas pendientes	S/		108,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00
<b>Total Ahorro (3)</b>			<b>108,000.00</b>	<b>108,000.00</b>	<b>108,000.00</b>	<b>108,000.00</b>	<b>108,000.00</b>
<b>(1) + (2) + (3)</b>			<b>331,022.32</b>	<b>331,022.32</b>	<b>331,022.32</b>	<b>331,022.32</b>	<b>331,022.32</b>
<b>Tasa Social de descuento</b>			<b>10%</b>				
<b>VANS</b>			<b>1,380,318.54</b>				
<b>TC</b>			<b>3.666</b>				
<b>VANS (USD)</b>			<b>376,518.97</b>				

Como se puede apreciar, se obtuvo un VAN Social de USD 376,518.97, el cual se comparó con el VAN Económico del negocio con 5 bancos, el cual equivale a USD 380,772.60. El VAN Social, de esta manera, representa el 99% del VAN Económico, lo cual es evidencia clara de que el impacto de la iniciativa es relevante para la sociedad

### **7.3. Conclusión**

La Plataforma propuesta es viable no solo en lo económico, sino también en lo social. Respecto de esto último se destacan dos niveles: individual y colectivo. En relación al nivel individual genera réditos para el propietario que gozará de una propiedad plena pudiendo ejercer los derechos que derivan de ella. El banco tendrá reducidas sus contingencias en cuanto a las acciones de control interno. Las empresas inmobiliarias mejorarán su reputación lo cual permitiría incrementar ventas. Respecto al nivel colectivo, el beneficio es para toda la sociedad, pues la Plataforma potencia la circulación segura de bienes, lo que genera un mercado más dinámico y capaz de proveer bienestar a la comunidad, sin descuidar el impacto en el medio ambiente por la reducción del uso de papel.

## Capítulo VIII. Decisión e Implementación

Considerando la investigación de mercado efectuada, la necesidad identificada y el potencial con que cuenta la plataforma de coordinación para saneamiento legal de bienes inmuebles, se decide implementar el producto y se estiman los tiempos de salida al mercado, junto con el equipo de trabajo elegido. Este capítulo muestra con más detalle lo señalado.

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

#### 8.1.1. Plan de Implementación

A continuación, se muestra el plan de implementación del sistema y puesta en marcha en una entidad bancaria.

**Figura 31**

*Gantt simplificado – Puesta en marcha*

	Responsables	Tiempo (meses) o periodicidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vivatia - Software preliminar ajustado	Solutions, Vivatia	2	█	█											
Intermediación en diseño (UV)	Solutions, Especialista	7	█	█	█	█	█	█	█						
Adquisición de licencia	Solutions, Vivatia, Asesor	1			█										
Armado de demo y roadshow	Solutions, Asesor	2			█	█									
Workshops de implementación	Solutions, Asesor	3					█	█	█						
Reporting (mensual)	Solutions	Mensual									█	█	█	█	█
Mantenimiento	Solutions, Vivatia	Mensual									█	█	█	█	█

#### 8.1.2. Equipo de Trabajo

El equipo encargado del desarrollo del producto se encuentra conformado por los fundadores, quienes poseen amplia experiencia en las distintas aristas del negocio que involucra el Proyecto. A continuación, se presenta una reseña de cada uno:

**Augusto Moreno****Jefe de Finanzas y CEO**

Augusto es Ingeniero Industrial y cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro financiero y de banca. Ha sido miembro del equipo de financiación corporativa del Banco Internacional S.A.A. y actualmente es el jefe de desarrollo comercial inmobiliario en el mismo banco. Se encuentra finalizando el MBA de doble grado en dos de las escuelas de negocios más reconocidas a nivel Latinoamérica: CENTRUM PUCP y EGADE *Business School*. Pertenece a la sociedad de honor *Beta Gamma Sigma*.

**Laura Zúñiga****Jefa Legal**

Laura es abogada por la Pontificia Universidad Católica y cuenta con más de 10 años de experiencia en asesoramiento legal corporativo en el sistema financiero y empresas de consumo masivo como servicios públicos. Se ha desempeñado como consultora externa. Actualmente, es Jefa del Departamento de Regulación de Luz del Sur S.A.A. Laura se encuentra finalizando el MBA de doble grado en dos de las escuelas de negocios más reconocidas a nivel Latinoamérica: CENTRUM PUCP y EGADE *Business School*.

**Viviana Rozas****Jefa Comercial / Operaciones**

Ingeniera de profesión, con 10 años de experiencia en el rubro de consumo masivo. Se ha desempeñado en distintas áreas del negocio: asuntos regulatorios, *R&D* y manejo de proyectos nuevos y de mejora continua. Actualmente se desempeña como Gerente de Abastecimiento para *Walmart*. Viviana se encuentra finalizando el MBA de doble grado en dos de las escuelas de negocios más reconocidas a nivel Latinoamérica: CENTRUM PUCP y EGADE *Business School*.

## **Alonso Zuñiga**

### **Jefe de TI**

Ejecutivo con más de 8 años de experiencia en data y *business intelligence*. Ingeniero Informático por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente es desarrollador senior en Encora Inc. Con anterioridad se ha desarrollado como subgerente de *compliance* y *business intelligence* en el Banco de Crédito del Perú. Está cursando un MBA en EADA *Business School*.

### **8.2. Conclusiones**

- a. El mercado inmobiliario peruano presenta deficiencias en relación a la digitalización de la data y procesos que se ejecutan en torno a este, tales como el saneamiento de proceso. Estas deficiencias constituyen oportunidades de negocio que se encuentren orientadas a reducir costos y tiempos en procesos masivos.
- b. El diseño de una solución digital requiere del perfilamiento preciso y minucioso del uso al que estará aplicada la tecnología, por lo que es necesario entender el flujo de actividades e información que se despliega respecto a un uso específico, como por ejemplo el negocio de financiamiento del sector inmobiliario.
- c. La implementación de la Plataforma prevista en este documento requerirá de al menos dos clientes bancos para ser rentable.
- d. Una vez validada la necesidad y dimensionada la inversión, se concluyó que el negocio cuenta con potencial financiero y su escalabilidad dependerá del total de clientes adquiridos, su replicabilidad en otras jurisdicciones y, más adelante, la posibilidad de nuevos desarrollos para que *Solutions* crezca como empresa.
- e. El impacto de la implementación de la plataforma será principalmente la reducción de tiempos de saneamiento, mejora en los controles bancarios y de

empresas inmobiliarias, aumento de la satisfacción de estas y compradores de vivienda, lo que en su conjunto representa un gran beneficio a la sociedad, que podrá disponer de sus bienes más rápido y con menores riesgos asociados.

- f. El modelo de negocio que se planteó cuenta con diversos aliados y actores con quienes se comparte la visión de la importancia del uso de tecnología en los procesos; ellos serán piezas clave en el crecimiento y posicionamiento.

### **8.3. Recomendaciones**

- a. La implementación de la solución requiere de al menos 02 entidades bancarias como usuarias y de al menos 20 proyectos inmobiliarios de distintas empresas promotoras. Se recomienda que, de forma previa a la implementación, se cuente con ofertas no vinculantes o cartas de intención que acepten o consideren factible la propuesta.
- b. Una alternativa ante el no uso por parte de bancos, o tal vez una posición reactiva de estas entidades, es la oferta de la plataforma como seguimiento a inmobiliarias. Para ello, el enfoque de los reportes debería cambiar
- c. Es recomendable, asimismo, complementar la herramienta de seguimiento con automatizaciones de lectura de documentos y vaciado de información confiable a los repositorios, para ofrecer un servicio más completo y atractivo.

## Referencias

- ASOCIACION DE EMPRESAS INMOBILIARIAS -ASEI-. (04 de 05 de 2022). *Nexo Inmobiliario - Stats*. Obtenido de <https://stats.nexoinmobiliario.pe/#/home>
- Auditoría Interna - Banco Internacional del Perú S.A.A. -Interbank-. (2019). *Reporte de auditoría - Negocio Hipotecario e Inmobiliario*. Lima.
- Avendaño, J. (1994). El derecho de propiedad en la constitución. *DHEMIS Revista de derecho*(30), 117. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11406>
- Cibergestión. (2022). *Cibergestión*. Obtenido de <https://cibergestion.com.pe/>
- Damodaran, A. (5 de Enero de 2022). *Damodaran Online*. Obtenido de *Multiples - Value/EBIT & Value/EBITDA Multiples by Industry Sector - Emerg. Mkt:* [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html#multiples](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#multiples)
- De La Fuente, H. (16 de Diciembre de 2021). El Proceso de Saneamiento y Levantamiento en Interbank - Sigüientes Pasos. (A. Moreno, Entrevistador)
- De Soto, H. (2019). *El Misterio del Capital* (Primera digital ed.). Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A. Recuperado el 1 de Mayo de 2022, de <https://www.lincolninst.edu/publications/articles/la-influencia-el-misterio-del-capital-hernando-soto>
- Estado Peruano. (2022). *Plataforma Única del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1770599-directorio-notarial-del-peru-notarias-por-distrito-notarial>
- FINECT. (16 de Marzo de 2022). *FINECT.com*. Obtenido de *Cuál es la rentabilidad total de una vivienda y la rentabilidad por alquiler:* [https://www.finct.com/usuario/maitelpz/articulos/cual\\_es\\_la\\_rentabilidad\\_total](https://www.finct.com/usuario/maitelpz/articulos/cual_es_la_rentabilidad_total)

\_de\_una\_vivienda\_y\_la\_rentabilidad\_por\_alquiler#:~:text=Como%20dec%C3%ADamos%2C%20esa%20cifra%2C%20la,en%20el%204%2C6%25.

Fondo Mi Vivienda. (2022). Obtenido de Fondo Mi Vivienda:  
<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/index.aspx>

Indecopi. (2011). *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de Manual para solicitar una patente:  
[https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/05.-](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/05.-Manual+para+solicitar+una+patente.pdf/916f5d20-9ae1-4f13-b21e-d13c48fcbf1c)

[Manual+para+solicitar+una+patente.pdf/916f5d20-9ae1-4f13-b21e-d13c48fcbf1c](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/05.-Manual+para+solicitar+una+patente.pdf/916f5d20-9ae1-4f13-b21e-d13c48fcbf1c)

Indecopi. (2019). *Base de datos de registros de dominio público*. Obtenido de  
<https://indecopi.gob.pe/en/web/invenciones-y-nuevas-tecnologias/base-de-datos-de-patentes>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas. Perú: Características de las viviendas particulares y hogares*. Lima. Obtenido de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1538/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1538/Libro.pdf)

Lean Startup Machine. (2014). *Grace Ng: Lean Startup Case Study*. Obtenido de  
[https://www.youtube.com/watch?v=-\\_MH8TENpwc](https://www.youtube.com/watch?v=-_MH8TENpwc)

Organización de Las Naciones Unidas. (29 de 05 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OSINERGMIN. (29 de Mayo de 2022). *Precios de Combustibles a Nivel Nacional*. Obtenido de <https://www.facilito.gob.pe/facilito/pages/facilito/menuPrecios.jsp>

Osterwalder, A., et al. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organisation with Inspiration From the World's Best Business Models*. New Jersey: John Wiley & Sons.

REBAJA TUS CUENTAS. (10 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://rebajatuscuentas.com/pe/blog/pros-y-contras-de-comprar-vivienda-en-un-proyecto-financiado-por-un-banco>

Sociedad Peruana de Bienes Raíces. (04 de 05 de 2022). *Diccionario Inmobiliario*. Obtenido de <https://bienesraicess.com/diccionario-inmobiliario/#c>

Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (Marzo de 2020). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1252892/Libro%20Los%20Registros%20Publicos%20en%20la%20Historia%20del%20Peru.pdf>

Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (2022). *Superintendencia Nacional de los Registros Públicos*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/institucional>

Supermercados Peruanos S.A. (29 de Mayo de 2022). *Plaza Vea*. Obtenido de <https://www.plazavea.com.pe/>

Ulwick, A. W. (2016). *Jobs To Be Done: Theory to practice*. Idea Bite Press.

Vivatia Soluciones. (2018). Thuban Overview. Recuperado el 2022, de [https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg\\_Sbuyg](https://www.youtube.com/watch?v=GzuPg_Sbuyg)

## Apéndices

### Apéndice 1

#### *Test de Conocimiento en Temas Inmobiliarios*

##### Preguntas:

Correo Electrónico

Edad

Grado de instrucción

¿Eres dueño de un inmueble o propiedad, o te interesa adquirir alguna?

¿Trabajas en el ámbito inmobiliario, financiero (áreas de créditos a empresas o personas en general), cuentas con estudios relacionados a este?

¿Tienes conocimiento acerca de compra de inmuebles y otorgamiento de préstamos hipotecarios?

¿Tienes conocimiento acerca del proceso de formalización de propiedad inmueble?

1. ¿Cuándo se es propietario de un inmueble, a nivel registral?
2. ¿Quién es el principal responsable de obtener el registro de propiedad a nombre del comprador?
3. De los siguientes, ¿Cuál(es) es(son) el(los) rol(es) de la inmobiliaria en el negocio inmobiliario?
4. Un CRI o una Copia Literal de un inmueble contienen la misma información, solo que el CRI te da una hoja resumen
5. CRI significa "Constancia Registral Inmobiliaria"
6. El asiento de inscripción de Compra-Venta es un documento que refleja:
7. El título de propiedad no es más que un asiento de inscripción de compra-venta
8. Si la inscripción de la propiedad demora demasiado, el comprador recurre a:
9. Un fiduciario emite certificados de participación y con ello no se necesita carta fianza

10. Así no haya terminado de pagar mi crédito hipotecario, puedo levantar la hipoteca sobre la matriz

11. ¿Qué formalidad necesita un contrato de compra-venta?

12. Es responsabilidad del(la) \_\_\_\_\_ emitir una esquila de observación

13. Un título liquidado es una señal favorable, solo que hay que pagar un poco más



## Resultados Generales:

Pregunta	Correcto	Incorrecto	No sé	% Correcto	% Incorrecto	% No sé	% Incorrecto + No sé
1. ¿Cuándo se es propietario de un inmueble, a nivel registral?	12	13	2	44.4%	48.1%	7.4%	55.6%
2. ¿Quién es el principal responsable de obtener el registro de propiedad a nombre del comprador?	9	17	1	33.3%	63.0%	3.7%	66.7%
3. De los siguientes, ¿Cuál(es) es(son) el(los) rol(es) de la inmobiliaria en el negocio inmobiliario?	2	25	0	7.4%	92.6%	0.0%	92.6%
4. Un CRI o una Copia Literal de un inmueble contienen la misma información, solo que el CRI te da una hoja resumen	7	5	15	25.9%	18.5%	55.6%	74.1%
5. CRI significa "Constancia Registral Inmobiliaria"	8	4	15	29.6%	14.8%	55.6%	70.4%
6. El asiento de inscripción de Compra-Venta es un documento que refleja:	7	10	10	25.9%	37.0%	37.0%	74.1%
7. El título de propiedad no es más que un asiento de inscripción de compra-venta	11	9	7	40.7%	33.3%	25.9%	59.3%
8. Si la inscripción de la propiedad demora demasiado, el comprador recurre a:	11	12	4	40.7%	44.4%	14.8%	59.3%
9. Un fiduciario emite certificados de participación y con ello no se necesita carta fianza	2	6	19	7.4%	22.2%	70.4%	92.6%
10. Así no haya terminado de pagar mi crédito hipotecario, puedo levantar la hipoteca sobre la matriz	10	7	10	37.0%	25.9%	37.0%	63.0%
11. ¿Qué formalidad necesita un contrato de compra-venta?	18	5	4	66.7%	18.5%	14.8%	33.3%
12. Es responsabilidad del(la) _____ emitir una esquila de observación	11	4	12	40.7%	14.8%	44.4%	59.3%
13. Un título liquidado es una señal favorable, solo que hay que pagar un poco más	4	5	18	14.8%	18.5%	66.7%	85.2%
<b>Promedio</b>				<b>31.9%</b>	<b>34.8%</b>	<b>33.3%</b>	<b>68.1%</b>

Resultados por perfil de encuestado:

Experiencia laboral en temas inmobiliarios o registrales	Conocimiento sobre formalización de propiedad inmueble	Conocimiento sobre compra y financiamiento de bienes inmuebles	Edad	Número de encuestados	Respuestas correctas promedio	Respuestas incorrectas / no sé promedio
No	No	No	Entre 30 y 40 años	4	15.4%	84.6%
No	No	No	Entre 41 y 50 años	2	30.8%	69.2%
No	No	Sí	Entre 30 y 40 años	4	19.2%	80.8%
No	Sí	No	Entre 30 y 40 años	1	0.0%	100.0%
No	Sí	No	Entre 41 y 50 años	1	53.8%	46.2%
No	Sí	Sí	Entre 30 y 40 años	8	35.6%	64.4%
No	Sí	Sí	Entre 41 y 50 años	1	38.5%	61.5%
Sí	No	No	Entre 30 y 40 años	1	53.8%	46.2%
Sí	No	Sí	Entre 30 y 40 años	1	15.4%	84.6%
Sí	Sí	Sí	Entre 30 y 40 años	2	69.2%	30.8%
Sí	Sí	Sí	Menos de 30	2	38.5%	61.5%
<b>Total</b>				<b>27</b>	<b>31.9%</b>	<b>68.1%</b>

## Apéndice 2

### *Lista de empresas inmobiliarias*

<b>Empresa</b>	<b>Oferta disponible S/MM</b>
Grupo T&C	1,072,967,281
Abril Grupo Inmobiliario	726,063,622
V&V Grupo Inmobiliario	633,972,716
Edifica	620,967,673
Imagina	454,268,633
Paz Centenario	424,000,543
Tale Inmobiliaria	327,888,792
Activa Inmobiliaria	272,319,090
Senda	264,229,199
Urbana Perú	248,256,068
Pionero Inmobiliaria	238,718,526
Grupo Lar	233,809,413
Actual	231,504,388
Invent	229,220,562
Evergran Grupo Inmobiliario	218,953,987
Hpc Inmobiliaria	206,785,240
Cissac	201,573,022
Casaideal Inmobiliaria	201,040,100
Grupo Mg	199,049,719
Akamai Sac	197,210,496
Aurora Grupo Inmobiliario	194,224,731
Danfra Inmobiliaria	176,541,274
Desarrolladora	174,549,068
Cantabria	173,351,620
Capac Asociados	169,343,888
La Venturosa	168,150,605
Albamar	163,218,114
Besco	162,021,743
San Martín De Tours	161,917,199
Arquimia	159,364,501
Lider	152,048,528
Procity	140,802,015
Grupo Caral	126,094,930
Fundamenta	119,756,584
Grupo Cygnus	119,218,742
Armando Paredes	115,352,235
Enacorp	107,427,991
Ee Inmobiliaria	101,723,668
Marcan	100,916,407
Volterra	97,084,929
C & V Grupo Inmobiliario	95,497,857
Quatro Inmobiliaria	93,899,217
Toratto Grupo Inmobiliario	89,694,546

Lugano	88,113,193
Inarco	85,809,258
Inhouse	84,323,557
San Charbel Edificaciones	83,593,472
My Home	83,398,283
Jopesa	83,138,766
Mirano	81,780,846
Grupo Edifikarte	80,626,143
Real Inmobiliaria	78,534,804
Brazil Grupo Inmobiliario	78,293,755
Marte	78,059,353
Edificaciones Inmobiliarias	77,369,707
Valico	76,098,287
Cosapi Grupo Lar	74,006,399
Cosapi	72,541,618
Binda Y Asociados	71,342,374
Arteco	69,088,163
Soho Inmobiliaria	68,042,278
Demega Desarrollo Inmobiliario	66,395,241
Ter Inmobiliaria	66,189,386
Icasa Inmobiliaria	64,881,368
Vienna Grupo Inmobiliario	64,088,518
Grupo Sol	57,914,258
Qualis Inmobilia	56,099,866
Paqari Desarrollo Inmobiliario	55,911,734
Grupo Veronés	55,257,481
Avitar Grupo Inmobiliario	52,033,120
Rb Arquitectura	49,909,734
Grupo Cr	49,490,870
Palace	48,934,576
Qolono Inmobiliaria	48,750,738
Ciudaris	48,306,237
Stella Inmobiliaria	48,152,219
Los Portales Departamentos S.A.C	47,556,920
Constructora Titan	47,488,175
Flat	46,826,124
Octagon	45,423,107
Alerces Inmobiliaria	45,274,572
Illusione	45,242,439
Palomar	45,035,385
Bengala Inmobiliaria	44,293,611
Initalia	43,890,566
Grupo Blf	43,437,169
Ccaa17	43,099,112
Concepto Grupo Inmobiliario	42,745,880
Sembra Inmobiliaria	42,434,964
Mw Grupo Inmobiliario	42,228,782
Aviva Inmobiliaria	41,928,360

Labok Grupo Inmobiliario	41,163,351
Naturale Inmobiliaria	40,434,432
Inmgenio	40,422,466
Ortiz Inmobiliaria	40,048,116
Ifi - Jetza	39,205,528
Dym Grupo Inmobiliario	37,196,760
Praga Desarrollo Inmobiliario S.A.C	35,325,068
Inmobiliaria Galeon	35,169,306
La Muralla	34,447,186
Eureka	34,359,626
Madrid Ingenieros	32,734,930
Padova	32,400,308
Vidarq	31,547,858
Gdc Perú	31,428,540
Noi Inmobiliaria	31,374,896
Ibher Peru	30,671,433
Terras Inmobiliaria	29,208,495
Casa Bonita	28,848,202
R&R Inmobiliaria	28,584,907
Rocazul	27,961,586
Avenir Grupo Inmobiliario	27,882,514
Grupo Inmobiliario S&M Sac	26,355,224
Global Inmobiliaria	26,025,326
Casas & Roca Inmobiliaria Srl	26,002,087
Granadero Inmobiliaria	25,627,730
Grupo Inmobiliario Comunidad	25,481,352
Rosiam	25,264,579
Hometown Condominio	24,864,960
Checor Inmobiliaria	24,795,598
Hogares	24,318,280
Andiamo	24,301,132
Marina Park Sac	24,088,502
Noma Inmobiliaria	24,087,789
Grupo Trivelli	23,683,617
Yoke	23,523,400
Futura	23,318,330
Lima Loft	22,094,900
Fai Inmobiliaria	21,990,532
Italcasaperu	21,719,222
Balance Grupo Inmobiliario	21,711,059
Ecohabitat Desarrollo Inmobiliario Sac	21,507,032
Grupo Caster	21,437,357
Espacio Inmobiliario	21,233,687
Cítia	20,082,395
Arquia Investments	19,948,676
Varsovia Inversiones	19,607,517
Kallpa	19,385,774
Grupo Toscana	19,211,874

Eficaxx Grupo Inmobiliario	19,088,704
Maas Inmobiliaria	18,928,602
Promsal S.A.C.	18,455,827
Oled Inmobiliaria	18,395,840
Puerta De Tierra	18,075,123
Xyz Inmobiliaria	17,759,265
Ditrenzzo	17,404,411
Maxx Grupo Inmobiliario	16,764,023
Conforta	15,929,470
Proyec Inmobiliaria	15,788,592
Dkasa	15,527,462
Constructora Abitare	15,359,964
Triada	15,139,298
Inmobiliaria Jvg	14,900,256
Barqueros Inmobiliaria	14,809,522
Tendencia Grupo Inmobiliario	14,066,405
Pendragon S.A.C.	14,033,880
Mundo Verde	14,007,510
Ays Arquitectos	13,788,900
Blu	13,195,622
Cya Inmobiliaria	13,084,101
Mattings	12,886,360
Cumbres Andinas	12,803,958
Grupo Espejo	12,756,870
Ms Inmobiliaria	12,638,482
Entorno	12,412,858
Vksol Inversiones	12,002,816
Cimentares Grupo Inmobiliario	11,623,048
Multidepas Sac	11,592,000
Grupo Brocksa	11,278,042
Gracia Hogares Extraordinarios	11,028,416
Optimus Inmobiliaria	10,934,433
In Urban	10,757,367
Houzen Inmobiliaria	10,614,976
Quark Grupo Inmobiliario	10,611,284
Lux	10,239,246
Inmobiliaria Josa S.A.C	10,213,216
Two Desarrollos Inmobiliarios S.A.C.	10,209,744
Arch Inversiones	9,960,470
Desarrolla +	9,600,892
Origen	9,271,081
Ar Arquitectos	8,586,300
Venti Grupo Inmobiliario	8,372,750
Calicanto	8,128,506
Quadrat	7,988,106
Inverplus	7,975,134
Michael Inmobiliaria	7,871,644
Daro Sac	7,615,125

Menorca Inversiones	7,575,561
Armas Doomo	7,520,022
Libre Inmobiliaria	7,510,048
Jk Inversiones Inmobiliarias Sac	7,420,447
Trazzo Inmobiliaria	7,143,984
Latir Grupo Inmobiliario	7,135,100
Cambrils Inversiones Sac	7,039,088
Betania Inmobiliaria	6,847,100
Mcr Inmobiliaria & Constructora Sac	6,775,428
Real De Magdalena	6,758,297
Plenium Inmobiliaria	6,619,921
Concreta Grupo Inmobiliario	5,983,219
Efron Arquitectos	5,836,545
Quispe & Mamani	5,308,335
Wescon	5,185,140
Vmg Project Sac	5,093,978
Inmobiliaria Lander Sac	4,829,771
Mc Constructores	4,773,240
Constructora Franco S.R.L	4,523,264
Derredores	4,177,320
Odima Inmobiliaria	3,440,647
Neovida Construcciones	3,248,641
Vitain	3,177,967
C&J Constructores	2,940,259
Belgica Edificaciones	2,933,280
Inmobiliaria Ares Sac	2,872,272
Boulevard	2,771,229
Metropoli Grupo Inmobiliario	2,756,168
Molero	2,594,460
Prizzma	2,044,188
Inmobiliaria Pug	1,941,125
Wasiiki	1,872,279
Lateral	1,850,282
Cumbres	1,747,904
Caba Inmobiliaria	1,357,980
Canamont	1,194,999
Cat Corporación	881,156
Cúpula Inmobiliaria	875,693
Edificaciones Y Construcciones El Agustino Sac	851,760
Fcm Construcciones	843,075
Rs Desarrollos Inmobiliarios	840,720
Intium	733,182
Glj Constructores E Inmobiliarios Sac	404,679
Transforma Inmobiliaria Sac	361,978
<b>Total general</b>	<b>15,393,531,301</b>

Fuente: (ASOCIACION DE EMPRESAS INMOBILIARIAS -ASEI-, 2022)

### Apéndice 3

#### *Term sheet*

## TÉRMINOS Y CONDICIONES

### PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA: “SISTEMA DE REGISTRO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SANEAMIENTO Y LEVANTAMIENTO DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS EN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA VIVIENDA”.

#### DESARROLLADO POR SOLVATIONS S.A.

Esta hoja de términos y condiciones (“*Term Sheet*”) resume los términos medulares de una potencial transacción ofrecida por los Accionistas Originarios de Solvations S.A. y a un potencial Inversionista (en conjunto las “Partes”) consistente en la ejecución de una inyección de capital de hasta \_\_\_\_\_ para el desarrollo del proyecto “\_\_\_\_\_”, a cambio de la suscripción de nuevas acciones emitidas por Solvations (“Transacción”).

Los términos y condiciones establecidos en este *Term Sheet* no son exhaustivos y pueden estar sujetos a cambios. Este *Term Sheet* es solamente informativo y tiene por propósito mostrar los puntos iniciales de negociación de los Accionistas Originarios con el potencial o potenciales Inversionistas. En tal sentido, no es un documento vinculante ni constituye un compromiso hasta que lleguen a un acuerdo formal con el potencial Inversionista y se suscriba el respectivo Acuerdo Marco de Inversión (“AMI”).

- Partes** : Son los Accionistas Originarios y el Inversionista.
- Objeto** : Las Partes han llegado a un entendimiento por el cual, sujeto a las condiciones establecidas en el presente Memorándum, Sol Inversionista adoptarán los acuerdos que sean necesarios a efecto que Inversionista suscriba acciones de nueva emisión de Solv: porcentaje equivalente al [XXX] del capital social de [XXXX]. Por medio del presente Term Sheet, y sujeto a las condiciones aquí contenidos, las Partes se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos con el propósito de llevar a cabo el Proyecto.
- Inversionista** : [XXX]
- Solvations S.A. o la Compañía** : Es la sociedad anónima constituida en el Perú cuyo objeto social es el desarrollo de soluciones tecnológicas para servicios financieros. El 100% de las acciones de Solvations es de titularidad de los Accionistas Originarios.
- Proyecto** : Consiste en [XXX] a desarrollar por Solvations S.A.
- Accionistas Originarios** : Son:
- Augusto Moreno titular del 28% de las acciones comunes emitidas por Solvations.

- Viviana Rozas titular del 28% de las acciones comunes emitidas por Solvations.
- Laura Zuñiga titular del 28% de las acciones comunes emitidas por Solvations.
- Luis Alonso Zuñiga titular del 16% de las acciones comunes emitidas por Solvations

**Inversión** : Con sujeción a los términos del presente *Term Sheet*, el Inversionista suscribirá **XXX** acciones representativas del capital social de Solvations, por un importe total máximo de **XXX**.

Los montos señalados en el numeral precedente permitirán al Inversionista adquirir el **XXX (XXX%)** de las acciones con derecho a voto emitidas por Solvations.

**Formalización de la Inversión** : El Inversionista suscribirá y pagará las acciones que se emitan como consecuencia de los aumentos de capital que se acuerden en las Juntas Generales de Accionistas de Solvations según el cronograma que negociarán las Partes.

**Plazo de Permanencia Mínimo** : los Accionistas Originarios se obligan a no transferir sus acciones en Solvations, ya sea de manera directa o indirecta, de forma total o parcial, hasta la fecha de puesta en operación comercial del Proyecto. Vencido el Plazo de Permanencia Mínimo, los Accionistas Originarios podrán transferir sus acciones, sujeto a las limitaciones de *drag y tag along*.

**Destinos de la Inversión** : El importe aportado por el Inversionista de acuerdo con lo señalado en la presente cláusula, se destinará íntegramente a la ejecución del Proyecto.

**Declaraciones y Garantías** : El AMI contendrá las siguientes declaraciones y garantías relacionadas a Solvations, el Proyecto y los Accionistas Originarios y el Inversionista sin las cuales no hubiese podido celebrarse este documento.

Las declaraciones y garantías estarán sujetos a las calificaciones usuales como materialidad, conocimiento, efecto materialmente adverso.

El AMI contendrá las siguientes declaraciones y garantías:

- Fundamentales:
  - ✓ Existencia corporativa de Solvations
  - ✓ Poderes y representación
  - ✓ Capitalización de Solvations
  - ✓ Estado de desarrollo del Proyecto
  - ✓ Seguros
  - ✓ Litigios
  - ✓ Impuestos
- No fundamentales
  - ✓ Cumplimiento regulatorio

- ✓ Asuntos ambientales
- ✓ *Compliance* y seguros
- ✓ Subsidiarias
- ✓ Propiedad Intelectual

**Cláusula de no dilución** : La participación del Inversionista en el capital social de Solvations no podrá ser inferior en ningún caso al **XX%** de su capital social de Solvations.

No podrá llevarse a cabo ninguna operación de ampliación de capital o de otro tipo que pueda tener como consecuencia la reducción del porcentaje de participación del Inversionista en el capital social de Solvations, sin el consentimiento previo y por escrito del Inversionista.

**Derecho de *tag along*** : 1. En todos los casos de transferencia de Acciones de titularidad de alguno de los accionistas de Solvations (“Accionista Vendedor”), el accionista no vendedor (“Accionista Beneficiario”) tendrá derecho a transferir sus acciones al Potencial Adquirente, conjuntamente con el Accionista Vendedor, en los mismos términos y condiciones que los indicados en la oferta de compraventa (“Oferta”), conforme se indica en los párrafos siguientes.

2. El ejercicio del derecho de *tag along* se regirá conforme a las siguientes reglas:

- i. El Accionista Beneficiario podrá ejercer el derecho de *tag along* dentro del plazo de quince (15) días hábiles mediante la remisión de una comunicación escrita al Accionista Vendedor.
- ii. Salvo en el supuesto previsto en el numeral (iii) siguiente, el derecho de *tag along* podrá ser ejercido por el Accionista Beneficiario hasta por la totalidad de las acciones de las que sea propietario.
- iii. Si por cualquier razón el Potencial Adquirente no pudiese o no desearse adquirir la totalidad de las acciones del Accionista Beneficiario, el Accionista Vendedor podrá transferir las Acciones en Venta, salvo que el Accionista Beneficiario accediese a ejercer el derecho de *tag along* respecto a un número de acciones igual al resultado de distribuir a prorrata entre el Accionista Vendedor y el Accionista Beneficiario (en proporción a su participación en el capital social de Solvations), el número total de acciones que el Potencial Adquirente desee adquirir. Lo señalado en el presente numeral (iii) sólo aplicará siempre que se garantice al Accionista Beneficiario que en caso de verse reducida su participación en el capital social por debajo del [30]%, gozará, cuando menos, de los mismos derechos de minorías otorgados

- en virtud del presente Term Sheet y/o por las leyes aplicables.
- iv. El Accionista Vendedor sólo podrá enajenar sus acciones al Potencial Adquirente en caso que éste compre también, en los mismos términos y condiciones establecidos en la Oferta, las acciones del Accionista Beneficiario respecto de las cuales se haya ejercido y resulte aplicable el derecho de *tag along*, en la operación que pretenda celebrar con el Potencial Adquirente o en una operación simultánea. El Accionista Vendedor está obligado a realizar todas las acciones que sean necesarias a fin de permitir que las acciones del Accionista Beneficiario sean transferidas al Potencial Adquirente en la misma operación a través de la cual el Accionista Vendedor transferirá sus acciones a dicho adquirente. En caso contrario, el Accionista Vendedor quedará impedidos de transferir sus acciones.
- v. Transcurrido el plazo a que refiere el numeral (i) precedente, sin que el Accionista Beneficiario haya ejercido el derecho de *tag along* o en caso habiendo ejercido el derecho de *tag along* no cumpla con suscribir el contrato de compraventa de acciones con el Potencial Adquirente en la fecha indicada para ello por el Accionista Vendedor, este último podrá transferir sus Acciones en Venta al Potencial Adquirente en el precio y las condiciones de pago comunicados en la Oferta en forma independiente al Accionista Beneficiario.

**Derecho de Drag Along :**

1. En el caso el Inversionista tuviera la intención de transferir sus acciones, el Inversionista tendrá la opción de requerir a los Accionistas Originarios la transferencia de la totalidad de sus Acciones a favor del Potencial Adquirente, conjuntamente con las Acciones del Inversionista, y en los mismos términos y condiciones establecidos en la Oferta.
2. Para efectos del ejercicio del derecho de *drag along* se aplicarán las siguientes reglas:
  - i. El Inversionista enviará una comunicación a los Accionistas Originarios indicándoles, además, su intención de ejercer el derecho de *drag along*.
  - ii. El Inversionista podrá ejercer el derecho *drag along* dentro de los tres (3) días calendarios siguientes al vencimiento del plazo para el ejercicio del derecho de adquisición preferente y del derecho de *tag along*.
  - iii. En caso de ejercicio del derecho *drag along* por el Inversionista, los Accionistas Originarios estarán obligados a transferir la totalidad de sus Acciones a favor del Potencial Adquirente en la misma operación

a través de la cual el Inversionista efectúe la Transferencia de sus Acciones a dicho Potencial Adquirente o en una operación simultánea.

**Obligaciones de Hacer** : Comprenderán las habituales para este tipo de inversiones y se tratará, entre otras, de las siguientes:

- i. Cumplir con las obligaciones establecidas bajo los contratos del Proyecto.
- ii. Mantener la vigencia de los Contratos del Proyecto.
- iii. Servir la Inversión prioritariamente con respecto a la deuda subordinada.

**Obligaciones de No Hacer** : Comprenderán las habituales para este tipo de Inversión y se tratará, entre otras, de las siguientes:

- i. Vender y/o ceder los activos y las licencias del Proyecto.
- ii. Ceder en garantía los activos del Proyecto y las licencias del Proyecto (“*negative pledge*”), u otorgar garantías personales a terceros.
- iii. Contraer endeudamiento adicional (excluyendo deuda subordinada) y otorgar préstamos a terceros sin contar con la aprobación de los Acreedores, exceptuando créditos por USD [A ser determinado].
- iv. Realizar pagos de dividendos, reducciones de capital, préstamos a compañías relacionadas y/o pagos de deuda subordinada.
- v. Realizar cambios sustanciales a Contratos del Proyecto sin la aprobación previa de los Acreedores.

**Ratios Financieros** : Los Accionistas Originarios se comprometen al cumplimiento de las siguientes obligaciones financieras durante los 05 (cinco) primeros años de operación de Solvations:

- Alcanzar ingresos totales asociados al Proyecto que arrojen un ratio cash-on-cash de al menos 1.05x, medidos de forma semestral e iniciando desde la fecha en la que se obtenga el primer ingreso asociado a ventas del negocio, sin considerar upfront fees. La medición se realizará a través del siguiente cálculo:

Cash-on-cash = Total Ingresos / Total Egresos

Total Ingresos: Son los ingresos recurrentes del negocio producto de transacciones comerciales con clientes, sin considerar pagos de upfront fees.

Total egresos: Es el total de egresos de Solvations

- Alcanzar una Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio de mínimo 10%. El cálculo se

realizará sobre un modelo financiero alineado entre las Partes y almacenado en un data room habilitado para tal fin.

**Confidencialidad** : Cada una de las Partes mantendrá reserva sobre toda y cualquiera información que pudiera intercambiar con la otra Parte, sus funcionarios o asesores, en relación con la existencia y términos del presente Term Sheet, la discusión y la negociación de la Transacción, y en el caso del Inversionista, toda y cualquier información recibida respecto de las Compañía y no revelará parte alguna de dicha información a ningún tercero (distinto de sus asesores y representantes que participen en la Transacción) ni utilizará dicha información para cualquier propósito distinto del contemplado en este *Term Sheet* sin haber obtenido previamente el consentimiento escrito de la otra Parte.

**Ley Aplicable y Jurisdicción** : El presente *Term Sheet*, la Inversión y documentos relacionados se regirán según las leyes de la República del Perú

**Indemnidad** : Cada uno de los Accionistas Originarios deberá indemnizar al Inversionista y a su vez el Inversionista deberá indemnizar a los Accionistas Originarios en cualquiera de los siguientes casos:

- i. Por la parte proporcional de los daños sufridos por el Comprador como consecuencia de la falsedad de las declaraciones y garantías efectuadas por el respectivo Accionista Originario o del Inversionista según corresponda.
- ii. Por los daños sufridos por el Inversionista como consecuencia del incumplimiento por parte de los Accionistas Originarios o del Inversionista de cualquiera de las obligaciones asumidas por éstos en el presente Contrato.

**Misceláneos** :

1. Los documentos definitivos de la Transacción incluirán una cláusula de no competencia respecto a las actividades que desarrollen las Compañías por parte de los Accionistas Originales a favor del Inversionista.
2. El presente Acuerdo constituye el entendimiento y acuerdo preliminar de las Partes con respecto a su objeto, y no existe ninguna declaración, entendimiento o acuerdo, ya sea oral o escrito, que no haya sido incluido en el presente documento. El presente Acuerdo no puede ser modificado en ningún sentido salvo mediante instrumento por escrito suscrito por las Partes y cuyo instrumento específicamente establecerá que constituye una modificación a este Acuerdo.
3. El Inversionista no podrá ceder total o parcialmente sus derechos y posición contractual, sin el previo consentimiento por escrito de los Accionistas, salvo que se trate de una cesión a una empresa, fondo o

entidad Afiliada al Inversionista. Por su parte, los Accionistas no podrán ceder total o parcialmente sus derechos y posición contractual en este Acuerdo sin el previo consentimiento por escrito del Inversionista.

4. Todas y cada una de las notificaciones y comunicaciones que se relacionen con este documento deben ser remitidas a las direcciones o a los números de facsímil señalados a continuación, para cuyo efecto las Partes apoderan a los respectivos representantes abajo designados:

[ ]

