

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSTGRADO
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ESTADO EN
LA ENTREGA DE TERRENOS AL SECTOR PRIVADO, PARA
REDUCIR EL DÉFICIT DE VIVIENDAS EN EL NSE C DEL
DISTRITO DE LOS OLIVOS**

Trabajo de Investigación presentado por:

Araoz Vilchez Vannia

López Pasapera Karla Lisette

Para optar el grado académico de
MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

Lima, enero de 2017

Resumen Ejecutivo

La finalidad de este Trabajo de Investigación es elaborar una propuesta de valor, que permita mejorar la gestión del estado en la entrega de terrenos al sector privado, para reducir el déficit de viviendas en el Nivel Socio Económico C. Así mismo, nuestra propuesta se sustenta en un modelo de negocio viable y rentable tanto a para los inversionistas, como para el estado.

Al analizar las causas de la escaza oferta inmobiliaria para el NSE C, se identificó que el principal problema se encuentra en el primer eslabón de la cadena; los terrenos; la escasez de suelo urbano, consecuencia de una deficiente gestión estatal a originado un encarecimiento excesivo, lo cual ha provocado que a las promotoras inmobiliarias ya no les resulte rentable este negocio.

Por otra parte, de acuerdo al INEI (Censo de Población y Vivienda 2007) actualmente en el Perú existe un déficit acumulado de 1'860,692 viviendas. De acuerdo al 21° Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima y Callao- CAPECO , en el año 2016 el mayor porcentaje de Demanda Efectiva según precio de vivienda y estrato socioeconómico se concentra en el NSE medio y medio bajo con 50.71% (240,228 hogares) y 41.38% (196,094 hogares) respectivamente.

La escaza oferta inmobiliaria en este nivel socioeconómico ha generado el fenómeno de Autoconstrucción tanto en terrenos comprados formalmente como en terrenos invadidos.

Así mismo, se ha identificado que la entidad estatal encargada de administrar los bienes inmuebles del estado que es la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), no está siendo eficiente en su tarea, debido a la falta de procesos operativos, limitada capacidad económica y limitada presencia en el

Sistema Nacional de Bienes Estatales (SNBE). Por esta razón, nuestra propuesta incluye la mejora en los procesos operativos del área encargada dentro de SBN, que es la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario (SDI).

Por los motivos expuestos, se propone un modelo financiero que valide el beneficio de los tres participantes (Estado, Inmobiliario, cliente NSE C) y haga posible la puesta en marcha del proyecto. Así, el Inmobiliario pagará el 50% del costo del terreno, generando de esta manera una rentabilidad de casi el 38%; en el caso del comprador (NSE C) podrá contar con un departamento de acuerdo a su capacidad de pago y el estado cubrirá el déficit de viviendas a nivel nacional.

Finalmente, se evaluó financieramente la propuesta, donde a modo de ejemplo práctico se analizó un proyecto en el distrito de Los Olivos. Los resultados nos demuestran que el proyecto es viable, con un TIRE de 67% y un VAN positivo, que generan en el inversionista una propuesta atractiva.

Dedicatoria

A mis padres, Leonor Vilchez y Jesús Araoz.

Vannia Araoz

*A Dios, mis padres, mi esposo y a mis hijos Axel(5 años) y Sienna(3 años)
por llenar mi vida de amor.*

Karla López

Índice de contenido

RESUMEN	II
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	6
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. TERRITORIO.....	34
CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL.....	34
3.1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	34
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	34
3.2. PROPUESTA DE MEJORA.....	51
3.3. MAPEO ACTUAL DEL PROCESO A MEJORAR	57
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE VALOR	59
4.1. MODELO PROPUESTO DE MEJORA DEL PROCESO.....	59
4.2. MAPEO DEL PROCESO CON EL MODELO PROPUESTO.....	65
4.3. CADENA DE VALOR E INDICADORES DE GESTIÓN (COMO SE MEDIRÁ EL IMPACTO DEL PROYECTO).....	67
4.4. PLANES DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA.....	70
4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA (BENEFICIO/COSTO NO ES SUFICIENTE)	71
4.5.1. <i>Presupuestos</i>	75
4.5.2. <i>Flujo de Caja</i>	77
4.5.3. <i>Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback)</i>	80

4.5.4. <i>Análisis de Sensibilidad (importante)</i>	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	84

Índice de Tablas

Tabla 1: Déficit habitacional por componente cuantitativo y cualitativo, según área de residencia, 2007	3
Tabla N°2 Perú: Distribución de niveles por zona-Lima Metropolitana APEIN, 2015	10
Tabla N°3 Perú: Número de viviendas por barrio	22
Tabla N°4 Perú: Población del distrito de Los Olivos- INEI , 2007	42
Tabla N°5 Perú: Superficie y densidad de la población INEI, 2007	44
Tabla N°6: Tipos de vivienda – Los Olivos INEI, 2007	45
Tabla N°6: Tipos de vivienda – Los Olivos INEI, 2007	45
Tabla N°7 Perú: Total de viviendas por régimen de tenencia-Los Olivos INEI, 2007	46
Tabla N°8 : Resumen de zonificación residencial/ Parámetros	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Oferta y Venta de viviendas en unidades por rango de precios, 2015	4
Gráfico 2: SBN - Plan estratégico Institucional PEI 2012-2016	7
Gráfico 3: Crecimiento de Lima de 1940 a 1980	12
Gráfico 4: Crecimiento de Lima: 1990 a 2000	14
Gráfico 5: Lima ciudad poli céntrica	16
Gráfico 6: Distribución población en el Perú según área de residencia- ¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico 7: Calidad de vivienda en América Latina	21
Gráfico 8: Venta de viviendas por distrito – CAPECO	25
Gráfico 9: Nivel de operaciones en constructoras – CAPECO	33
Gráfico 10: Perú-Carabayllo: Hombres trabajando el hacienda agrícola Carabayllo, 1840	34
Gráfico 11: Paso del tren, Valle del Chillón, tras paso de la hacienda Infantas, desde Lima a Ancón. Fotografía de la colección de Robert S. Platt (Robert Swanton) 1930	34
Gráfico 12: Perú-San Martín de Porres- Plano original del Distrito de san Martín de Porres	35
Gráfico 13: Los Olivos en relación al distrito original del cual formó parte	37
Gráfico 14: Ubicación proyecto Previ	38
Gráfico 15: I Propuestas proyecto Previ	40
Gráfico 16: Plano de Ubicación-Distrito de los Olivos	41

Gráfico 17: Población censada por distritos, INEI, 2007	43
Gráfico 18: Mapa de suelos en los distritos de Lima	48
Gráfico 19: Plano de Zonificación - Los Olivos.	49
Gráfico 20: I Metodología de Propuesta de Mejora	51
Gráfico 21: Mapa conceptual- Alcance gestión de la SBN.	52
Gráfico 22: Organigrama de la SBN.....	53
Gráfico 23: Instituciones que reportan a la SBN.....	54
Gráfico 24: Cadena de valor - SBN	56
Gráfico 25: Procesos de la SDDI	57
Gráfico 26: The Value Proposition Canvas - Propuesta	61
Gráfico 27: Bussines Model Canvas – Escenario 1 : Inversionista – Comprador (NSE C).....	62
Gráfico 28: Bussines Model Canvas – Escenario 2 : Estado – Comprador (Inmobiliario).	63
Gráfico 29: Bussines Model Canvas – Escenario 3 : Estado – Comprador (NSE C).	64
Gráfico 30: Etapas del modelo propuesto.	65
Gráfico 31 : Procesos del Modelo Propuesto.	66
Gráfico 32 : Cadena de Valor - Propuesta.....	68
Gráfico 33 : Planes de Acción - Propuesta.	70

Introducción

Una de las metas del actual gobierno es construir 500,000 viviendas en un periodo de 5 años, esto significa que estarían considerando la construcción de 100,000 viviendas por año, siendo este un gran reto por cumplir, sino se mejora la actual administración estatal en lo correspondiente a planeamiento urbano, saneamiento y restricciones para acceso a suelo estatal.

Por otra parte, de acuerdo al INEI (Censo de Población y Vivienda 2007) actualmente en el Perú existe un déficit acumulado de 1'860,692 viviendas. De acuerdo al 21° Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima y Callao-CAPECO, en el año 2016 el mayor porcentaje de Demanda Efectiva según precio de vivienda y estrato socioeconómico se concentra en el NSE medio y medio bajo con 50.71% (240,228 hogares) y 41.38% (196,094 hogares) respectivamente.

Frente a todo ello, el objetivo del presente trabajo de investigación es mejorar la gestión del estado en la administración de los bienes públicos (terrenos) con la finalidad de disminuir el déficit de viviendas en el Nivel Socio Económico C. Esto se plantea lograr mediante la realización de los siguientes objetivos específicos: Aumentar la construcción y ventas de viviendas de interés social.

La metodología empleada en el presente trabajo de Investigación se muestra a continuación: Primero, la obtención y análisis de data virtual (INEI, MVCS, CAPECO, SNCP, SBN, CISMID, etc.) y data escrita (artículos periodísticos relevantes, revistas especializadas: Mi Vivienda, Costos, Constructivo, Diario Gestión, etc.). Segundo, análisis y revisión de normativas, ordenanzas, decretos, de las entidades involucradas sobre el sector inmobiliario. Tercero, elaboración de la propuesta piloto (caso práctico en el distrito de Los Olivos. Cuarto, Generalización

....

de la propuesta enmarcada en la propuesta de valor. Quinto, conclusiones y recomendaciones.

Por último, el presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos. En el Capítulo 1 se presenta los Aspectos Generales de la investigación, que lo constituyen el Planteamiento del Problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances y limitaciones.

En el Capítulo 2 se presenta el Marco Teórico, que considera la descripción a nivel macro del territorio (evolución histórica de Lima), de los clientes (NSE C), del estado (políticas de viviendas) y de las constructoras (sector inmobiliario).

En el Capítulo 3 se presenta el Marco Referencial, que considera el distrito objeto de estudio, Los Olivos. Se describe los antecedentes (historia, proyectos estatales), diagnóstico (ubicación, población, vivienda, consolidación urbana). Y se culmina con la propuesta de mejora.

En el Capítulo 4 se presenta la Propuesta de Valor, que consta del modelo propuesto de mejora del proceso, mapeo del proceso con el modelo propuesto, cadena de valor e indicadores de gestión, planes de acción de la propuesta, y se culmina con la evaluación financiera de la propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1. Planteamiento y formulación del problema

En el Perú existe un déficit acumulado de 1'860,692 viviendas (ver cuadro 1) y adicional a esta cifra, cada año se forman 100,000 nuevos hogares, incrementándose el déficit. En nuestro país con una población de 30 millones de habitantes se construyen 50,000 viviendas al año. Realidades muy diferentes encontramos en los países vecinos de Chile y Colombia; donde en el primero con 20 millones de habitantes se construye alrededor de 120,000 viviendas y el segundo con 41 millones de habitantes se construyen anualmente 130,000 viviendas.

Tabla N°1 Perú: Déficit habitacional por componente cuantitativo y cualitativo, según área de residencia, 2007

Área de residencia	DÉFICIT HABITACIONAL							
	Total	CUANTITATIVO			CUALITATIVO			
		Total	Déficit tradicional	Viviendas no adecuadas	Total	Material irrecuperable (en paredes)	Viviendas hacinadas	Servicios básicos deficitarios
TOTAL	1 860 692	389 745	353 943	35 802	1 470 947	215 636	734 489	520 822
Urbana	1 207 610	375 699	341 761	33 938	831 911	187 118	408 006	236 787
Rural	653 082	14 046	12 182	1 864	639 036	28 518	326 483	284 035

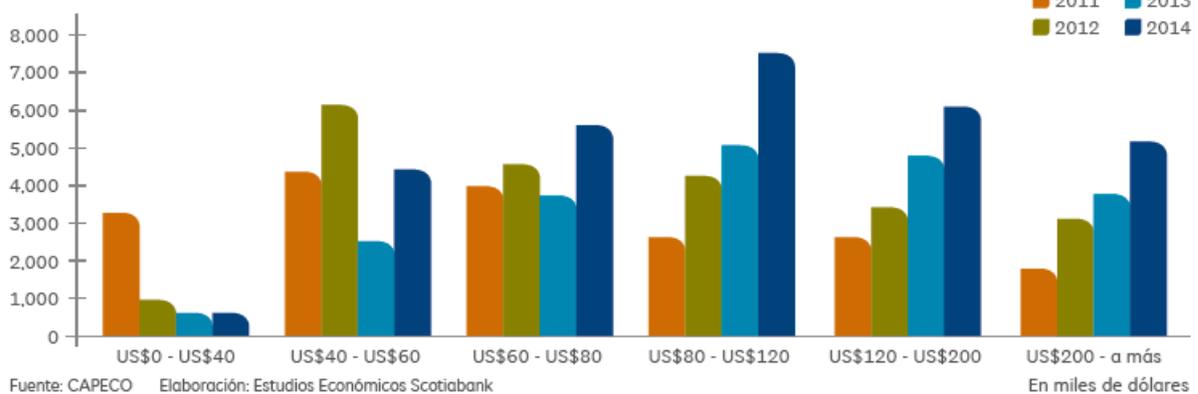
Fuente: INEI – Censo Nacional 2007

Si bien el actual gobierno tiene la meta de construir 500,000 viviendas en un periodo de 5 años, estarían considerando la construcción de 100,000 viviendas por año, siendo este un gran reto por cumplir, sino se mejora la administración estatal.

En el caso de Lima, la oferta total de viviendas en Lima Metropolitana y Callao asciende a 24,519 unidades a agosto del 2016, de acuerdo al 21° Estudio de Mercado de Edificaciones urbanas en Lima y Callao- CAPECO.

Oferta de viviendas

(en unidades)



Venta de viviendas

(en unidades)

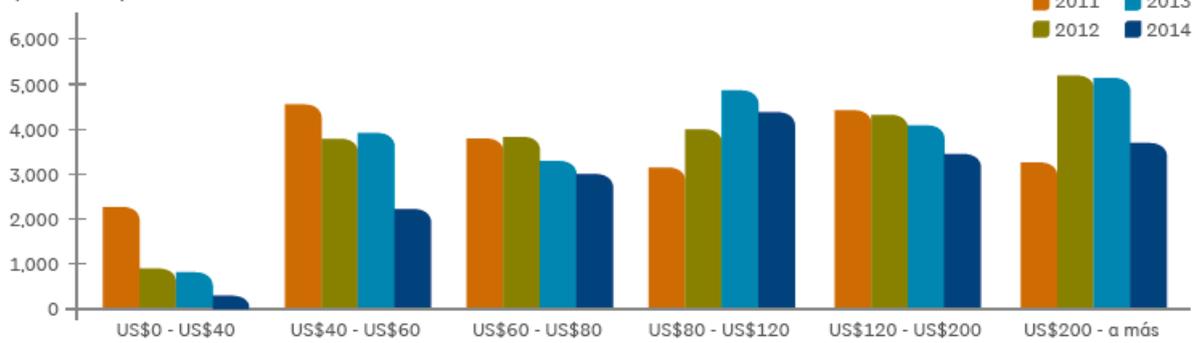


Gráfico N°1 : Oferta y Venta de viviendas en unidades por rango de precios, 2015

Fuente: CAPECO – Elaboración: Estudios Económicos Scotiabank

En detalle, el menor porcentaje de oferta se encuentra en el rango de precios por debajo de los US\$40,000, las que justamente fueron las que registraron la mayor caída en ventas, como se observa en el Gráfico N°1.

La ínfima oferta se ha generado debido al alza significativa del costo de los terrenos, producto de la escasez del suelo urbano, esto consecuencia de una escasa planificación urbana, deficiente inversión en saneamiento y restricciones para acceso a suelo estatal; esto sumado a la gran demanda insatisfecha producto del limitado acceso al financiamiento, ha provocado una tendencia alcista del precio promedio por metro cuadrado y dificultad para encontrar terrenos rentables, lo que hace aún más lejano la obtención de la vivienda propia del usuario de este nivel socioeconómico, debido a los sobrecostos que se generan provocando desánimo

....

de los inversionistas.

Así mismo, la Demanda Efectiva según CAPECO es de 473,730 hogares en el 2016. Llámese Demanda Efectiva a las familias que tienen la intención de comprar, cuentan con la cuota inicial y poseen capacidad de pago.

De acuerdo al 21° Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima y Callao- CAPECO , en el año 2016 el mayor porcentaje de Demanda Efectiva según precio de vivienda y estrato socioeconómico se concentra en el NSE medio y medio bajo con 50.71% (240,228 hogares) y 41.38% (196,094 hogares) respectivamente.

La escasa oferta inmobiliaria en este nivel socioeconómico ha generado el fenómeno de Autoconstrucción tanto en terrenos comprados formalmente como en terrenos invadidos.

De igual forma, la inadecuada gestión del estado se manifiesta en la falta de un registro nacional de bienes inmuebles actualizados; que si bien el año 2007 mediante Ley N 29151 se creó el Sistema de Información Nacional de Bienes Estatales (SINABIP), teniendo a la Superintendencia de Bienes Estatales (SBN) como ente rector; con el objetivo de promover el saneamiento de la propiedad estatal, para incentivar la inversión pública y privada y tener un registro de todos los bienes del estado; de la fecha desde su creación hasta el año 2010 (3 años) , el porcentaje de los inmuebles registrados representó tan sólo el 8.26% del área territorial del Perú, manifestándose poca eficiencia en la realización de sus funciones. Cabe mencionar que desde el año 2010 no se ha presentado avances para conocimiento público del registro de bienes estatales.

Es por estos motivos que en el presente trabajo de investigación se ha propuesto mejorar la gestión del estado en la entrega de terrenos al sector privado, para reducir el déficit de viviendas el NSE C, específicamente en viviendas

....

comprendidas hasta un costo de US\$40,000.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Mejorar la gestión del estado en la administración de los bienes públicos (terrenos).

1.2.2. Objetivos específicos

- A. Mayor oferta de viviendas para el NSE C.
- B. Registrar el número de usuarios beneficiados con la propuesta que generen una disminución del déficit de viviendas.

1.3. Justificación e importancia

El Sistema Nacional de Bienes Estatales (SNBE) es el conjunto de organismos , garantías y normas que regulan los bienes del estado; es importante ver que a pesar de contar con este sistema la situación de los bienes “terrenos “ aún mantiene una desorganización y asignación de un bajo presupuesto en la que se han identificado a la fecha las siguientes falencias:

- Terrenos abandonados.
- Desconocimiento del portafolio estatal.
- Uso ineficiente de los terrenos (botaderos, invasiones).
- Administración Inadecuada.
- Afectación de la propiedad estatal.
- Inadecuado saneamiento.
- Inexistencia de un catastro que facilite la gestión territorial.

- otros.

Esto ha conllevado a los gobiernos a generar planes estratégicos desde el 2012 con vigencia a este año pero que si lo evidenciamos con data según cuadro adjunto la evolución en el registro y recuperación de predios es lenta y del 60.51% de predios identificados como no registrados. Esta estadística mostrada en el cuadro 1 demuestra que existe incumplimiento a las normas vigentes.



Gráfico N° 2: SBN - Plan estratégico Institucional PEI 2012-2016

Por otro lado la falta de disponibilidad de terrenos y su encarecimiento excesivo ha provocado que a las promotoras inmobiliarias ya no les resulte tan rentable este negocio. En este momento, es muy difícil armar un proyecto para el segmento C porque no hay terrenos a precios razonables que tengan acceso a

....

servicios básicos, zonificación que permita una altura mayor a los ocho pisos y con cercanía a transporte público.

El segmento C acude principalmente a proyectos con subsidio de Mi vivienda para unidades que van de los S/. 120,000 a los S/. 180,000. (CAPECO)

Las zonas donde se ubican actualmente estos departamentos; son los distritos de Carabayllo, Los Olivos, Cercado, Breña, Ate, Santa Clara y Chorrillos.

Analizando ambos escenarios se ha visto que los intereses del estado “beneficiar a la sociedad”, y a los inversores “apertura del primer eslabón de la cadena inmobiliaria obtención del terreno”, hacen que ambos sean complementarios y necesarios para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo que este trabajo pretende dar al estado una metodología a través de una modalidad ya conocida por el estado, pero en el rubro de infraestructura denominado “ASOCIACION PUBLICO PRIVADO”.

La Asociación público privada (APP) es una modalidad de participación de la inversión privada en la que se incorpora experiencia, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos preferentemente privados con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública o proveer servicios públicos. (MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS)

Al tener el estado experiencia con este tipo de trabajo la transferencia del conocimiento de lo ya aplicado por sus colaboradores es ideal para el planteamiento de la investigación, con la finalidad de generar un ordenamiento y retribución económica para minimizar el déficit de vivienda siendo este un camino

sostenible para ambas partes: proveedor “Estado” – inversor “promotoras inmobiliarias”.

1.4. Alcances y restricciones

El presente trabajo de investigación consiste en el planteamiento de una metodología similar a una APP (Asociación Pública Privada) con el objetivo de generar una propuesta de valor sostenible en el tiempo, y de esta manera poder beneficiar tanto al estado como al sector privado. El presente trabajo no pretende ser una norma o reglamento.

Nuestra investigación plantea una propuesta de cómo reducir el déficit de viviendas en el NSE C de la zona 2, que comprende los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras, esto se logrará con una propuesta para mejorar la gestión del estado en la entrega de terrenos al sector privado.

....

Por todo lo antes expuesto y para focalizar el presente trabajo se ha elegido la zona 2, debido a que en este sector se concentra el mayor porcentaje de población perteneciente al NSE C (50.7%), de acuerdo a como se muestra en la tabla N° 2.

Tabla N°2 Perú: Distribución de niveles por zona-Lima Metropolitana APEIN, 2015

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	20.0	40.4	25.7	8.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	12.3	45.4	26.5	14.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	20.5	50.7	21.7	5.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.9	10.3	41.2	36.6	9.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	1.8	21.6	45.0	25.5	6.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.9	11.9	40.2	36.0	10.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	19.9	48.8	22.7	6.5	2.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29.0	44.9	18.8	5.0	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.8	22.1	40.1	24.6	8.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	10.0	42.2	36.9	11.0
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	17.2	42.2	25.2	13.9
Otros	100	0.0	8.5	48.9	27.7	14.9

APEIM 2015: Data ENAHO 2014

Así mismo, se ha elegido la zona 2, ya que según el 20° Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima y Callao - CAPECO, tanto los Olivos (10.63%) y San Martín de Porres (3.67%), cuentan con los mayores porcentajes de preferencia de residencia de los limeños.

Finalmente, dentro de la zona 2, se eligió el distrito de los Olivos por representar el mayor porcentaje de la preferencia.

Restricciones

En el presente trabajo de Investigación, se identificaron las siguientes restricciones:

1. Trabas burocráticas y falta de información catastral actualizada, tanto en la municipalidad de Lima como en la municipalidad de los Olivos.
2. Falta de presupuesto del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas).
3. La autoconstrucción, debido a la escasa oferta.
4. Generación y aumento de invasiones, producto de la explosión social.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Territorio

Hasta la década de los ochenta la ciudad de Lima creció manteniendo una periferia alejada y sin servicios básicos. Lima era una ciudad segregada y marcada por la etapa de Industrialización por sustitución de importaciones en la que particularmente las ciudades de la costa crecieron en población por la migración del campo. Este fue un período de claro ascenso en todo sentido; en lo económico los migrantes lograron una inserción en la ciudad a través del trabajo en las fábricas y en las entidades del Estado, creando flujos diarios de las zonas marginales a las consolidadas. En lo social los nuevos habitantes de la ciudad consolidaron su organización, a través de comités vecinales y sindicatos que permitieron conquistar su 'ciudadanía social'. Y, si bien en condiciones desiguales, los nuevos habitantes lograron un lugar en el territorio transformando la ciudad.

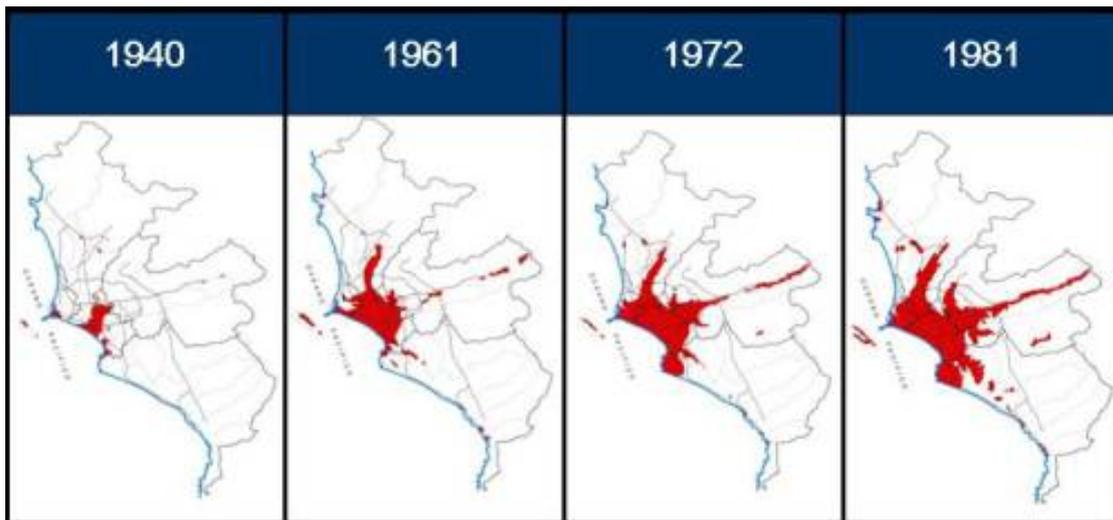


Gráfico N° 3: Crecimiento de Lima de 1940 a 1980, , Fuente: Pensando Lima

....

En un segundo período, al llegar a su fin un modelo de desarrollo industrial a espaldas del desarrollo de las zonas agrícolas, la industrialización entró en crisis, afectada por la crisis global, en particular por la crisis del petróleo y la presión por pagar la deuda externa.

Estos cambios económicos también afectaron el territorio y los flujos, transformaron a los conos de distritos dormitorio con otras dinámicas, en cuanto los habitantes, hombres y mujeres tenían que crear sus propias fuentes de ingreso y puestos de trabajo dentro del territorio. Aquí también hubo cambios importantes en la organización social y política. Los comités vecinales y sindicatos ya no representaban por sí solos a la población y nacieron una serie de organizaciones, llamadas de sobrevivencia, organizaciones dinámicas pero desarticuladas, fácilmente identificadas por el gobierno de turno e influidas por las ONG y agencias de ayuda externa.

Por otro lado, se inicia el período en el que las autoridades locales se empiezan a elegir democráticamente. Contradictoriamente, éste es el período en el que se abandona la ciudad como un todo desde la gestión y se deja de invertir en su futuro y se abandona su planificación. Como otras ciudades de América Latina, Lima transitó por este proceso con un ingrediente más que ha marcado su desarrollo posterior: la violencia del conflicto armado.

En el tercer período, que aún está en evolución, las iniciativas de autoempleo informales y unipersonales de personas altamente calificadas y otras como trabajadores autodidactos, se expanden e incursionan prácticamente en toda la ciudad ofreciendo sus servicios. Este proceso complejo se desarrolló sobre la base de una ciudad precariamente industrializada y productiva que ha transitado a basar su economía en el comercio y servicios, donde las PYMES tienen un

....

rol importante. Es así que la concentración de la PEA está en actividades terciarias con un conjunto de consecuencias en los estilos y condiciones de vida de sus habitantes como la dispersión social y la despolitización.

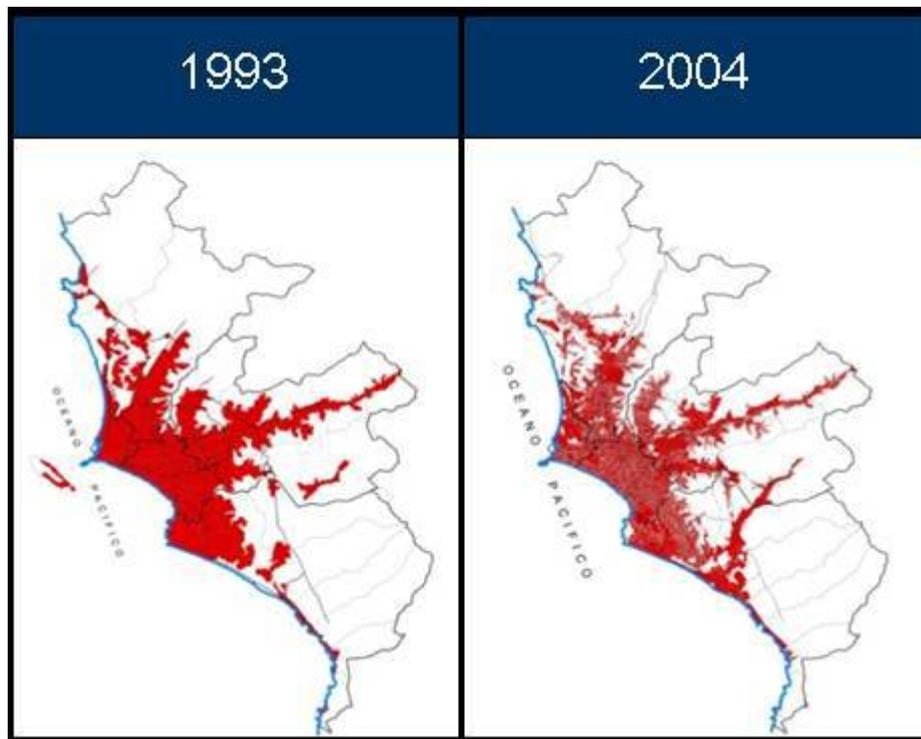


Gráfico N° 4: Crecimiento de Lima: 1990 a 2000, , Fuente: Pensando Lima

La otrora periferia de la ciudad segregada se ha constituido en nichos de mercados y lugares de inversión para el comercio, consolidándose en nuevas centralidades especializadas de un segundo anillo para la ciudad en su conjunto.

Sus formas de organizaciones siguen siendo desarticuladas y centradas en objetivos sectoriales. Esta desarticulación, en el contexto de la crisis política, y el discurso anti política del pensamiento único de la globalización neoliberal, crearon una urgencia de pensar estrategias de desarrollo de un sistema político y de incorporación de los pobladores en la comunidad política como ciudadanos.

....

Es la etapa de las experiencias de democracia participativa que con la última transición democrática con Valentín Paniagua abrió puertas a la politización, pero que ahora enfrenta el riesgo de quedarse limitada a la cancha chica y que el desarrollo local se estanque en el desarrollo chico. Son los retos que enfrentamos en nuestro esfuerzo por construir una ciudad poli céntrica pero articulada hacia adentro y conectada a los territorios de su entorno.

Lima ha sufrido una reestructuración de su configuración espacial, social y política en las casi dos décadas desde que se implementó el modelo neoliberal. Entre los principales cambios está su transformación de una ciudad con una estructura espacial mono céntrica a una poli céntrica, es decir, de ser una ciudad con un solo centro ha pasado a ser una ciudad con varias centralidades que cumplen diferentes roles y funciones para la ciudad en su conjunto.



Gráfico N° 5: Lima ciudad poli céntrica , Fuente: Pensando Lima

Lima es una ciudad que nació sin planificación y sigue así. Se trata de una urbe que surgió con espacios habitados y distintos alrededor de un brazo de agua, que se fueron forjando con invasiones desordenadas. En otras palabras, Lima ha crecido de manera desordenada y fragmentada.

En nuestro país, el suelo para usos residenciales puede resultar siendo escaso o abundante, dependiendo del tipo, tamaño o configuración de la ciudad o sector urbano en el que se pretende edificar.

Los patrones de ocupación del suelo residencial, según tipo de poblamiento, tenencia y nivel de habilitación se pueden agrupar en dos:

- 1 Invasión – formalización – urbanización progresiva.
- 2 Urbanización previa – adquisición – inscripción registral.

....

El primero de los patrones prima a nivel nacional, con la consiguiente carencia mayoritaria de derechos de propiedad reconocibles, insuficientes e inacabadas obras de urbanización. Este patrón se repite a lo largo del territorio nacional, con la consiguiente extensión urbana de los centros de población hacia las faldas de los cerros, márgenes de los ríos, terrenos eriazos y terrenos de cultivo.

Los planes de desarrollo urbano del 80% de los distritos de Lima Metropolitana son herramientas de gestión inconsistentes e improvisadas, pues fueron elaborados por las municipalidades sin contar con un catastro actualizado que les permita medir sus respectivas potencialidades, con el fin de evitar el crecimiento poblacional desordenado

2.2 Clientes

Como consecuencia de la desigualdad constante que se da en el Perú, a partir de mediados del siglo XX, se ha venido generando un importante proceso de migración interna. La población residente al interior del país, principalmente de las zonas rurales, no ve satisfecha sus necesidades básicas, y cansada de las promesas sin cumplir por parte del Estado encuentra como solución abandonar sus lugares de origen y establecerse en las ciudades. Respecto a este tema, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009) identifica el inicio de este proceso en la industrialización, donde las grandes inversiones y los ingresos se concentran en las principales ciudades – como por ejemplo Lima – mientras que las zonas con menor desarrollo industrial quedan relegadas y subordinadas a éstas. Lo que se da realmente es la explotación y exclusión de las zonas rurales.

....

De este modo se mantienen con un nivel de vida deficiente, donde su acceso a servicios es limitado y no cuentan con las mismas oportunidades de recibir educación, atención hospitalaria, condiciones laborales, etc.

Durante la década de los 80"s se desencadena en el Perú la violencia política y la aparición de grupos terroristas – como el MRTA y Sendero Luminoso. Esto significó la aparición de una nueva modalidad de movilización: la migración forzosa, donde los pobladores de los principales centros donde se desencadenó la violencia (Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, entre otros), se ven desplazados obligatoriamente de sus tierras y buscan seguridad en las ciudades o en zonas rurales aledañas. En este caso los pobladores perdieron gran cantidad de sus pertenencias pues no tuvieron opción al huir de la situación que vivían, además este conflicto ocasionó daños en las infraestructuras: viviendas, escuelas, hospitales, etc.

Posteriormente, al controlarse los ataques terroristas y volver a un estado de paz, la población migrante a zonas rurales cercanas inició el proceso de retorno a sus lugares de origen. Los condicionantes principales para este retorno eran en principio el trauma psicológico y la necesidad de adaptación que no siempre conseguían en el nuevo lugar de residencia, la falta de trabajo, la reunión con sus familias y para recuperar sus tierras y posesiones abandonadas. No obstante, debido a los daños ocasionados a sus tierras y la falta de cumplimiento del Estado a sus promesas de apoyo, se veían nuevamente en la situación de desplazamiento a las ciudades. Aquella población que en un primer momento migró a las ciudades, en la mayoría de los casos no retornó a sus pueblos nativos.

Cabe mencionar otros contribuyentes para las migraciones internas como el

....

narcotráfico, los fenómenos naturales – inundaciones, sequías, etc.

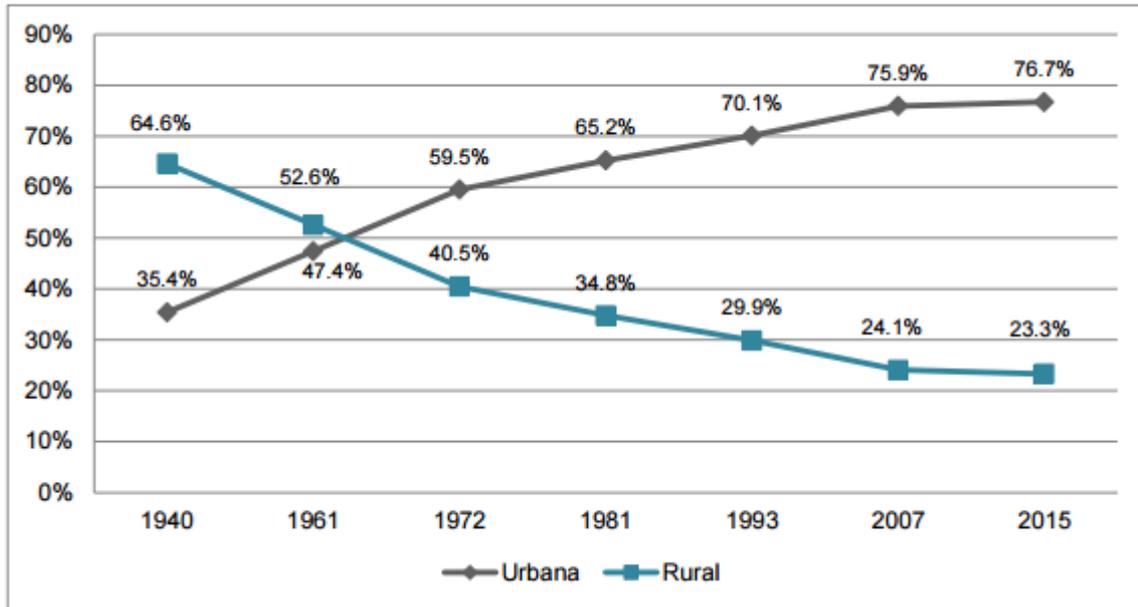


Gráfico N° 6: Distribución población en el Perú según área de residencia- Fuente INE

Como se puede visualizar en el gráfico anterior, Perú ha seguido la tendencia mundial de crecimiento en las zonas urbanas y de disminución de población en las zonas rurales. Si bien el proceso migratorio se ha estabilizado un poco en los últimos años, este proceso seguirá mientras no se solucione el problema de la distribución de bienes y servicios con la población al interior del país. No se debe hacer caso omiso a la actividad de la migración interna ya que no solucionará el problema de la repartición injusta, sino que lo reproduce nuevamente pero a nivel urbano.

El Estado ha promulgado políticas para apoyar la descentralización, se han creado gobiernos regionales que puedan tomar decisiones y llevar a cabo proyectos en sus propios ámbitos.

La sociedad peruana se encuentra todavía desplazándose a las ciudades, lo cual genera el incremento de la pobreza urbana, el subempleo mal remunerado y la competencia por el espacio habitacional y acceso a los servicios en la periferia de

....

las ciudades, donde se asienta la población migrante.

En la actualidad, muchas personas ya no optan por mudarse a la capital o a las grandes ciudades, ya que entienden que éstas están colapsando por la gran cantidad de población que albergan. La nueva tendencia es la migración hacia ciudades intermedias, como Trujillo, Cusco, Arequipa, etc. Esta población busca establecerse en un punto en las nuevas ciudades pero mantendrán sus viviendas y contacto constante con sus familias en su lugar de origen. Se podría hablar incluso de una población flotante. Resulta interesante entender a las ciudades intermedias también como nuevos ámbitos donde se deberán estudiar los procesos migratorios y la necesidad de vivienda para esta población en particular.

El crecimiento poblacional desmesurado e inorgánico, que ha tomado y sigue en curso de la ciudad de Lima Metropolitana debido a un proceso continuo de las migraciones internas hacia la ciudad capital, en busca de un futuro mejor ha sido parte de este efecto. Hecho que ha acabado situando a Lima, como un espacio territorial que crece desmesuradamente incapaz de satisfacer cada día más, las necesidades básicas por el enorme presupuesto que irroga, una población que cada día se incrementa, y distrae recursos para efectivizar una descentralización efectiva que desconcentre la ciudad macrocéfala de Lima Metropolitana y brinde oportunidades nuevas de acceso socio-laboral a otras poblaciones regionales del interior del país



Gráfico N° 7: Calidad de vivienda en América Latina – Fuente Banco Mundial

2.3 Estado

La economía peruana en la última parte del siglo XIX y primeras décadas del XX, se sustentaba en la producción agrícola y en la exportación de materias primas tales como el guano, la caña de azúcar y después el caucho. Paralelamente, las necesidades de la vida moderna llevaron al desarrollo de una incipiente industria que congregó a un naciente proletariado urbano. (RUIZ, Manuel. Vivienda Colectiva Estatal en Latinoamérica, 1930-1960. UNI- FAUA-INIFUAU. Lima 2003. Pág. 17)

En ese contexto, en los años veinte, las ciudades se modernizaron, se

....

construyeron grandes avenidas al estilo Haussmaniano y se remodelaron edificios de carácter histórico; y se construyeron casas para empleados y obreros, en el caso de Lima, en las localidades del Rímac y en el puerto del Callao. En materia de vivienda social, algunas instituciones se encargaron de la construcción, alquiler y supervisión de la higiene de las viviendas de los sectores de menores recursos. Tal es el caso de la Beneficencia Pública de Lima, que construyó entre 1928 y 1942, 22 edificios en barrios periféricos del Centro de Lima.

Tabla N°3 Perú: Número de viviendas por barrio

Denominación	Número de viviendas
Barrio Obrero de La Victoria	60 casas independientes
Barrio Obrero del Rímac	44 casas independientes
Barrio Obrero Av. Bolognesi I	16 casas independientes- Block de 40 departamentos
Barrio Obrero Av. Bolognesi II	Block con 206 departamentos

Fuente: Sanchez, Abelardo. El laberinto de la ciudad – Políticas urbanas del estado 1950 – 1979. Lima. 1980. Pag. 113

Entre 1936 y 1939 el programa de Barrios Obreros patrocinado por la Dirección de Obras Públicas del Ministerio de Fomento, construyó cuatro conjuntos ubicados en terrenos de zonas de expansión de la ciudad .Estos conjuntos de viviendas carecieron, no obstante, del equipamiento necesario y no contaron con un sistema que los integre plenamente a la ciudad. "La excepción fue el último Barrio Obrero de la Victoria, edificado en 1936 que consideró viviendas con diferentes distribuciones de acuerdo a las diversas necesidades de las familias, se incluyó por primera vez un campo deportivo.

....

Esta experiencia, aunque limitada, fue uno de los primeros aportes estatales destinados a abordar el problema de la vivienda. Sin embargo, debido a que no se trató de una respuesta integral, no consiguió influir directamente en la solución del problema de la vivienda. "Su gran acogida tuvo como inconveniente su limitada oferta respecto del número de beneficiarios y costos". (RUIZ, Manuel. *Vivienda Colectiva Estatal en Latinoamérica, 1930-1960*. UNI- FAUA-INIFUAU. Lima 2003. Pág. 44.)

Así, en los años posteriores, la construcción de nuevas viviendas destinadas a obreros fue sobre todo producto de la presión social. Los cambios políticos y económicos, tanto nacionales como internacionales de la segunda post guerra favorecieron la concentración poblacional en las ciudades capitales, lo que indujo a un acelerado proceso de migración entre los años 40 y 60. Uno de los productos principales de este fenómeno fue la aparición de las barriadas. Según las investigaciones se registra que "a partir de la segunda mitad de los años 40 las barriadas conocen dos ubicaciones preferenciales en Lima: los cerros que bordean el centro de la ciudad al noreste y las márgenes del Rímac al este . Es claro que en esta elección dos variables han sido determinantes: el bajo valor de los terrenos y la proximidad a zonas de actividad". (DRIANT, Jean-Claude. *Las barriadas en Lima. Historia e Interpretación*. DESCO. Lima. 1991. Pág. 48.)

El tema de las barriadas en el Perú es necesario comprenderlo debido a la cantidad de habitantes que tienen y al fuerte grado de cohesión social que se ha presentado históricamente en cada una de ellas. "Las barriadas" son responsables por una parte considerable del crecimiento urbano del área metropolitana y de la creciente dimensión de las ciudades peruanas en general. En el caso concreto de Lima allí vive aproximadamente la cuarta parte de la población "capitalina" en alrededor de

....

100.000 viviendas construidas fundamentalmente por el esfuerzo de sus pobladores y sin ayuda económica o técnica de parte del Estado.

Debe destacarse el hecho de que el aporte de los pobladores de "barriadas" a la solución del problema de la vivienda ha sido comparativamente mucho mayor que el aporte organizado de la sociedad a través del Estado". (DELGADO, Carlos. Tres planteamientos en torno a problemas de urbanización acelerada en áreas metropolitanas: El caso de Lima. Oficina Nacional de planeamiento y urbanismo .lima 1968.pag8.)

Por otro lado, la fuerte presión poblacional por acceder a una vivienda cerca de las zonas de mayor actividad económica, ha generado, entre otras causas, la toma de terrenos públicos o privados por parte de la población sin control real de la autoridad, que más bien ha alentado esta iniciativa como una solución al problema de la vivienda. Estos terrenos han estado ubicados preferentemente en las márgenes de ríos, laderas de cerros o grandes lotes baldíos periféricos a la ciudad. En 1940, la propuesta de las unidades vecinales formó parte del Programa Nacional de Vivienda de aquella época.

Diez años más tarde, este programa consideraba que la construcción de 7 Unidades vecinales adicionales ayudaría a solucionar de manera significativa el problema de la vivienda y el surgimiento de nuevas barriadas en lima. En efecto, hasta mediados de la década del 50, la concepción de vivienda para sectores de bajos ingresos estaba resumida en el concepto de Conjuntos Habitacionales construidos por el Estado. Pero esta oferta aún no llega a seleccionar de manera precisa el mercado al cual quiere atender. Es así como se construye tanto en la periferia de la ciudad como en zonas urbanas consolidadas. Destacan en este sentido la Unidad Vecinal de Matute (ubicada en un distrito

....

popular, La Victoria) y el Grupo Miraflores (localizado en un distrito de mayor nivel económico, Miraflores).

El sistema de financiamiento dependía en muchos casos de préstamos internacionales y el costo de las viviendas no era favorable para los sectores pobres de la sociedad. En el caso de la Unidad Vecinal de Matute, la adjudicación fue por sorteo, y los pagos tenían una duración de 15 años en promedio. Por un departamento de 70 m²., la mensualidad era de 350 soles, que representaba en esa época, más del 50% del salario mensual promedio de un obrero. A inicios de la década del 60 se suscitaron los primeros disensos en torno al enfoque del problema de la vivienda en el país, las necesidades del público usuario y el rumbo que debían tener las políticas de vivienda del Estado.

El arquitecto Adolfo Córdova, en su informe "La vivienda en el Perú", encargado por la Comisión para la Reforma Agraria y la Vivienda afirmaba ya en esa época que: "...la magnitud y gravedad (del problema de la vivienda) son mayores de lo que generalmente se estima. Se puede asegurar que más de la mitad de la población metropolitana requiere de una nueva vivienda pero que, al mismo tiempo, no menos del 75% está en las actuales circunstancias en incapacidad de pagar el alquiler comercial que significaría una vivienda mínima aceptable..."(CÓRDOVA, Adolfo. La vivienda en el Perú: estado actual y evaluación de las necesidades. Comisión para la Reforma Agraria y la Vivienda. Lima 1958.)

Para esos años los gobiernos tenían dos actitudes diferenciadas con respecto al problema de la vivienda: a) Para los sectores de bajos recursos, el asistencialismo y la construcción de unidades de vivienda de bajo costo, como en el caso del "... Gobierno de Prado (que) abrió una opción pragmática por el apoyo a las barriadas, patentizada no sólo en su reconocimiento legal, sino en el apoyo técnico que no fue

....

acompañado por sustanciales obras en la vivienda construida";(CALDERÓN, Julio y Maquet Paul. Las Ideas Urbanas en el Perú. 1958- 1989. Cenca. Lima. Pág. 19) y b) La introducción de programas de vivienda para sectores medios a través del financiamiento vía el sistema mutual. Esta doble actitud, la política de dos caras, en palabras de Gustavo Rio frío, sentó las bases estructurales del actual crecimiento urbano en Lima, "El intento de transformar los asentamientos barriales en urbanizaciones populares o Ciudades Satélites, fue el proyecto y el fracaso del régimen en materia de vivienda. Llevó a cabo la construcción masiva de chalets para la pequeña burguesía urbana y empujó hacia los extremos la expansión popular a través de estas Ciudades Satélites, que en algunos casos no eran otra cosa que barriadas que no querían serlo pero que lo fueron, como Ciudad de Dios". (SÁNCHEZ, Abelardo; CALDERÓN, Julio. El laberinto de la ciudad. Políticas Urbanas del Estado 1950-1979. DESCO. Lima 1980. Pág.117)

Vale precisar que en esa época se construyeron 3 "ciudades satélites", San Juan, Ciudad de Dios y Ventanilla. Los programas constaban de lotes económicos con servicios básicos. Hacia los primeros años de la década de los sesenta, las políticas públicas de vivienda se afianzaron en la construcción de vivienda para sectores medios, favoreciendo la presencia de financieras y constructoras privadas. Paralelamente los sectores populares consolidan las barriadas y obtienen los servicios básicos, tales como agua y energía eléctrica. Pero sobre todo es en estas zonas donde el crecimiento urbano de Lima cobra mayor importancia, tanto en área de terreno como en densidad poblacional. En la década de los setenta, influido por las propuestas de Turner y de Delgado, el Estado inició programas de renovación urbana, destugurización y reubicación de excedentes dirigidos al mejoramiento de

....

la vivienda, como fue el caso de la remodelación de la sexta zona del distrito de El Agustino.

Otro tipo de iniciativa fueron el Lote básico (Área entre 90 y 120 m², donde se ha construido un ambiente básico y un servicio higiénico, área construida promedio de 15 m²., con puntos de agua, desagüe y energía al interior) y Lote lotizado, (Área entre 90 y 120 m², sin área construida, con red pública de agua, desagüe y energía) impulsados por diversos organismos multilaterales. "Es impresionante la cifra de 12.966 lotes lotizados en solo tres años frente a 13.565 casas en [...los primeros...] nueve años", (SÁNCHEZ, Abelardo; CALDERÓN, Julio. El laberinto de la ciudad. Políticas Urbanas del Estado 1950-1979. DESCO. Lima 1980. Pág.133).

Se repetía de una nueva forma el fenómeno de los Barrios Obreros de la década del 30: Los conjuntos carecían del equipamiento social adecuado, integración vehicular con el centro de Lima, y una actividad laboral y comercial que hicieran sustentables a los mencionados conjuntos. La construcción de viviendas en nuevos núcleos urbanos, prácticamente aislados de la actividad productiva, industrial y comercial, no solucionaron los problemas existentes debido principalmente a que no existía "trabajo" cerca de estos núcleos. En relación a las políticas de inversiones en estos años, un estudio de la UNICEF concluye que: "Existe una desvinculación entre los planes urbanos, la política de inversiones y la acción generada por el fenómeno barrial, situación está que ha llevado a una suerte de "planificación a posteriori", de altísimo costo social y económico. Este marco político-institucional ha contribuido a establecer una acción estatal, fragmentaria, discontinua e inestable, determinando la dispersión de los esfuerzos sectoriales y la frustración de la participación de la población en la satisfacción de sus propias necesidades".

(UNICEF. Servicios básicos integrados en áreas urbano-marginales del Perú. Fondo de las Naciones Unidas para la infancia, UNICEF. Lima.1981.Pág.215). El Plan Nacional de Vivienda aprobado en el 2003

....

(MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO. Plan Nacional Vivienda para todos 2003-2007), realiza un diagnóstico exhaustivo del problema de la vivienda y plantea una gama amplia de posibles soluciones. Reconoce por ejemplo, como patrones de ocupación del suelo residencial, la invasión, la formalización y la urbanización progresiva.

Con relación al financiamiento habitacional, señala como objetivos: En el periodo 1980-1984 se priorizaron habitaciones para la clase media y construyeron conjuntos habitacionales como: Torres de San Borja con 2405 viviendas, Precursores para 921, Marbella 300 familias, Pachacamac para 4000, Limatambo 2467, Santa Rosa 4000, Naranjal 2142, en Lima Metropolitana. Con la creación del Banco de Materiales, en los ochenta, se inició un periodo de crecimiento del sector inmobiliario popular. El préstamo en materiales, sobre todo para el mejoramiento de vivienda fue una de las primeras iniciativas estatales destinada al mejoramiento de la vivienda de los sectores de bajos recursos. A diferencia de la Constitución de 1979, la de 1993 no reconoció el derecho a la vivienda como una necesidad básica de la persona, y restringió el concepto de políticas públicas. En ese contexto, el financiamiento para la vivienda estatal priorizó a los sectores medios. El Banco de Materiales sin embargo siguió prestando apoyo a nivel nacional para la autoconstrucción pero en menor escala que en la década anterior.

Como consecuencia, empezaron a aparecer instituciones financieras privadas como Karpa, que no tuvieron éxito debido a las altas tasas de interés, al bajo nivel de endeudamiento del posible beneficiario, y a las altas tasas de morosidad que se presentaron.

....

2.3 Las constructoras

Hasta el 2012 el sector inmobiliario en el Perú ostentaba un crecimiento producto de la bonanza económica. Sin embargo, desde el 2013 el ritmo de crecimiento del rubro se fue reduciendo considerablemente. Las causas principales fueron la desaceleración de la economía peruana y el fantasma de una burbuja inmobiliaria que obligó a que el Banco Central de Reserva (BCR) a tomar medidas preventivas, endureciendo las políticas crediticias del sistema financiero.

Pese a que la demanda que existe por viviendas es enorme, sin accesos al crédito es difícil que el sector se mueva a las velocidades esperadas, y es lo que está pasando en este momento. Por lo pronto, podemos observar que existe oferta disponible, lo cual no quiere decir que los precios vayan a bajar.

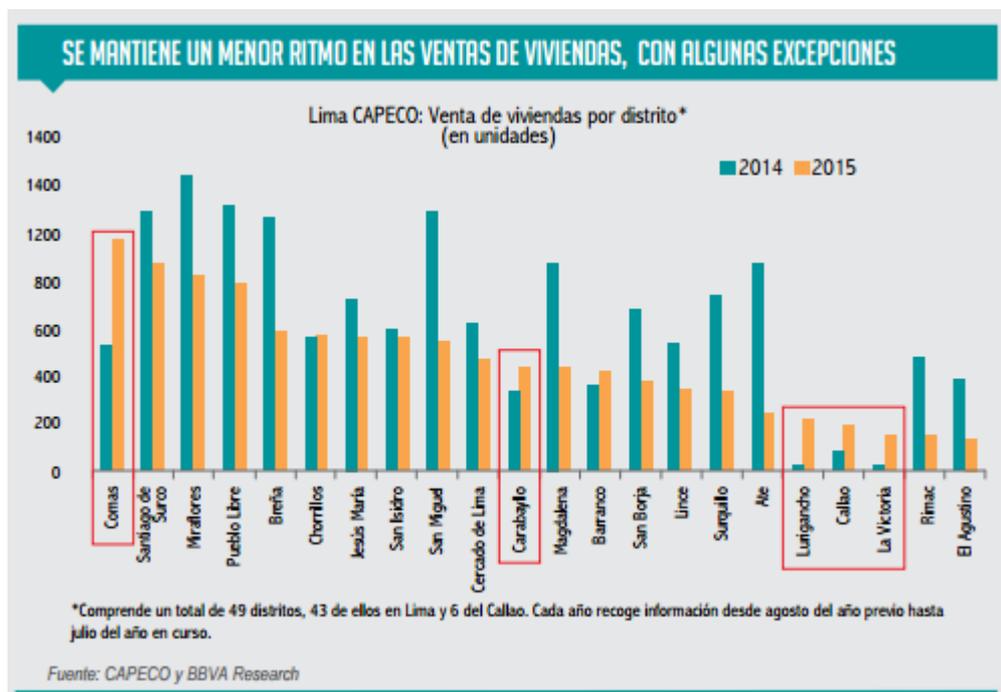


Gráfico N° 8: Venta de viviendas por distrito – CAPECO

Cierto es que el desempeño en los diferentes segmentos de mercado será

....

relativo. Tal como el año pasado, la volatilidad del tipo de cambio afectaría de manera directa a zonas como La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco, donde de acuerdo a un informe presentado por el BCR los precios de los departamentos descendieron –en dólares– 11,3% en el segundo trimestre, con relación al mismo periodo del 2014.

De acuerdo también al BCR, el precio del metro cuadrado de departamentos en estos distritos ha venido cayendo sostenidamente hasta alcanzar US\$1.843. Además, un estudio de Macroconsult estima que el precio del metro cuadrado seguirá a la baja, aunque a un menor ritmo por una posible depreciación del dólar.

Por parte de los mercados emergentes, Ricardo Arbulú, gerente general de Ciudadaris, estimó que se produciría un incremento moderado en los precios dentro del sector B, mientras que el alza en el sector C estaría condicionada a la facilidad que otorgan los bancos para calificar a las familias de bajos recursos.

Para los desarrolladores inmobiliarios, la mayor intervención del Fondo Mí vivienda para dinamizar el mercado junto con los desarrolladores permitiría atender los segmentos B y C. Cabe señalar que al tercer trimestre del 2015, según cifras del MVCS, los mayores avances en venta de viviendas se registraron en los niveles socioeconómicos B y C con un porcentaje de participación de 27% y 45%, respectivamente. “En los segmentos C y D, Lima Norte es el sector que más ha crecido en el 2015, que comprende Los Olivos, Comas, Carabayllo, Puente Piedra, San Martín de Porres y Rímac”, dijo a principios de año el titular del MVCS, Francisco Dumler. En relación al nivel socioeconómico E, que representa el 20,9% de hogares en el Perú urbano –APEIM, 2015–, Guido Valdivia, director ejecutivo de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), “es impensable que la oferta

....

inmobiliaria llegue hasta ahí, “por lo cual debemos procurar que ese sector pase a ser D, donde si bien hay cuellos de botella, existe la tecnología, mercado y financiamiento para atender la demanda”

Para dinamizar el mercado inmobiliario es necesario, entre otros factores, atender las necesidades de financiamiento de los clientes, principalmente de los que conforman la base de la pirámide organizacional, que es donde se concentra la mayor demanda.

Pese a las políticas crediticias impulsadas por las autoridades a fin de evitar la especulación y así una eventual burbuja inmobiliaria, el MVCS ha dispuesto de diversas modalidades de comercialización que permitan incentivar el mercado y acortar a brecha del déficit habitacional. Uno de estos mecanismos es el leasing inmobiliario, alternativa que parece ser atractiva para algunas entidades financieras. Al menos cuatro cajas municipales han manifestado su intención en apostar por este mecanismo; no obstante los organismos del sistema financiero (bancos) aún se muestran reticentes. Es importante señalar que las inmobiliarias tampoco han manifestado interés.

Similar suerte corre la modalidad alquiler con opción a compra, otro mecanismo del MVCS. sistema por el cual las desarrolladoras solo pueden dar en alquiler las unidades inmobiliarias ya edificadas, que corresponden al 10% de la oferta de inmuebles, lo que significa que el grueso de la oferta está en planos o en proceso de construcción.

El negocio de la constructora es de comercialización y venta de inmuebles, no de rentas. “Si bien es cierto que adoptar o no esta modalidad dependerá de cada entidad financiera y el apetito al riesgo que puedan tener, debemos tener en cuenta que se debe dar una adecuación operativa del sistema, así como adecuaciones de

....

riesgo, lo cual lleva tiempo”, (Asbanc).

El Fondo Mí vivienda, con la finalidad de respaldar financieramente los desarrolladores inmobiliarios que coloquen inmuebles bajo esta modalidad, se lanzará en abril un instrumento financiero que cubra hasta el 65% del valor de la vivienda, y tendrá un tope de S/ 270.000 por unidad.

Para el crecimiento del sector es necesario atender problemas como la falta de suelo, la insuficiencia de inversión en servicios públicos, trabas burocráticas, sostenibilidad de subsidios y créditos, y seguridad en la construcción.

En la décima medición de la investigación que periódicamente realiza el IEC CAPECO, las empresas del sector construcción entrevistadas señalaron que el crecimiento de sus operaciones en el tercer bimestre del presente año, fue ligeramente mayor (+2.70%, en promedio, respecto a igual periodo del 2015) al que ellas esperaban alcanzar (+2.49%), de acuerdo a lo registrado en la anterior medición. Este comportamiento, sin embargo, no ha sido uniforme en los tres segmentos que conforman el sector construcción. Los promotores inmobiliarios alcanzaron el mejor desempeño de los tres, habiéndose incrementado sus ventas en 6.29% (promedio) en los meses de Mayo y Junio del presente año, seguido de los constructores de infraestructura con un aumento en el avance físico de obras de 3.53%, en promedio.

Contrariamente, los proveedores de materiales y servicios de construcción obtuvieron un resultado negativo (-2.14% promedio), acumulando tres bimestres consecutivos a la baja (ver gráfico N°9). Además, se aprecia que, tanto contratistas de obras como promotores inmobiliarios consiguieron un mayor nivel de

operaciones en este tercer bimestre del que ellos habían estimado inicialmente.

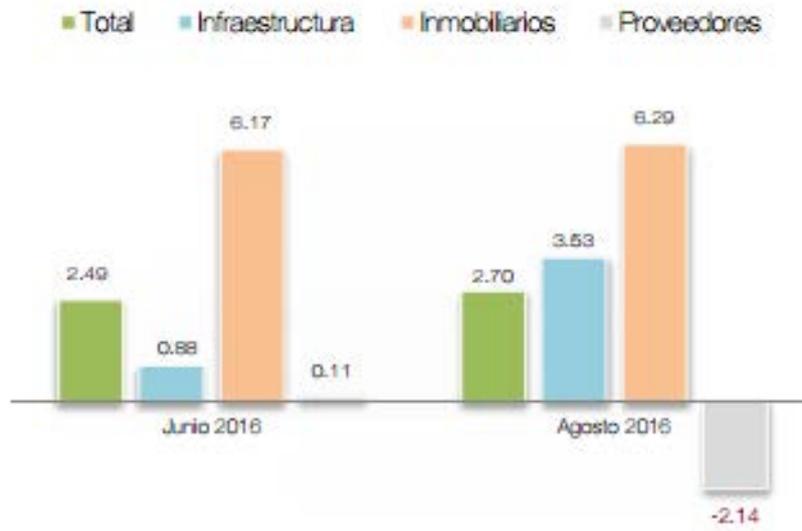


Gráfico N° 9: Nivel de operaciones en constructoras – CAPECO

Capítulo 3. Marco referencial

3.1. Antecedentes - distrito de Los Olivos

3.1.1 Historia

a. Siglo XIX.- En este periodo estas tierras eran grandes haciendas agrícolas, y pertenecía al distrito de Carabayllo.



Gráfico N° 10: Perú-Carabayllo: Hombres trabajando el hacienda agrícola Carabauyllo, 1840

b. Primera mitad del Siglo XX.- Se construyó el ferrocarril de Lima al balneario de Ancón. En 1920 se construyó la carretera Panamericana Norte. El ferrocarril estuvo activo hasta 1960, y fue reemplazado por un masivo sistema metropolitano de transporte público.



Gráfico N° 11: Paso del tren, Valle del Chillón, tras paso de la hacienda Infantas, desde Lima a Ancón. Fotografía de la colección de Robert S. Platt (Robert Swanton) 1930

....

c. Segunda mitad del Siglo XX.- Intenso proceso de urbanización, consecuencia de un proceso de industrialización y migraciones internas. A finales del año 1940, aparecieron las barriadas o barrios marginales, como consecuencia de las continuas invasiones de tierras eriazas y agrícolas.

En 1950 se crea el distrito de San Martín de Porres, independizándose de esta forma del distrito de Carabayllo. Siendo el presidente el general Manuel Odría. San Martín de Porres ocupaba en este momento un área de 94 Km².

En esta primera etapa tuvo gran crecimiento, ya que en sus demás etapas se redujo, llegando a tener en la actualidad 45 Km².



Gráfico N° 12: Perú-San Martín de Porres- Plano original del Distrito de San Martín de Porres

En la década de 1960 se inició un proceso ordenado de urbanización en el

....

distrito de San Martín de Porres, abarcando extensas zonas agrícolas. En este proceso de venta intervinieron empresas inmobiliarias, las cuales previamente habían habilitado los terrenos para la construcción de viviendas.

Se constituyeron principalmente dos áreas:

- **Area 1.-** Área comprendida entre la Av. Panamericana Norte, las venidas Tomas Valle y Angelica Gamarra y los cerros ubicados al interior de la ex hacienda Chavarri.
- **Area 2.-** Área comprendida entre la carretera Panamericana Norte y la Av. Túpac Amaru. A esta área también de le denomino "zona industrial de la Panamericana Norte", ya que desde la década de 1960 se localizaron industrias que ocupaban extensos terrenos, del rubro de ensamblaje de vehículos y a la producción de alimentos.

Este proceso de urbanización continuó en las décadas de 1970 y 1980. Esto contribuyó a que se formaran grandes ejes viales como la Panamericana Norte , las avenidas Tomás Valle y Angélica Gamarra, Carlos Izaguirre, Los Alisos, Naranjal, 25 de Enero, Próceres, Universitaria y Canta Callao.

En 1989 Los Olivos se separa del distrito de San Martín de Porras. La zona comprendida desde la Av. Tomás Valle hasta el límite con el río Chillón. El distrito de Los Olivos fue creado por Ley N°25017 el 4 de abril de 1989.

....

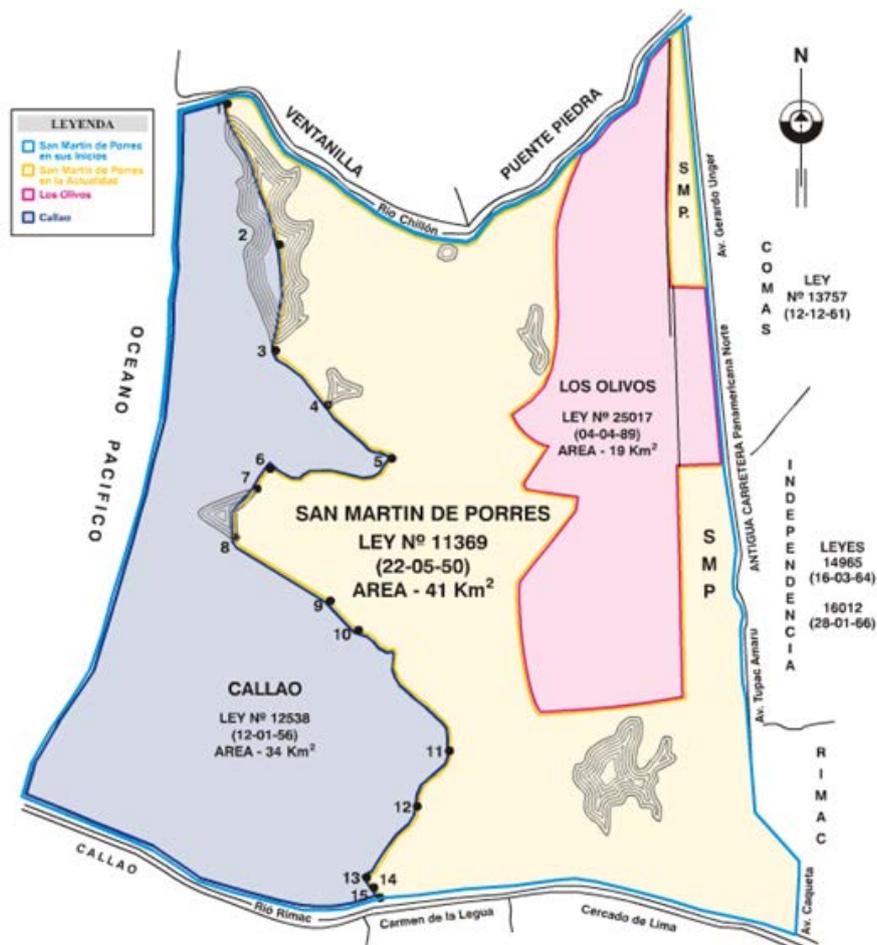


Gráfico N° 13: Los Olivos en relación al distrito original del cual formó parte.

Como se observa en el gráfico, Los Olivos inicialmente era parte del distrito de San Martín de Porres, del cual se separa en la búsqueda de mejoras en los servicios municipales.

Desde sus inicios de creación se formaron diversos Asentamientos Humanos, posteriormente, se conformaron urbanizaciones, cooperativas y asociaciones de vivienda.

En el año 2004 el distrito contaba con 34 urbanizaciones consolidadas, 13 cooperativas de vivienda, 31 asociaciones de vivienda y 37 asentamientos humanos.

En la actualidad el distrito tiene un alto grado de consolidación urbana, tal

....

como se detalla en el ítem 3.2.1 (d).

3.1.2 Estado

En 1965 se concibe el Proyecto de Vivienda Experimental (PREVI), como parte de los programas de vivienda que se implementaron durante el primer gobierno del arquitecto y urbanista Fernando Belaunde Terry (1963-1968). El proyecto PREVI se inició en 1965 y terminó en 1973.

Así mismo, el terreno de 40 Ha, estaba ubicado a 8 Km al norte del centro de Lima y formaba parte de una extensión de 400 Ha de terreno estatal de reserva para futuras ampliaciones.

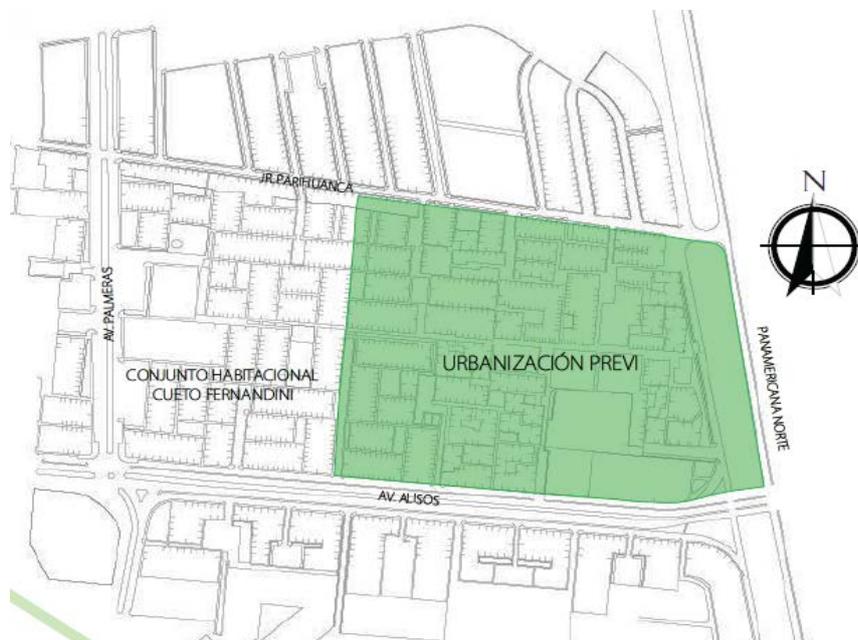


Gráfico N° 14: Ubicación proyecto Previ

....

Este terreno esta ubicado en el actual Distrito de los Olivos, y tiene como límites la Av. Los Alisos, Jr. Parihuanca y la Panamericana Norte.

El gobierno peruano en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las Naciones Unidas (ONU) y el Banco de la Vivienda del Perú, con el propósito de controlar el flujo de migrantes que llegaban a la ciudad y para evitar la propagación de la auto-construcción en los barrios informales en Lima, convoca al arquitecto inglés Peter Land para que lo asesorase en las políticas de vivienda social a través del Banco de la Vivienda del Perú.

El gobierno peruano aportaba la parcela, los fondos para la construcción y el personal local, mientras que la ONU y el PNUD proporcionaban el apoyo técnico, el personal internacional y los costes del concurso internacional.

De esta iniciativa surgió PREVI con sus cuatro Proyectos Piloto (PP), los cuales intentaban enfrentar el problema de vivienda. Los trabajos se iniciaron en 1968.

Los PP son:

PP1: Diseño y construcción de un barrio nuevo (Objeto de estudio, en el presente trabajo).

PP2: Estudio de Regeneración Urbana de una barriada muy deteriorada.

PP3: Proyecto de autoconstrucción del Ministerio de vivienda

PP4: Proyecto de reconstrucción tras el terremoto de 1970.

Proyecto Piloto PP1 – Objeto de Estudio

El proyecto consistía en un nuevo barrio de casas de bajo costo, basado en la concepción de soluciones de baja altura y alta densidad y constituía un modelo para la futura expansión de la ciudad.

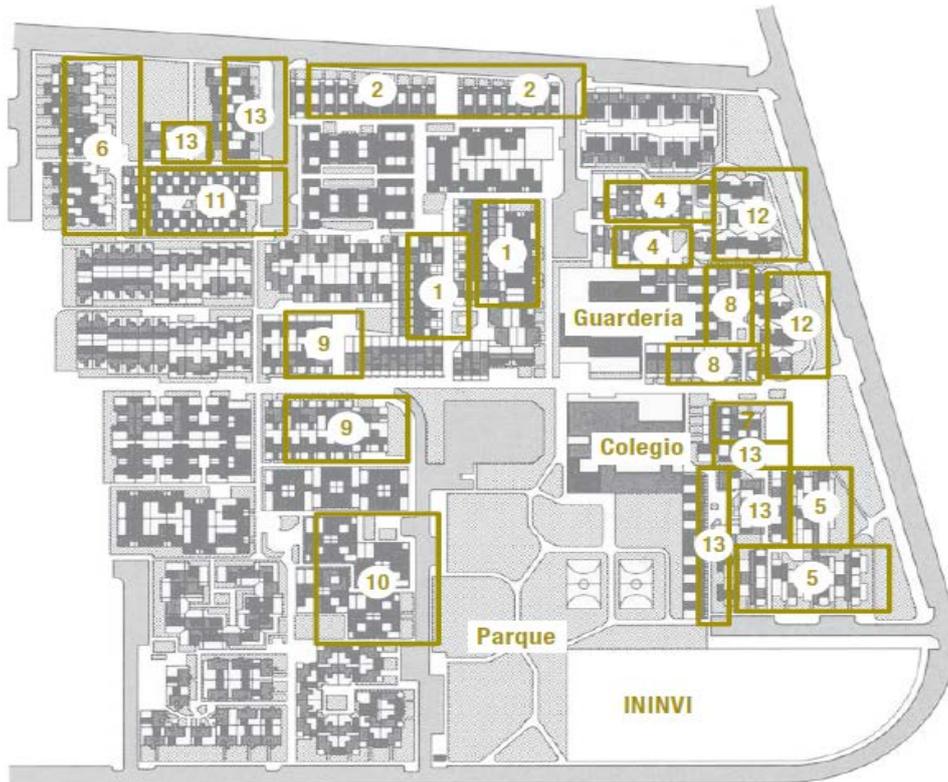
En el concurso participaron 13 arquitectos internacionales invitados. El jurado se

....

reunió en 1969 y se eligieron tres proyectos ganadores, pertenecientes a : Kikutake-Kurokawa-Maki; Atelier 5 y Herbert Ohl.

En el siguiente gráfico se muestran las 13 propuestas que participaron:

Gráfico N° 15: Propuestas proyecto Previ



- | | |
|---|---|
| 1. Atelier 5 (Suiza) | 8. Íñiguez de Onzoño y Vázquez de Castro (España) |
| 2. Kikutake / Kurokawa / Maki (Japón) | 9. Toivo Korhonen (Finlandia) |
| 3. Herbert Ohl (Alemania) (no construido) | 10. James Stirling (Reino Unido) |
| 4. <i>Center for environmental structure</i> , Christopher Alexander (EEUU) | 11. Knud Svenssons (Dinamarca) |
| 5. Candilis/Josic/Woods (Francia) | 12. Aldo E. van Eyck (Holanda) |
| 6. Charles Correa (India) | 13. Esguerra / Sáenz/Urdeneta/Samper (Colombia) |
| 7. Oskar Hansen y Svein Hatloy (Polonia) | |

NOTA:
En negrilla, los proyectos premiados.
En amarillo, los proyectos analizados.

3.2. Diagnóstico - distrito de Los Olivos

3.2.1 Aspectos Generales

a. Ubicación

El distrito de Los Olivos está ubicado en la parte central al norte de la provincia de Lima, y tiene como límites: al este, con los distritos de Independencia y Comas; al norte, con el distrito de Puente Piedra y tanto al oeste como al sur, con el distrito de San Martín de Porres.

Posee una ubicación estratégica en Lima Norte, al limitar con vías principales de carácter metropolitano (Panamericana Norte y Universitaria), así mismo, su cercanía al aeropuerto

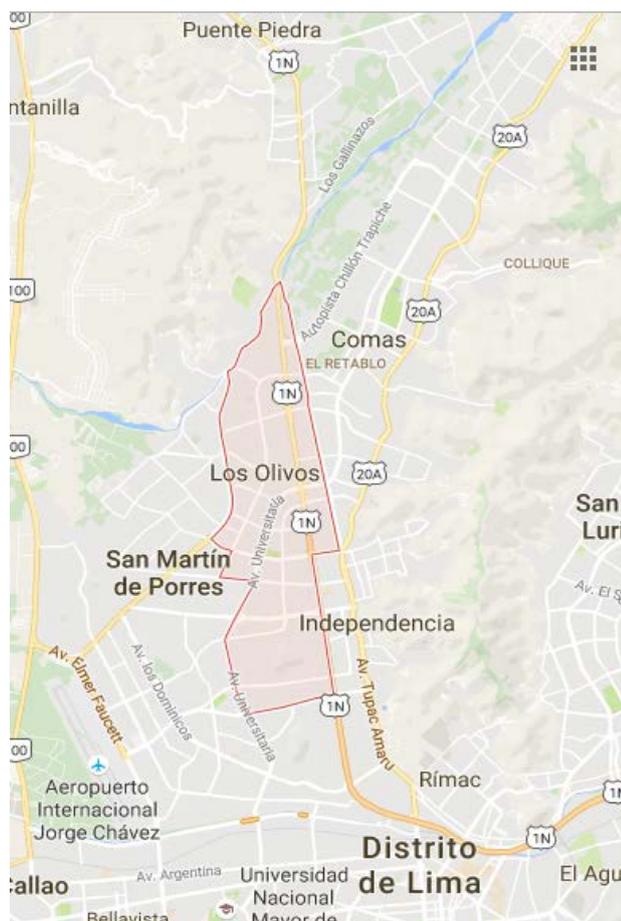


Gráfico N° 16: Plano de Ubicación-Distrito de los Olivos

....

b. Población

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y de Vivienda del 2007, en el distrito de Los Olivos hay una población total de 318,140 habitantes, como se observa en la tabla N°3. Así mismo, de acuerdo a una proyección realizada por CPI, al 2016, se estima que la población es ya de 377,000 habitantes.

Tabla N°4 Perú: Población del distrito de Los Olivos- INEI , 2007

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO Y EDADES SIMPLES	TOTAL	POBLACION		TOTAL	URBANA		TOTAL	RURAL	
		HOMBRES	MUJERES		HOMBRES	MUJERES		HOMBRES	MUJERES
Distrito LOS OLIVOS (000)	318,140	153,963	164,177	318,140	153,963	164,177	-	-	-
Menores de 1 año (001)	4,907	2,472	2,435	4,907	2,472	2,435	-	-	-
Menores de 1 mes (002)	312	165	147	312	165	147	-	-	-
De 1 a 11 meses (003)	4,595	2,307	2,288	4,595	2,307	2,288	-	-	-
De 1 a 4 años (004)	21,312	10,815	10,497	21,312	10,815	10,497	-	-	-
1 año (005)	5,260	2,686	2,574	5,260	2,686	2,574	-	-	-
2 años (006)	5,531	2,769	2,762	5,531	2,769	2,762	-	-	-
3 años (007)	5,410	2,748	2,662	5,410	2,748	2,662	-	-	-
4 años (008)	5,111	2,612	2,499	5,111	2,612	2,499	-	-	-
De 5 a 9 años (009)	24,054	12,301	11,753	24,054	12,301	11,753	-	-	-
5 años (010)	4,852	2,483	2,369	4,852	2,483	2,369	-	-	-
6 años (011)	4,729	2,432	2,297	4,729	2,432	2,297	-	-	-
7 años (012)	4,927	2,491	2,436	4,927	2,491	2,436	-	-	-
8 años (013)	4,879	2,475	2,404	4,879	2,475	2,404	-	-	-
9 años (014)	4,667	2,420	2,247	4,667	2,420	2,247	-	-	-
De 10 a 14 años (015)	26,665	13,351	13,314	26,665	13,351	13,314	-	-	-

En Los Olivos, encontramos núcleos familiares en su gran mayoría joven y con una distribución de género casi similar, con una preponderancia del género femenino, de acuerdo como se muestra en la Tabla N°3.

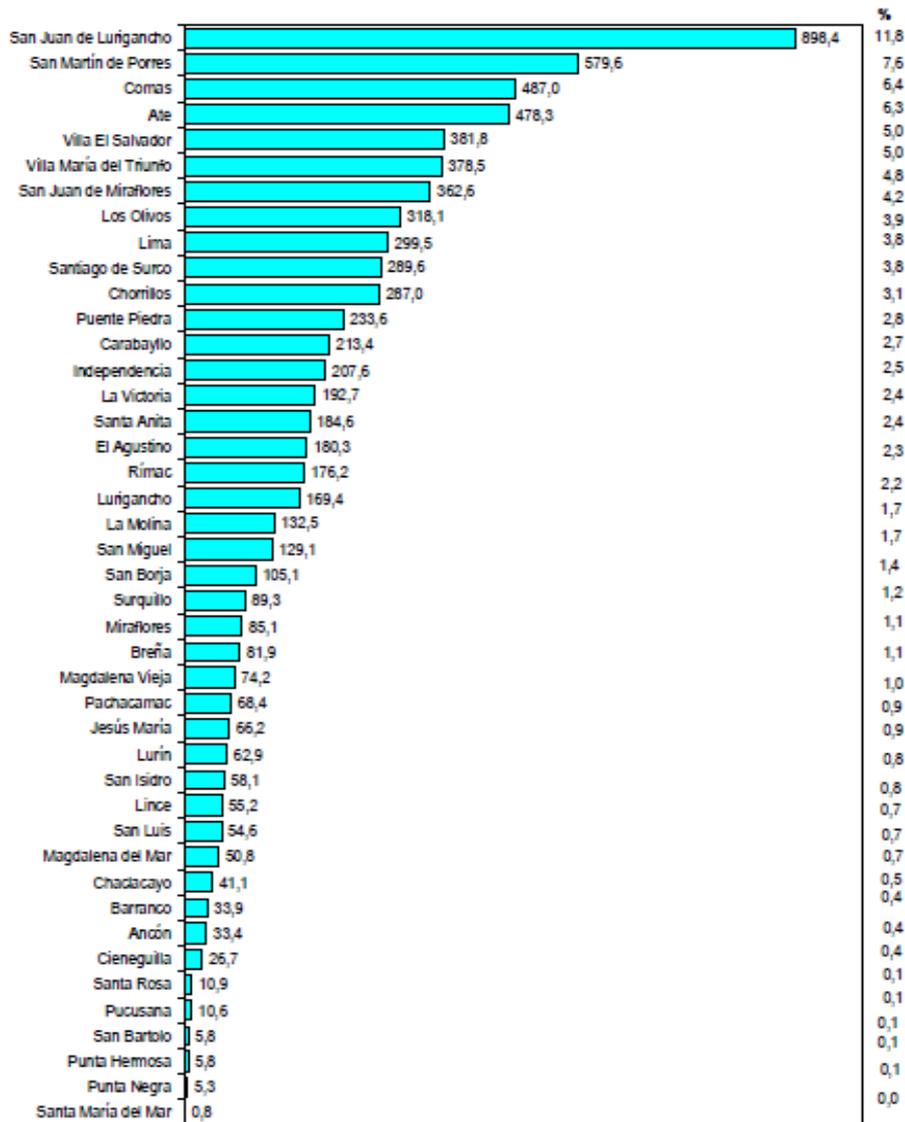


Gráfico N° 17: Población censada por distritos, INEI, 2007

Como se observa en el gráfico, según el censo del 2007, el distrito de Los Olivos se encuentra dentro de los 8 distritos más poblados de Lima Metropolitana.

El distrito de Los Olivos tiene una superficie territorial de 18.25 Km², y una Densidad poblacional de 17 432.3 habitantes por Km², de acuerdo al Censo del 2007.

Tabla N°5 Perú: Superficie y densidad de la población INEI, 2007

PROVINCIA DE LIMA: SUPERFICIE Y DENSIDAD DE LA POBLACIÓN CENSADA,
SEGÚN DISTRITO, 1981, 1993 Y 2007

Distrito	Superficie territorial		Densidad poblacional Hab./Km ²		
	Km ²	%	1981	1993	2007
Lima	21,98	0,8	16 884,5	15 487,8	13 625,7
Ancón	298,64	11,2	28,2	65,9	111,7
Ate	77,72	2,9	1 457,5	3 427,7	6 153,9
Barranco	3,33	0,1	13 957,4	12 210,2	10 181,1
Breña	3,22	0,1	34 906,2	27 941,9	25 437,6
Carabaylo	346,88	13,0	152,2	307,1	615,2
Chaclacayo	39,5	1,5	799,8	911,2	1 040,8
Chorrillos	38,94	1,5	3 643,6	5 572,7	7 369,7
Cieneguilla	240,33	9,0	18,9	37,4	111,2
Comas	48,75	1,8	5 944,7	8 294,4	9 989,3
El Agustino	12,54	0,5	10 306,6	12 282,9	14 375,0
Independencia	14,56	0,5	10 490,9	12 632,3	14 261,5
Jesús María	4,57	0,2	18 201,1	14 345,1	14 479,4
La Molina	65,75	2,5	223,0	1 189,9	2 015,2
La Victoria	8,74	0,3	30 980,9	25 956,2	22 050,8
Lince	3,03	0,1	26 553,1	20 771,6	18 231,7
Los Olivos	18,25	0,7	4 795,6	12 501,0	17 432,3
Lunigancho	236,47	8,9	275,5	423,9	716,2
Lurín	180,26	6,8	96,5	190,1	349,2
Magdalena del Mar	3,61	0,1	15 383,7	13 563,2	14 062,0
Magdalena Vieja	4,38	0,2	19 174,7	16 907,3	16 932,4
Miraflores	9,62	0,4	10 754,0	9 055,4	8 842,5
Pachacamac	160,23	6,0	42,3	123,9	427,1
Pucusana	31,66	1,2	129,6	133,7	335,8
Puente Piedra	71,18	2,7	476,6	1 444,3	3 281,8
Punta Hermosa	119,5	4,5	8,5	27,5	48,2
Punta Negra	130,5	4,9	4,2	18,2	40,5
Rímac	11,87	0,4	15 542,0	15 984,5	14 841,5
San Bartolo	45,01	1,7	64,7	73,4	129,1
San Borja	9,96	0,4	5 655,3	10 034,8	10 549,8
San Isidro	11,1	0,4	6 224,9	5 676,0	5 230,3
San Juan de Lurigancho	131,25	4,9	1 976,3	4 441,7	6 845,3
San Juan de Miraflores	23,98	0,9	6 912,6	11 816,1	15 122,7
San Luis	3,49	0,1	14 515,5	14 014,0	15 654,4
San Martín de Porres	36,91	1,4	8 008,3	10 305,7	15 702,0
San Miguel	10,72	0,4	9 255,7	10 959,7	12 043,6
Santa Anita	10,69	0,4	6 618,6	11 100,0	17 269,8
Santa María del Mar	9,81	0,4	9,8	18,5	77,6
Santa Rosa	21,5	0,8	22,9	181,5	507,1
Santiago de Surco	34,75	1,3	4 023,0	5 776,5	8 333,7
Surquillo	3,46	0,1	26 991,0	25 567,6	25 804,3
Villa El Salvador	35,46	1,3	3 819,8	7 181,1	10 766,8
Villa María del Triunfo	70,57	2,6	2 528,1	3 734,6	5 363,0

c. Vivienda

En el distrito de Los Olivos, el tipo de vivienda es básicamente del tipo de **Casa Independiente**, con un total de 64,034 viviendas, seguido de **Departamento en edificio** con 10,234 viviendas, tal como se muestra en la Tabla N°5.

Tabla N°6: Tipos de vivienda – Los Olivos INEI, 2007

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y TIPO DE VIVIENDA	TOTAL	ÁREA	
		URBANA	RURAL
Distrito LOS OLIVOS (000)	76,535	76,535	-
Casa independiente (001)	64,034	64,034	-
Departamento en edificio (002)	10,234	10,234	-
Vivienda en quinta (003)	449	449	-
Vivienda en casa de vecindad (004)	563	563	-
Vivienda improvisada (006)	172	172	-
Local no dest.para hab. humana (007)	142	142	-
Otro tipo (008)	941	941	-

Así mismo, en Régimen de tenencia, predomina las **viviendas alquiladas** sobre las **propias**, sin embargo estas en su gran mayoría se han conseguido por invasión, tal como se observa en la tabla siguiente.

Tabla N°7 Perú: Total de viviendas por régimen de tenencia-Los Olivos INEI, 2007

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, ÁREA URBANA Y RURAL, TIPO DE VIVIENDA Y TOTAL DE OCUPANTES PRESENTES	TOTAL	RÉGIMEN DE TENENCIA					
		ALQUILADA	PROPIA POR INVASIÓN	PROPIA PAGÁNDOLA A PLAZOS	PROPIA TOTALMENTE PAGADA	CEDIDA POR EL CENTRO DE TRABAJO/OTRO HOGAR /INSTITUCIÓN	OTRA FORMA
Distrito LOS OLIVOS							
Viviendas particulares (001)	73,722	21,828	1,660	2,863	42,301	1,536	3,534
Ocupantes presentes (002)	317,709	74,653	8,095	12,618	201,430	6,089	14,824
Casa independiente							
Viviendas particulares (004)	61,848	14,380	1,660	1,955	39,578	1,261	3,014
Ocupantes presentes (005)	276,777	50,903	8,095	9,234	190,563	5,070	12,912
Departamento en edificio							
Viviendas particulares (007)	9,676	6,153	-	884	2,021	207	411
Ocupantes presentes (008)	33,628	19,756	-	3,288	8,266	812	1,506
Vivienda en quinta							
Viviendas particulares (010)	432	303	-	11	94	1	23
Ocupantes presentes (011)	1,398	907	-	45	346	4	96
Vivienda en casa de vecindad							

d. Consolidación urbana

En la actualidad el distrito tiene un alto grado de consolidación urbana, con 53 urbanizaciones, 15 cooperativas de vivienda, 31 asentamientos humanos, 4 lotizaciones industriales, 1 pueblo joven y 1 conjunto habitacional, tal como se observa en la Tabla N°7.

....

Tabla N° 8: Tipo de urbanización y densidad poblacional por zonas-Los Olivos.

Fuente: Sub Gerencia de Catastro y Planeamiento Urbano,MDLO

Zonas	Tipo de urbanización	Densidad Poblacional
1	1 Asentamiento Humano 3 Asociaciones de Vivienda 1 Pueblo Joven (1 AAHH) 11 Urbanizaciones	Densidad media
2	1 Asentamiento Humano 4 Asociaciones de Vivienda 1 Pueblo Joven (4 AAHH) 4 Urbanizaciones	Densidad media Densidad baja
3	1 Asociación de Vivienda 3 Cooperativas 1 Pueblo Joven (4 AAHH) 4 Urbanizaciones	Densidad media
4	2 Asentamientos Humanos 9 Asociaciones de Vivienda 3 Otros 5 Urbanizaciones	Densidad media
5	5 Urbanizaciones 4 Lotizaciones Industriales	Densidad baja Densidad media
Zonas	Tipo de urbanización	Densidad Poblacional
6	6 Asentamientos Humanos 2 Asociaciones 1 Conjunto Habitacional 4 Cooperativas 17 Urbanizaciones 2 Otros	Densidad media
7	10 Asentamientos Humanos 6 Cooperativas 8 Urbanizaciones 1 Otro	Densidad media
8	11 AAHH 2 Asociación 2 Cooperativa 9 Urbanizaciones 1 Otro	Densidad media
Total	53 Urbanizaciones 31 Asentamiento Humano 22 Asociaciones 15 Cooperativas 4 Lotización Industrial 1 Pueblo Joven Programa Municipal de Vivienda Confraternidad (9 AAHH) 1 Conjunto Habitacional 7 Otros	Densidad media

Cabe mencionar que en los últimos años se ha ido cambiando su perfil urbanístico con la construcción de conjuntos habitacionales, generando manzanas de densidad alta. Por otra lado, también existe zonas industriales que hace que se cuente con zonas de baja densidad.

....

Por otra parte, el distrito tiene demanda de habilitación urbana. Así mismo, la gestión municipal considera 28 zonas en todo el distrito, con el objetivo de descentralizarlo en función de las necesidades de cada zona.

En cuanto al tipo de suelo, el distrito está constituido por tierra óptima para la construcción; la cual permite la implementación de construcciones de vivienda, comercio, industria, etc.

Como se observa en el Gráfico N°18, el distrito de los Olivos tiene en mayor proporción a sus distritos vecinos (Puente Piedra, Ventanilla), suelos tipo I y II, aptos para construir.

Actualmente el distrito de los Olivos esta zonificado de la siguiente manera:

Zonas Residenciales, Zonas Comerciales, Zonas Industriales y Z. Equipamiento, tal como se muestra en el Plano N 1.

Mapa de suelos en los distritos de Lima

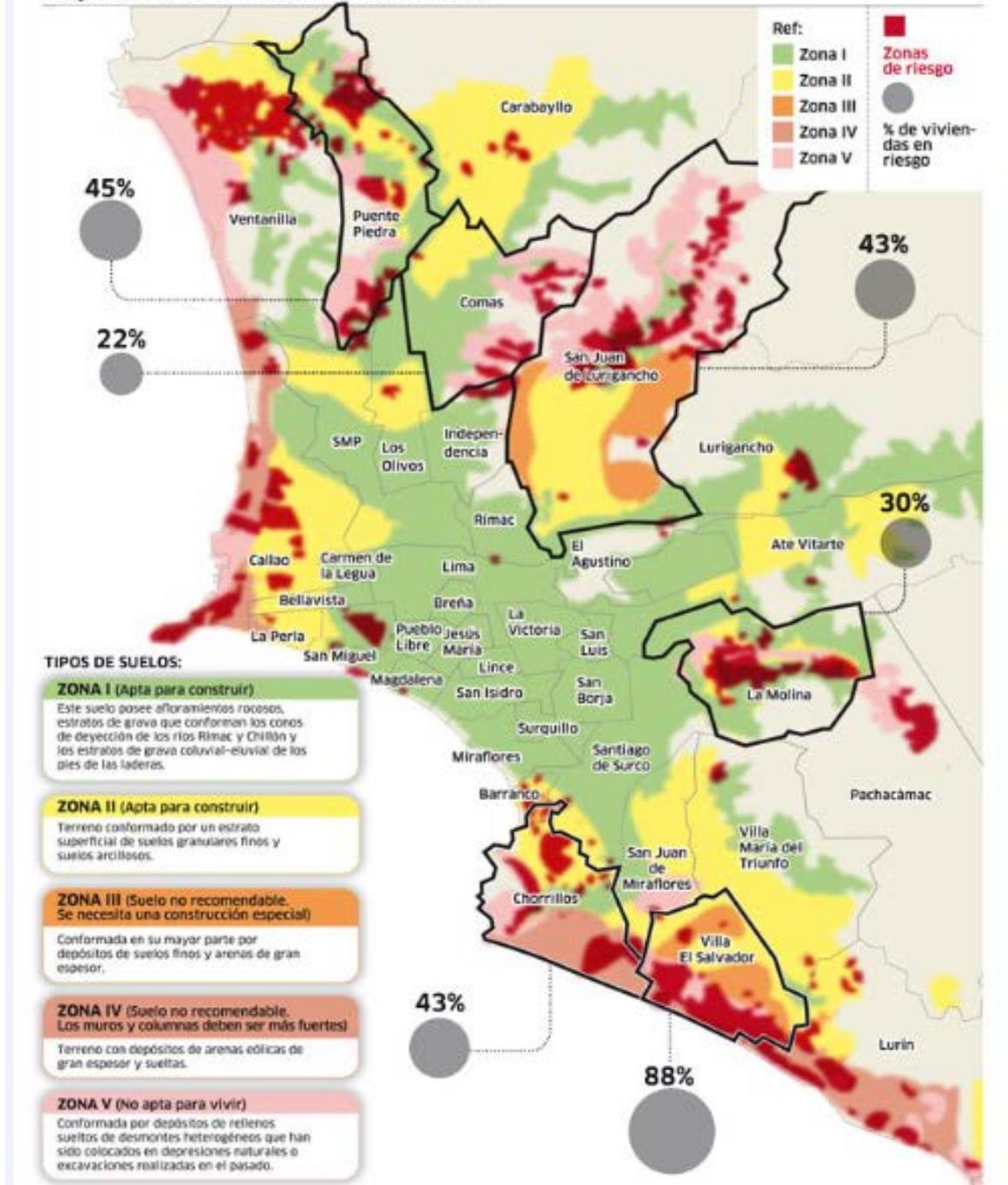


Gráfico N° 18: Mapa de suelos en los distritos de Lima

Fuente: Centro Peruano Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres - CISMID

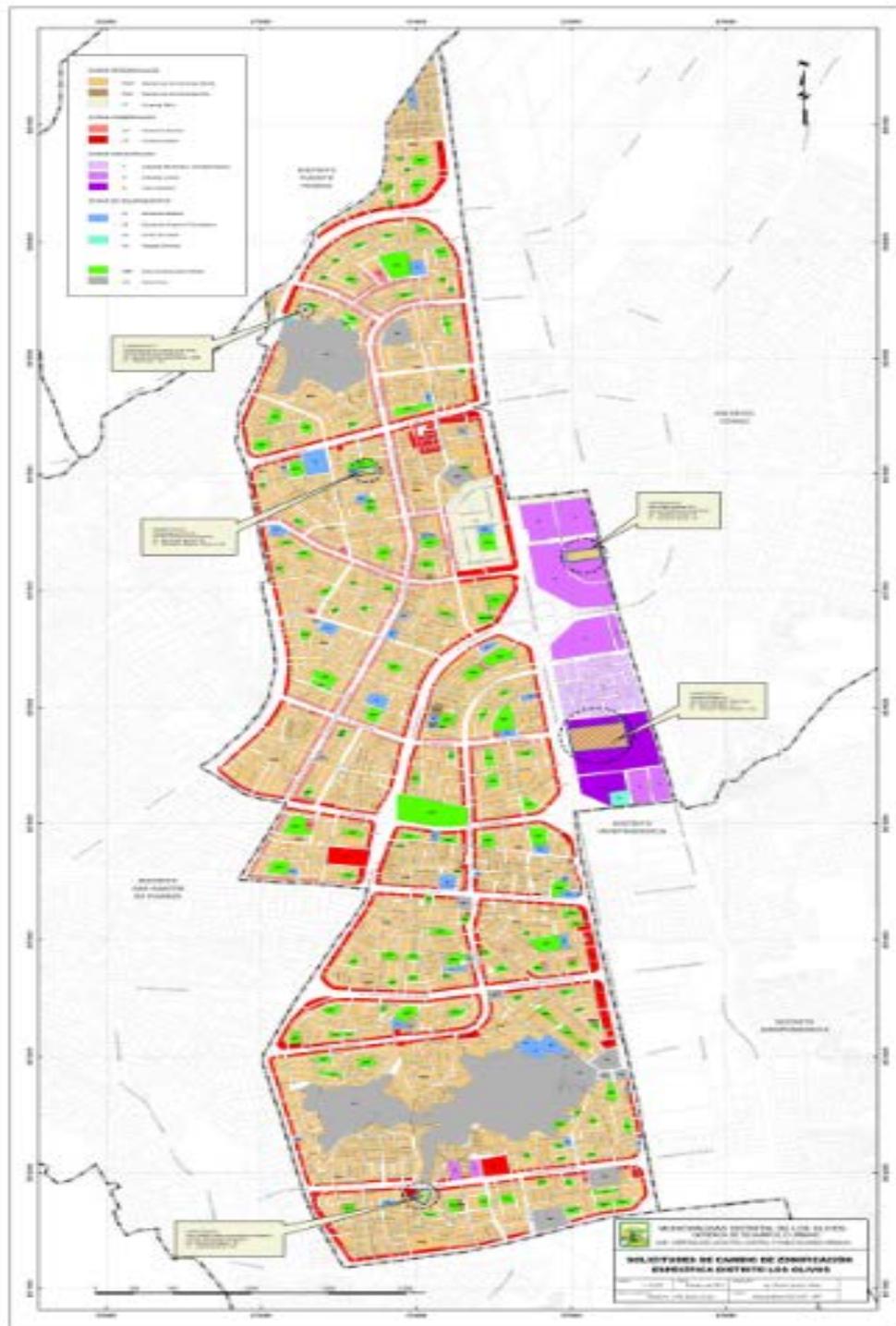


Gráfico N° 19: Plano de Zonificación - Los Olivos.
Fuente: Sub Gerencia de Catastro y Planeamiento Urbano, MDLO

Como se observa en el gráfico, hay grandes extensiones de terreno que son zonas industriales (color morado), y que actualmente muchas de ellas están en

....

desuso o abandonadas, por esta razón son potenciales terrenos donde se podría proyectar viviendas sociales.

Finalmente, cabe mencionar, que los parámetros edificatorios actuales del distrito de los Olivos, se basan en la Ordenanza 1015- MML, la cual fue emitida en mayo del 2007.

Tabla N°8 : Resumen de zonificación residencial/ Parámetros
Fuente: Ordenanza 1015-MML

ZONA	USOS PERMITIDOS	LOTE MINIMO (m2)	FRENTE MINIMO (ml)	ALTURA DE EDIFICACION MÁXIMA (pisos)	AREA LIBRE MINIMA	ESTACIONAMIENTO
Residencial de Densidad Media RDM	Unifamiliar	90	6	3	30%	1 cada viv
	Multifamiliar	120	6	3 - 4(1)	30%	1 cada 2 viv
	Multifamiliar	150	8	4 - 5(1)	35%	1 cada 2 viv
	Conjunto Residencial	800	20	6	50%	1 cada 2 viv
Vivienda Taller VT	Unifamiliar y Multifamiliar	180	8	3	35%	1 cada viv o 50 m2 de Taller
Residencial de Densidad Alta RDA	Multifamiliar	200	10	7	40%	1 cada 2 viv
	Conjunto Residencial	1600	35	8	60%	1 cada 2 viv

Como se observa en la tabla, los valores de los parámetros son muy conservadores y limitantes para los inversionistas, siendo no atractivos para estos.

....

3.3. Propuesta de mejora

3.3.1 Metodología

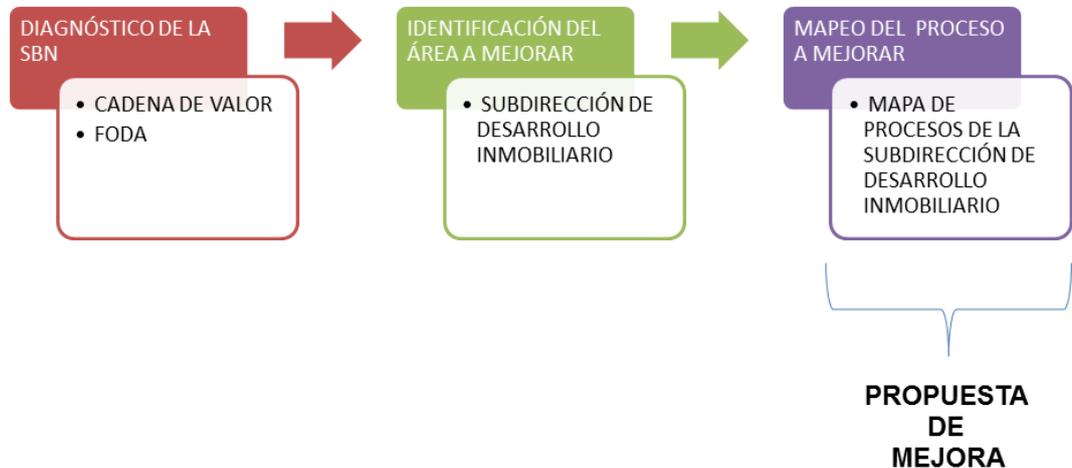


Gráfico N° 20: Metodología de Propuesta de Mejora

Fuente: Propia

3.3.2 Análisis Situacional

Como ya se detalló en capítulos anteriores se tiene a la gestión del gobierno a través de las instituciones creadas para gestionar los terrenos del estado.

Uno de las instituciones para gestionar este fin es la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN).

La SBN tiene como objetivo desarrollar mecanismos y procedimientos que permitan una eficiente gestión de la administración de los bienes estatales, maximizando su rendimiento económico y social, contribuyendo al proceso de descentralización y modernización de la gestión del estado.

La gestión actual viene impulsando la aplicación de la Gestión por

Resultados, adaptándose a las tendencias de la nueva gestión pública.

Es necesario señalar que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Presupuesto Público, promueve dicha gestión, relacionándola directamente con el presupuesto por resultados, cuya metodología es desarrollada por resoluciones y otros documentos que emite el MEF.

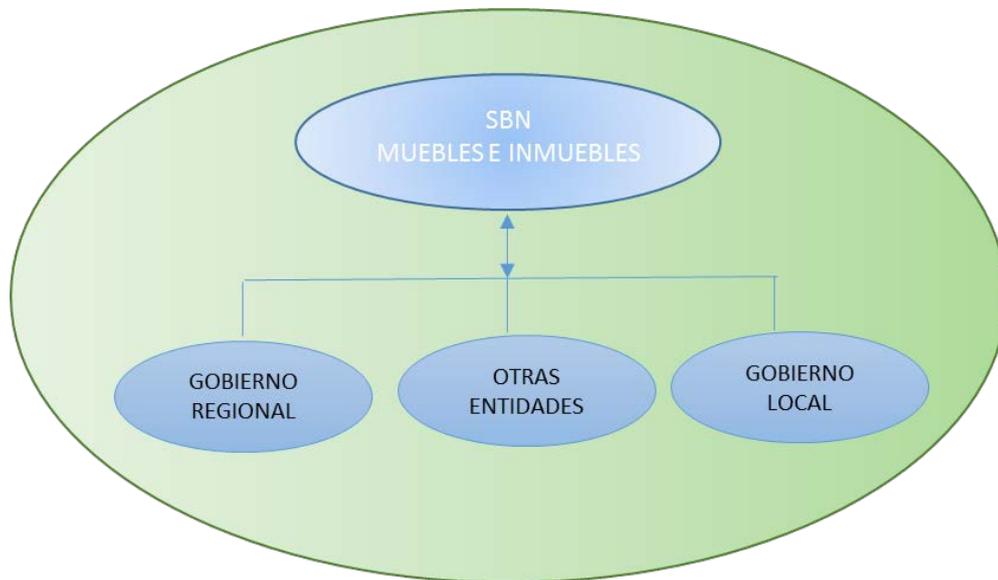


Gráfico N° 21: Mapa conceptual- Alcance gestión de la SBN
Fuente: SBN

El organigrama con que cuenta esta institución es el siguiente:

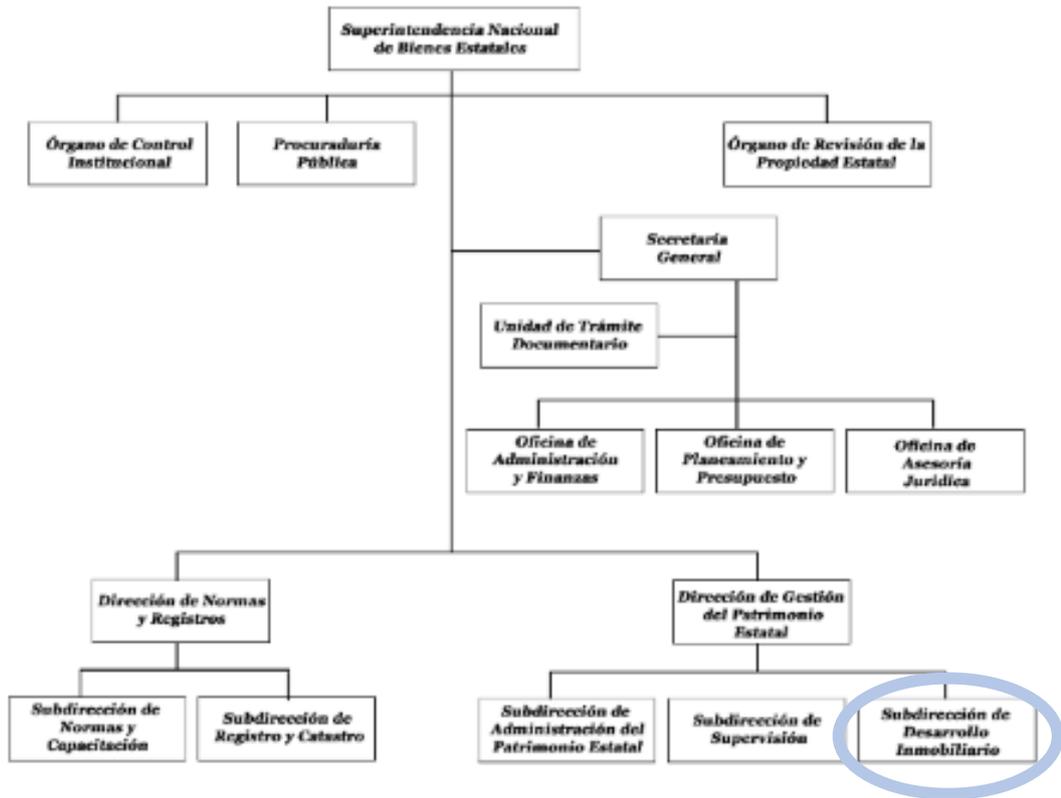


Gráfico N° 22: Organigrama de la SBN
Fuente: SBN

Del organigrama mostrado se va a realizar la propuesta de valor a la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario, por lo que el primer paso será realizar el análisis de FD para que la propuesta planteada tenga consistencia.

El conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación del área en mención será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora.

A. ANÁLISIS : FORTALEZAS Y DEBILIDADES –SBN

Tabla N°9 : Análisis Fortalezas-Debilidades SBN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Es reconocida por ley - Es el ente que concentra toda la información de los bienes del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Limitada presencia de la SBN en el SNBE. -Limitada capacidad Económica. -Falta de procesos operativos.

Las instituciones que deben reportar a la Superintendencia Nacional de Bienes del Estado son:

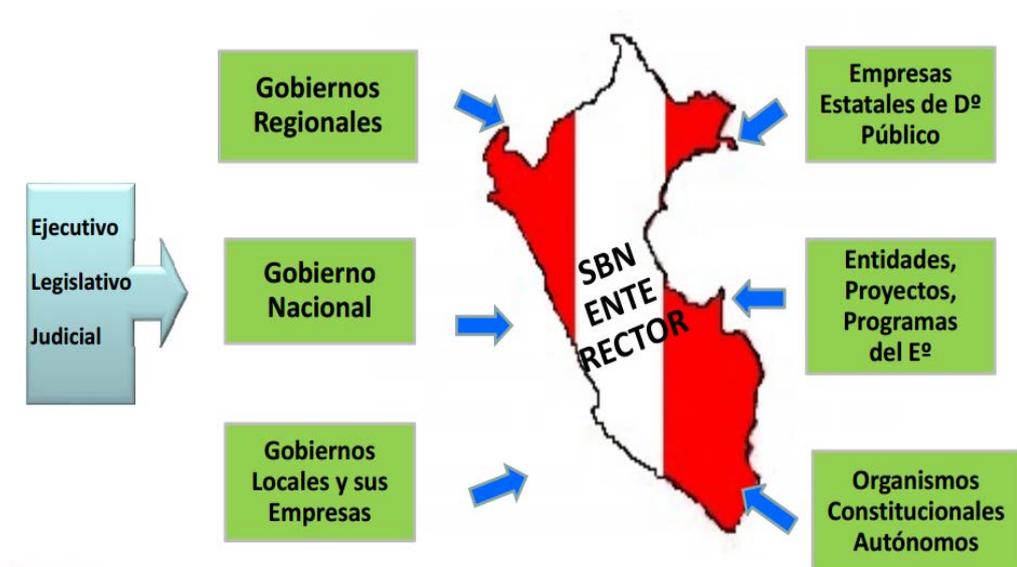


Gráfico N° 23: Instituciones que reportan a la SBN

Fuente: SBN

....

Estas Instituciones deben registrar sus bienes en el sistema informático de bienes estatales (SINABIP) teniendo como principales funciones:

-Consolidar mediante el acto de registro los predios del estado de los tres niveles.

-Actualizar la información gráfica .

-Administrar la información contenida en el SINABIP

B. CADENA DE VALOR - SBN

A continuación se muestra la Cadena de Valor de la SBN, donde se identificó que las actividades críticas y operativas las realiza la Sub Dirección de Desarrollo Inmobiliario (SDDI), área a la cual realizaremos la Propuesta de Mejora.



Gráfico N° 24: Cadena de valor - SBN Fuente: Propia

3.4. Mapeo actual del proceso a mejorar

El área que se ha identificado para mejorar es la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario, cuyas funciones serán ordenadas y en algunas casos ampliadas para que se logre una información real con la cual se pueda plantear planes de planificación de proyectos con tiempos establecidos para generar un negocio cíclico.

3.4.1 Mapeo de la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario (SDDI)

Se identificó las actividades que realiza la SDDI, sobre las cuales realizaremos nuestra propuesta de mejora.



Gráfico N° 25: Procesos de la SDDI

Fuente: Propia

a. Propuesta de mejora

Integrar los sistemas de información de la SNCP y el área de Planificación del MVCS para ser administrados y consolidados por la SBN, a través de planes operativos generados por la SBN con respecto a priorizaciones tanto en Lima como en provincia.

A través de esta mejora el estado tiene una oportunidad de negociación directa con el inversionista para ofertar terrenos donde se puedan construir con las características de la edificación que puedan ser rentables para el inversionista, disminuyendo la escases y costo de terrenos.

Al inversionista contar con el primer eslabón de la cadena (terrenos) va a reducir el déficit de vivienda del ciudadano de NSE C.

Finalmente, el estado tiene una nueva posibilidad de negociar con el ciudadano a través del inmobiliario el retorno del bien al estado, generando un negocio continuo, para los dos involucrados.

....

Capítulo 4. Propuesta de valor

Con el objetivo de validar nuestra propuesta y definir a detalle las características más importantes de nuestro Cliente y la de nuestra Propuesta de Valor; utilizaremos en el presente Trabajo de Investigación la herramienta **Value Proposition Canvas o Lienzo de proposición de valor**, para finalmente utilizar el **Business Model Canvas**, para definir nuestro modelo de negocio.

4.1 Value Proposition Canvas

A. FASES Cliente NSE C

Se ha identificado las siguientes características dentro de cada fase:

Fase 1

- Acceso a un departamento a un costo alcanzable.
- Quiere que sus ahorros de toda la vida tengan una inversión adecuada.
- El crédito es limitado para este sector.
- No puede sustentar sus ingresos.

Fase 2

- Un departamento con financiamiento de acuerdo a sus ingresos.
- Va a contar con un lugar para vivir en una zona de su preferencia.

Fase 3

- Según estadísticas el déficit de viviendas es alto (10 682 en Los Olivos).
- Según estadísticas la demanda efectiva es alta.

....

Fase 4

- Adquirir una vivienda con financiamiento de retorno a 25 años a través de un contrato.

Así mismo, en el gráfico N°26 se muestra el Lienzo de proposición de valor de la propuesta.

Finalmente en los gráficos N°26 , 27 y 28, se muestran los Bussines Model Canvas para tres escenarios diferentes: Escenario 1 : Inversionista – Comprador (NSE C), Escenario 2 : Estado – Comprador (Inmobiliario), y Escenario 3 : Estado – Comprador (NSE C); esto con el objetivo de definir el valor creado para cada segmento de clientes.

The Value Proposition Canvas

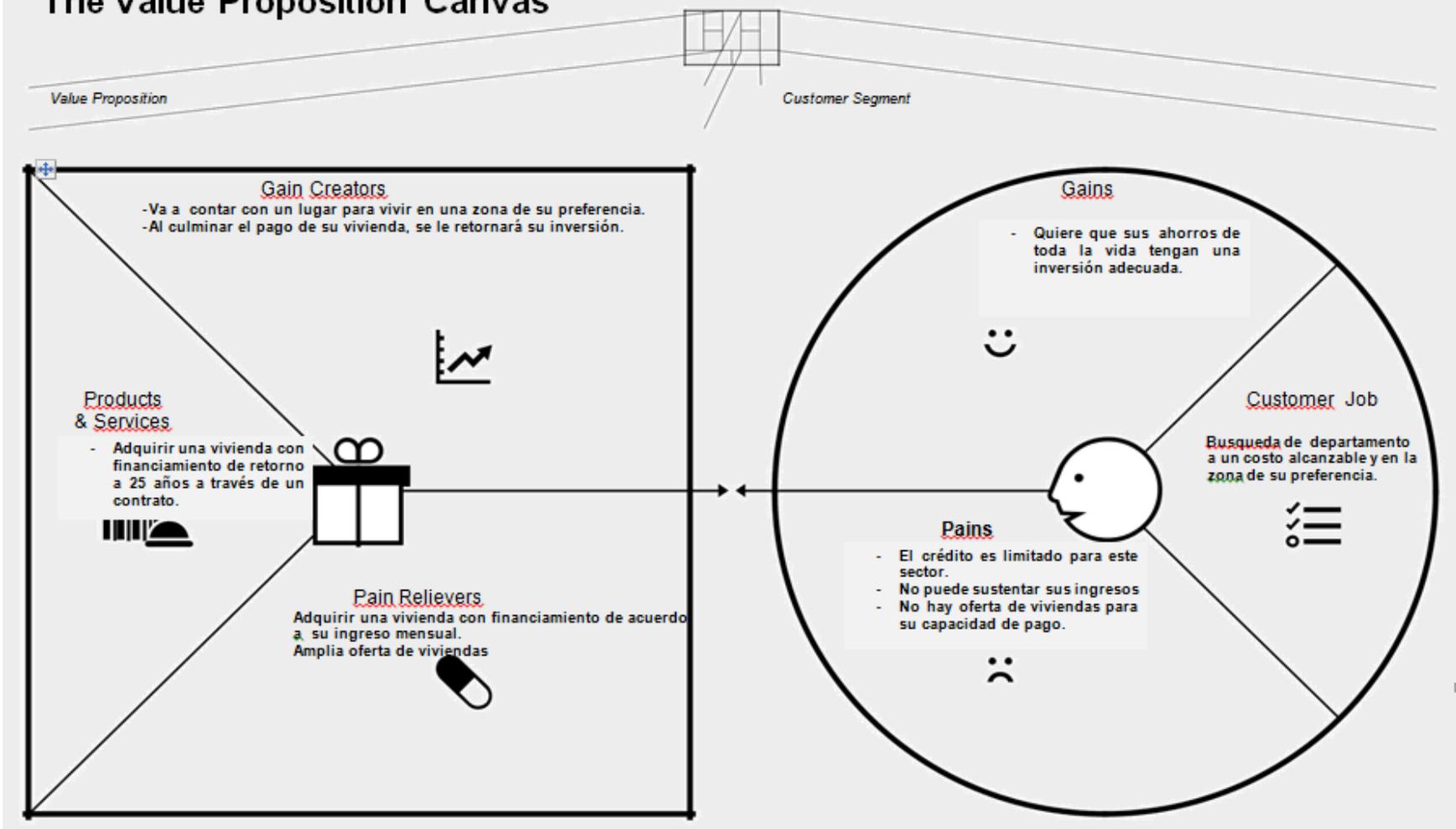


Gráfico N° 26: The Value Proposition Canvas - Propuesta

Business Model Canvas		Diseñado para:	UPC - Escuela de Postgrado	
		Diseñado por:	KLP - VAV	
				
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
* Estado * Entidades financieras	* Contrato tipo Compra Venta con retracto convencional ,entre el inversionista y el cliente. Recursos Clave * Humanos: Vendedores (ferias inmobiliarias) Marketing	* Vivienda con financiamiento de retorno a 25 años a través de un contrato de compra venta.	* Relación de largo plazo entre el inmobiliario y el comprador Canales de Distribución 1. Presencia: Ferias Inmobiliarias, diarios, redes sociales	* NSE C del distrito de Los Olivos
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
Costo de terreno			Venta de departamentos Venta de estacionamientos	

Gráfico N° 27: Bussines Model Canvas – Escenario 1 : Inversionista – Comprador (NSE C)

Business Model Canvas		Diseñado para:	UPC - Escuela de Postgrado	
		Diseñado por:	KLP - VAV	
				
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<ul style="list-style-type: none"> * Inmobiliarias * Constructoras * Entidades Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> * Integrar los sistemas de información de la SNCP y el área de Planificación del MVCS para ser administrados y consolidados por la SBN. 	<ul style="list-style-type: none"> * Venta de terrenos por parte del estado al sector privado al 50 % de su costo real de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Relación de largo plazo entre el estado y el inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inmobiliarias * Constructoras
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> * Área de Ventas y Marketing * Área Legal * Área Desarrollo tecnológico 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Presencia: Página web de la entidad 2. Evaluación y selección: Concurso público 	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> * Venta de predios / terrenos 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta de predios / terrenos 		

Gráfico N° 28: Bussines Model Canvas – Escenario 2 : Estado – Comprador (Inmobiliario)

Business Model Canvas		Diseñado para:	UPC - Escuela de Postgrado	
		Diseñado por:	KLP - VAV	
Relaciones Clave * Inmobiliarias * Constructoras * Entidades Financieras	Actividades Clave * Identificar cliente específico, que cumpla requisitos . * Realización de un contrato especial (Compra venta con retracto convencional). Recursos Clave * Publicidad y Marketing	Propuesta de Valor * Vivienda con financiamiento de retorno a 25 años a través de un contrato de compra venta (similar a un fondo de ahorro para el futuro).	Relaciones con los clientes * Relación de largo plazo entre el estado y el comprador. Canales de Distribución 1. Presencia: * Medios de comunicación masivo. * Página web de la entidad pública, del Inmobiliario y de la entidad financiera. * Ferias, eventos inmobiliarios.	Mercado Meta - Clientes * NSE C del distrito de los Olivos
Estructura de Costos * Retorno del bien a los 25 años		Flujos de Ingresos * Compra del departamento al cabo de 25 años		

Gráfico N° 29: Bussines Model Canvas – Escenario 3 : Estado – Comprador (NSE C)

....

4.1. Modelo propuesto de mejora del proceso

El modelo propuesto tiene 4 etapas muy diferenciadas, y es el siguiente:



Gráfico N° 30: Etapas del modelo propuesto

Fuente: Propia

4.2. Mapeo del proceso con el modelo propuesto

Los procesos estratégicos identificados a mejorar son los de Gestión, Operativos y Gestión de Contratos.

La intención del modelo es que el estado cuente con organismos que interactúan y comparten la información que sea lo más confiable posible para así viabilizar un proyecto inmobiliario.

Para lo que se incrementará el alcance de las funciones de las siguientes instituciones actualmente en operación:

La SNB a través de la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario gestionará la integración de la información entregada por la SNCP (catastro) y la MVCS (saneamiento del terreno); esta compilación de documentación será validada e ingresada al SINABIF para ser compartida y validada por los organismos del

....

estado.

Teniendo esta información se inicia el plan operativo para materializar la venta de terrenos y ser puestos en el mercado de los inversionistas inmobiliarios, en este plan se tendrá en consideración plazos, gestión de ventas, gestión de contratos, gestión de depósitos o reintegros de inversión de los compradores en un periodo de 25 años.

Este reordenamiento se realizara por distritos para tener planes operativos realistas, con metas alcanzables y que partan de información clara.

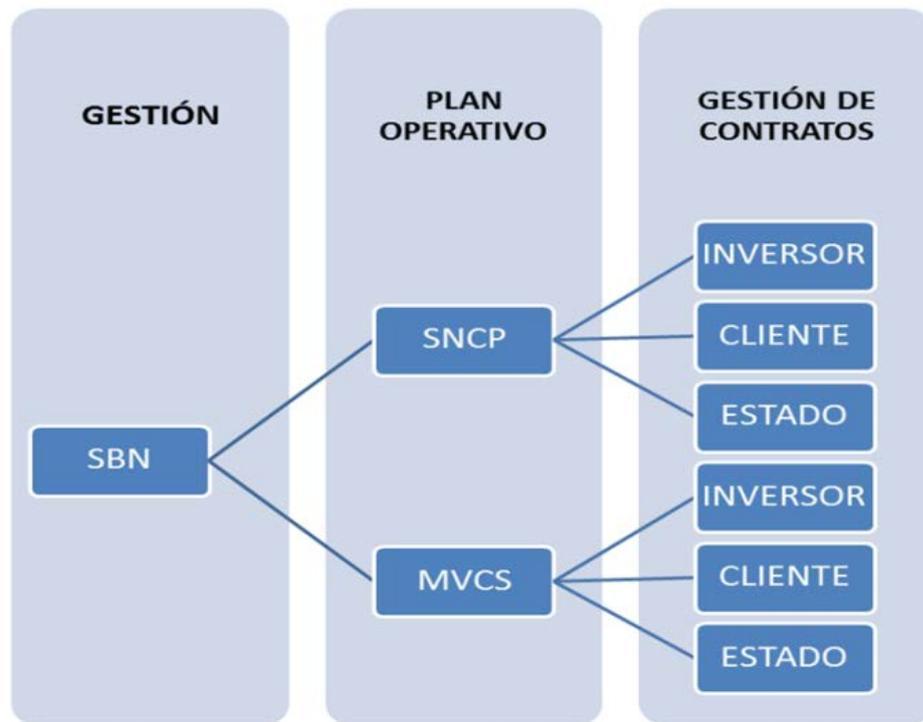


Gráfico N° 31: Procesos del Modelo Propuesto
Fuente: Propia

....

Los pasos del modelo serán los siguientes:

- Validación de información de los terrenos con condiciones de ubicación y saneamiento de los terrenos a ser ofertados.
- Valoración del terreno, según condiciones que ofrecen para la construcción de departamentos.
- Creación de contratos a los inversores inmobiliarios que adquieran los terrenos a un precio menor en el mercado, dicho contrato generara el compromiso del inmobiliario a ofertar a la población del NSC un monto al alcance de su poder adquisitivo.
- Una de las áreas de la subdirección inmobiliaria será la encargada de examinar la creación de un préstamo denominado “venta- alquiler-ahorro”, cuya principal condición para optar por este tipo de proyectos es devolver el bien en un periodo de 25 años, para lo que el estado tendrá que devolver el valor devaluado del costo del departamento.

Este modelo permitirá como se mencionó en capítulos anteriores un negocio cíclico, y que la reducción del déficit de viviendas sea anual.

4.3. Cadena de Valor e Indicadores de Gestión

A continuación se muestra la nueva Cadena de Valor de la SBN, donde se ha adicionado una mejora al área de operaciones (Integración de la Información) , lo cual va a generar cambios en la logística de entrada y de salida.

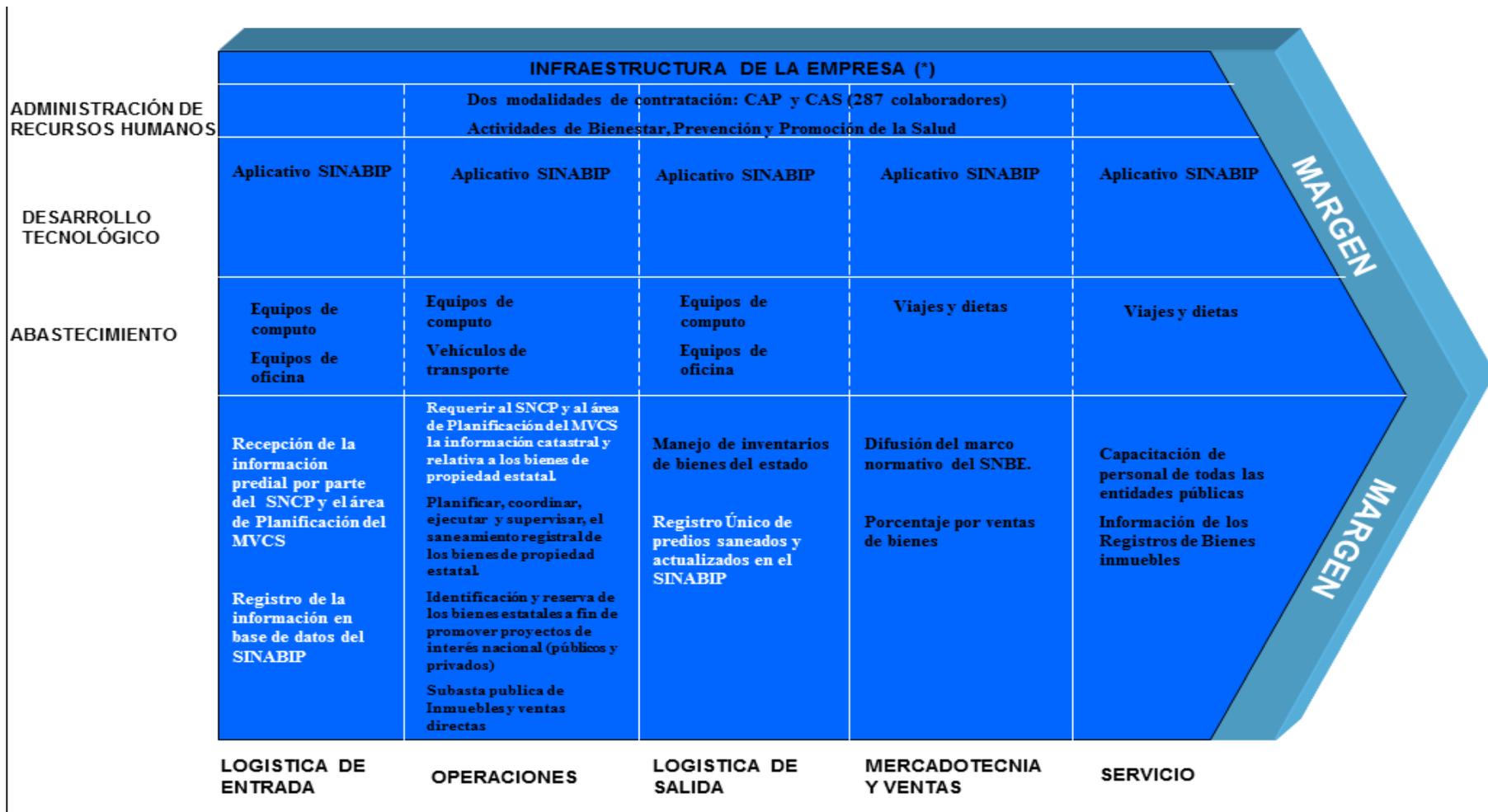


Gráfico N° 32: Cadena de Valor - Propuesta

4.3.1 Indicadores de Gestión

Se ha considerado 4 indicadores para sacar adelante el modelo que se propone en la tesis y servirán para generar controles que puedan dar como resultado medidas a tiempo para no generar pérdidas y que el estado mantenga un nivel de respuesta acorde con la necesidad de la población.

Tabla N°10 : Indicadores de Gestión

Fuente: Propia

Nombre	Objetivo	Formula de calculo	Unidad de Medida	Periodo de medicion	Fuente de Informacion	Unidad Responsable del Indicador	Significado
Cobertura Catastral	Analizar la superficie registrada por catastro	$(\text{superficie Registrada}/\text{superficie total}) * 100$	%	Anual	SNCP	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	Un mayor % refleja mejor control sobre los predios
Terrenos Saneados	Valorizar via el estado actual del terreno y poder proyectar presupuestos anuales	$(\text{Total de terrenos registrados}/\text{Total de terrenos saneado}) * 100$	%	Anual	MVCS	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	A menor % refleja mejor proyeccion anual
Capacidad de Venta de Terrenos	Medir las ventas por distrito priorizado	$(\text{Terrenos saneados}/\text{terrenos vendidos}) * 100$	%	Anual	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	A menor % refleja mayor capacidad de venta
Numero de Beneficiarios	Medir la cantidad de poblacion del NSC que compra el dpto	$(\text{Poblacion con Deficit}/\text{Poblacion que Compra}) * 100$	%	Anual	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	Subdireccion de desarrollo inmobiliario	A menor % refleja mayor numero de beneficiarios

4.4. Planes de acción de la propuesta.

Nuestra propuesta consta de cinco etapas bien diferenciadas, las cuales detallamos a continuación:

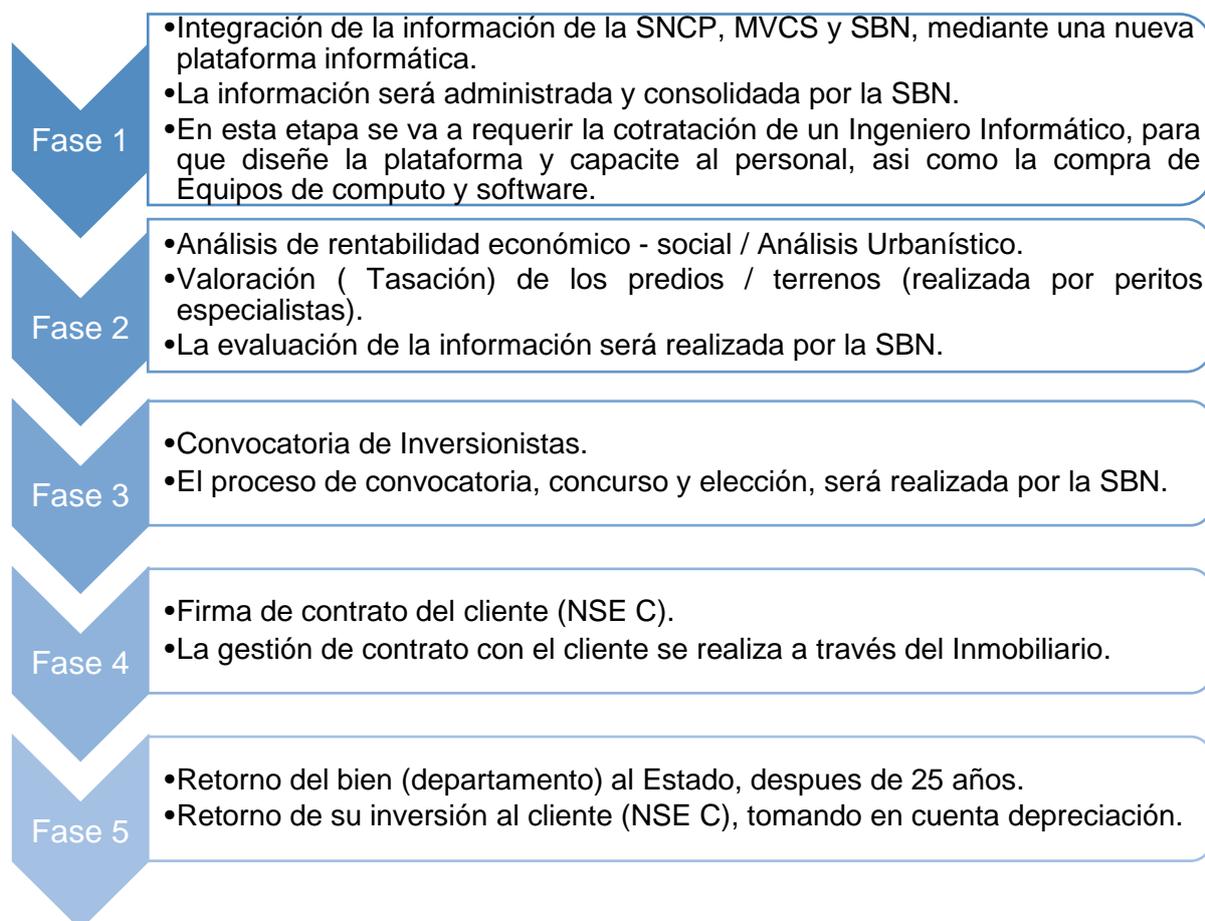


Gráfico N° 33: Planes de acción - Propuesta

Fuente: Propia

4.5. Evaluación financiera de la propuesta

Para analizar la propuesta de este proyecto vamos a tomar un ejemplo práctico el cual es un proyecto que se va a desarrollar en el distrito de Los Olivos con las siguientes características:

Condominio
Nº de Edificios: 6
Nº de Pisos por Edificio: 12
Nº de Dptos. por piso: 8
Nº de ascensores: 2 por edificio
Sistema contra incendios
Área por dpto. 50 m2
Departamentos
Nº de dormitorios: 3 dormitorios
Sala-Comedor
Terraza (según modelo de dpto.)
Sala de estar
02 baños
Cocina - lavandería
Áreas comunes
Piscina Recreativa
Zona de parrillas
Área de recreación
Juegos infantiles
Losa multideportiva
Club House
Sala de Usos múltiples (SUM)
Gimnasio
Sala de Juegos para jóvenes

....

Terraza descubierta
Acabados
Piso laminado en sala comedor, sala de estar y dormitorios
Piso cerámico en terraza, cocina - lavandería y baños
Paredes de sala comedor, sala de estar y dormitorios revestida con papel mural
Instalación de gas natural
Puertas contra placadas de MDF

La zona de estacionamiento se cuenta con el siguiente cálculo:

Vivienda	m2
Estacionamientos 60%	12.50
Circulación 40%	7.50
Subtotal	20
Estacionamiento de Visita 15%	3
Total	23

Con lo que se contara con un total con:

576 departamentos

144 Estacionamientos

Y para ello será necesario un área de terreno de 16200 m2.

Teniendo ya el proyecto definido ahora vamos a explicar la rentabilidad que visualiza cada participante en la puesta en marcha del proyecto:

....

- **Inmobiliario**

La falta de terrenos hace que este; incremente sus costos de adquisición en la compra del terreno teniendo un escenario de inversión tal como se muestra en el cuadro adjunto.

ANALISIS BENEFICIO COSTO	
Costo de Terreno	40,824,000.00
Venta de Departamentos	30,240,000.00
Costo de Construccion	12,847,394.17
Utilidad Bruta	-23,431,394.17

Lo que no generara un beneficio para el inmobiliario, viendo por los resultados inclusive incrementar el costo del departamento para contar con un beneficio, arriesgando con esto la compra del producto que se va a ofertar.

- **Comprador Nivel económico “C”**

La oferta de departamentos no está al alcance del ciudadano de este nivel, lo que generara que busquen vivir en zonas que actualmente son catalogadas como invasiones o inmuebles que son alquilados por terceros.

Según APEIM la distribución de gastos del ciudadano del nivel c es el que se muestra a continuación:

PROMEDIOS

	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,110	S/. 7,362	S/. 4,249	S/. 2,840	S/. 3,012	S/. 2,527	S/. 2,034	S/. 1,479
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,927	S/. 10,860	S/. 5,606	S/. 3,446	S/. 3,649	S/. 3,075	S/. 2,321	S/. 1,584

Por lo que se podría usar como monto de pago el restante de ingreso luego de sus necesidades y gastos primarios de 606 soles, y que posteriormente eliminarían el gasto de alquiler.

La cuota mensual que podría pagar este tipo de cliente es de 170 dólares con un precio de departamento de 35000 a 53000 dólares pagaderos en un promedio de 25 años.

- Estado

El beneficio del estado no será económicamente tangible será más bien la disminución del déficit de vivienda y una mayor cantidad de beneficiarios de este tipo de propuesta de vivienda.

El Perú es el tercer país de Sudamérica, después de Nicaragua y Bolivia, que registra el mayor déficit de vivienda, y es que en el país se reporta una carencia de más de un millón de casas.

....

La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) según su informe anual 2016 n señala que en la nación hay un 72% de familias (respecto al total de hogares en 2012) que no cuentan con un techo para vivir o habitan en viviendas de mala calidad.

En el caso del estado su principal aporte al modelo de negocio planteado sería la venta del terreno al inmobiliario.

Analizando los tres actores quedaríamos para dar viabilidad al proyecto con un análisis de costo beneficio de la siguiente manera:

ANALISIS BENEFICIO COSTO	
Costo de Terreno	40,824,000.00
Pago del Terreno por el inmobiliario al 50%	20,412,000.00
Perdida Monetaria	-20,412,000.00
Beneficiarios 576	

4.5.1. Presupuestos

Con la data expuesta se ha revisado cual debería ser el modelo financiero que valide el beneficio de los tres participantes y haga posible la puesta en marcha del proyecto.

Inmobiliario \$		Comprador S/\$		Estado \$	
Inversion	20,412,000.00	inversion	58,333.33	Inversion	40,824,000.00
ingreos	30,240,000.00	Ingresos nivel C	600.00		
egresos	9,202,394.17	Monto de cada cuota en dolares	167	pago del terreno por el inversionista	20,412,000.00
retorno	625,605.83	cantidad de cuotas	350.00	perdido	-20,412,000.00
		años en que devolviera el bien	29.17	Retorno de usuarios 576	5,600,000.00

....

Se puede ver en el cuadro que el inmobiliario al solo pagar el 50% del costo del terreno a generado una rentabilidad de casi el 38 %; en el caso del comprador ya puede contar con un departamento de acuerdo al costo que puede pagar y el estado a cubierto la necesidad de 576 usuarios con un proyecto.

Si se va a un mayor detalle y se propone que el beneficio sea también para el estado se planteara que el bien sea devuelto en 29 años para promover un negocio cíclico.

Promoviendo este tipo de proyectos “venta- alquiler” y generando una devaluación del bien, en favor del estado para posteriormente ser retornada económicamente al arrendador se crea un fondo de ahorro para el cliente, a futuro.

Con lo que el estado finalmente quedaría con un resultado como se detalla en el siguiente cuadro:

ANALISIS BENEFICIO COSTO	
Costo de Terreno	40,824,000.00
Pago del Terreno por el inmobiliario al 50%	20,412,000.00
Perdida Monetaria	-20,412,000.00
Beneficiarios 576/incremento costo departamento	5,600,000.00
Inversion del Estado	-14,812,000.00

Incrementando el costo del departamento en 58,333.33 dólares se reverte el resultado inicial y se genera un monto de ahorro equivalente a 5,600,000 de

dólares, El que servirá no solo para invertir en otros terrenos sino además para la implementación que se tiene planeada para asignar recursos al SNP.

4.5.2. Flujo de Caja

En el caso del flujo de caja se ha considerado evaluar únicamente al negocio del inmobiliario en vista que es el quien debe encontrar la rentabilidad para invertir en la construcción de los departamentos.

- Estado de Ganancias y pérdidas sin intervención de estado

Egresos	Costo (soles)	% de incidencia
TERRENO	27,702,000.00	84%
PROYECTO	14,483.49	0.04%
LICENCIAS	14,993.24	0.05%
CONSTRUCCION	5,304,003.20	16.01%
SERVICIOS PUBLICOS	3,727.08	0.01%
GERENCIA	56,553.11	0.17%
VENTAS	16,429.46	0.05%
FINANCIAMIENTO	16,429.46	0.05%
TOTAL	33,128,619.02	9,202,394.17
Area Techada	28,800	

Ingresos			
Descripcion	Csto en soles	Csto en dolares	venta total
Precio xm2	3500	972.22	
Area Departamento	50	50.00	
Precio de Venta	175,000.00	48,611.11	28,000,000.00
Area Estacionamiento	23	24	
Precio xm2	2333.33	648.15	
Precio de Venta	53,666.67	15,555.56	2,240,000.00
Precio del departamento			30,240,000.00

- Estado de Ganancias y pérdidas con intervención de estado
- En este caso ya el estado ha vendido al inmobiliario a la mitad de precio el costo del terreno por lo que se tendrá un margen mayor.

<i>Estado de Ganancias y Perdidas</i>			
	Parcial \$	IGV	Total
Ingreso	30,240,000.00	5,140,800.00	35,380,800.00
Gasto	9,202,394.17	1,564,407.01	10,766,801.18
Igv Ventas	5,140,800.00		
Igv Costos	1,564,407.01		
Igv Por pagar	3,576,392.99		
Estado de Ganancias y Perdidas			
Ventas		30,240,000.00	
Costo de Ventas		9,202,394.17	
Resultado del Proyecto		21,037,605.83	
IR		3,576,392.99	
Resultado despues de impuestos		17,461,212.84	
Margen		49%	

....

Finalmente, se tiene el flujo siguiente:

Datos:

INFORMACIÓN GENERAL	
Horizonte de evaluación (años)	5
ventas año 1 (usuarios)	98
ventas del año 2 y demás (usuarios)	98
precio de venta unitario	331.9
Precio de venta equipo	25000
Precio de venta instalaciones	-
Impuesto renta y gcias ocasionales	27%
Costo de venta	228

INFORMACIÓN FINANCIACIÓN	
Préstamo	1,000,000
Plazo (años)	5
Tasa	15%

Flujo:

FLUJO DE CAJA DEL PROY										
Flujo de caja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ingresos		520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833
Costos y gastos		1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025	1,300,025
Depreciación		1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	9,000	9,000	9,000	9,000
Utilidad antes de impuestos		- 781,067	- 781,067	- 781,067	- 781,067	- 781,067	- 788,192	- 788,192	- 788,192	- 788,192
Impuesto (20%)		-210,887.93	-210,887.93	-210,887.93	- 210,888	- 210,888	- 212,812	- 212,812	- 212,812	- 212,812
Utilidad después de impuestos		- 570,179	- 570,179	- 570,179	- 570,179	- 570,179	- 575,380	- 575,380	- 575,380	- 575,380
Inversión fija	54,300									
Inversión de capital de trabajo	34,300									
Recuperación de capital de trabajo										
Valor de liquidación										
Flujo de caja neto	-88,600.00	-570,178.65	-570,178.65	-570,178.65	-570,178.65	-570,178.65	-575,379.90	-575,379.90	-575,379.90	-575,379.90

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (PURO O SIN FINANCIACIÓN)															
Flujo de caja	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos	520,833	520,833	937,500	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,833,335
Costos y gastos	1,300,025	1,300,025	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002	100,002
Depreciación	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Utilidad antes de impuestos	- 788,192	- 788,192	828,498	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,140,998	1,074,333
Impuesto (20%)	- 212,812	- 212,812	223,694	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	308,069	290,070
Utilidad después de impuestos	- 575,380	- 575,380	604,804	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	832,929	784,263
Inversión fija															
Inversión de capital de trabajo															
Recuperación de capital de trabajo			34,300												34,300
Valor de liquidación			23,750												23,750
Flujo de caja neto	-575,379.90	-575,379.90	662,853.56	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	832,928.54	842,313.09

....

4.5.1. Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback)



Finalmente lo que se puede concluir es que el retorno para el inversor es mayor al 38% y del negocio si genera una rentabilidad oportunidad de la que el inmobiliario no solo vera como un negocio ocasional sino más bien como una fuente importante para llevar un negocio cíclico con el estado.

El payback para el inversionista será en 2 años en el caso del estado seria por el incremento de beneficiarios del Nivel C el cual incrementara con cada proyecto y en el caso del comprador seria en un periodo de 29 años (retorno del bien devaluado)

4.5.2. Análisis de Sensibilidad

En vista que el éxito del modelo no se va a reflejar de forma económica para el estado sino más bien en disminución de déficit de vivienda de la población del nivel c atreves de la venta de terrenos al inmobiliario y que genera la posibilidad de adquirir una vivienda a un precio accesible no se plantea un análisis de sensibilidad.

Se plantea un análisis con una valoración de tiempo y costo para el estado, ya que el es el encargado de reducir el déficit de vivienda, además que se han

....

revisado que conversen esta valoración con tres escenarios: optimista, pesimista y esperado, para lo que se debe tomar en consideración un trabajo con la población en el modo de pensar en la venta o retorno del bien al estado, se incluirá un costo que será asumido por el estado por el concepto de un Plan de gestión social, y así consolidar y aperturar una nueva forma de negocio.

Tanto el caso optimista como esperado se generara el déficit planteado aplicando el modelo. En el caso del escenario pesimista por el contrario se tendrá que o cambiar el modelo completamente o mejorar las alternativas a 25 años.

ESCALA DE IMPACTO EL COSTE Y TIEMPO			
I M P A C T O	Alto	7% < retraso < 10% 10% < sobrecosto < 15%	10
	Moderado	5% < retraso < 7% 7% < sobrecosto < 10%	7
	Bajo	7% < retraso < 10% 10% < sobrecosto < 15%	5
	Muy Bajo	5% <retraso< 7% sobrecosto < 5%	3

ESCENARIOS		VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPACTO EN COSTE Y TIEMPO
BASE	INVERSIONISTA MODELO CONVENCIONAL	MODELO CONOCIDO EN EL MERCADO ,EL INVERSOR ES ESPECIALISTA, EL ESTADO CONSERVA UNA PARTICIPACION NORMATIVA.	ESCASES DE TERRENOS, COSTOS NO ATRACTIVOS PARA INVERTIR,LA POBLACION NO RECONOCE AL ESTADO COMO UN AGENTE ACTIVO, NO SE DA FACILIDADES DE PRESTAMO .	10
	CLIENTE PIDE CREDITO			
	ESTADO CUMPLE FUNCION ASISTENCIALISTA			
OPTIMISTA	INVERSIONISTA ACEPTA ALQUILER	SE CUMPLE EL FIN DE LOS 3 ACTORES,LA INVERSION ES RENTABLE,EL ESTADO TIENE UN PAPEL ACTIVO.	QUE EL MODELO TARDE EN SER INTRODUCIDO AL MERCADO,MAYORES COSTOS DE PROMOCION .	4
	CLIENTE ACEPTA ALQUILER			
	ESTADO REDUCE DEFICIT			
PESIMISTA	INVERSIONISTA NO ACEPTA ALQUILER	SE DEBE GENERAR UN MODELO NUEVO, LAS RESTRICCIONES YA SE CONOCEN.	QUE SE TENDRA QUE USAR UN MAYOR TIEMPO PARA SU REPLANTEO.	10
	CLIENTE NO ACEPTA ALQUILER			
	ESTADO NO REDUCE DEFICIT			

Conclusiones

- El contar con un modelo que permita reordenar el patrimonio del estado de una manera que genere beneficio no solo a la población sino además para crear un esquema sostenible, hace que los esfuerzos e inversión del mismo se traduzcan en reducción de cifras que nos permitirá mejorar la calidad de vida de la población.
- La información al encontrarse de una manera ordenada y validada por parte de una sola institución hace que no se genere burocracia en los planes operativos y que finalmente crean un ingreso real de presupuesto.
- Al contar el estado con terrenos hace que el negocio inmobiliario nuevamente se reactive en zonas donde por los costos ya era posible construir.
- La modalidad de “Venta, Alquiler, Ahorro”, hace que el comprador del NSE C busque una nueva forma de acceder de acuerdo a su poder adquisitivo sin tantas restricciones e incentiva a generar un fondo de jubilación.
- Del análisis de escenarios descrito en el ítem 4.5.2 , se concluye que el modelo tiene un factor alto de riesgo de que no se acepte el modelo propuesto lo que conllevaría a que se replantee el modelo, dicho cambio consistiría en la venta a los 25 años al poblador de NSE C, mas no la devolución del bien.

Recomendaciones

- En vista que en el 2016 en Lima se han identificado 120 empresas inmobiliarias medianas y grandes, pero también 700 microempresas y que el 20% de ellas se ha retirado por razones financieras, para que sea viable este modelo se tendrá en cuenta a los inversores inmobiliarios de los terrenos previa calificación para no tener problemas de entregas.
- Para que la población opte por este modelo se tendrá que crear una cultura de alquiler además de hacer conocer las ventajas de contar con un monto a largo plazo.
- La cantidad de indicadores mencionados será sensible al apoyo del estado en la etapa inicial porque es la data que iniciara la activación del mismo por lo que inicialmente se deberá contar con un gerente de proyectos que reordene los esquemas planteados en las áreas de las instituciones en mención.

....

Bibliografía

Tres planteamientos en torno a problemas de urbanización acelerada en áreas metropolitanas, DELGADO, Carlos, UNÍ

Vivienda Colectiva Estatal en Latinoamérica, RUIZ, Manuel, UNÍ

Dimensiones y características del crecimiento urbano en el Per: 1961 – 1993.
Chipoco Aalborg, Teresa, INEI.

Migraciones, Urbanización y sistema de ciudades en el Perú, Olarte, Instituto de estudios Peruanos

La economía regional de Lima. Crecimiento, urbanización y clases populares, Efraín Gonzáles de Olarte, Instituto de estudios Peruanos.

Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder; Yves Pigneur , Deusto s.a. ediciones

Cadena de Valor; Michael Porter; Lepetitlitteraire

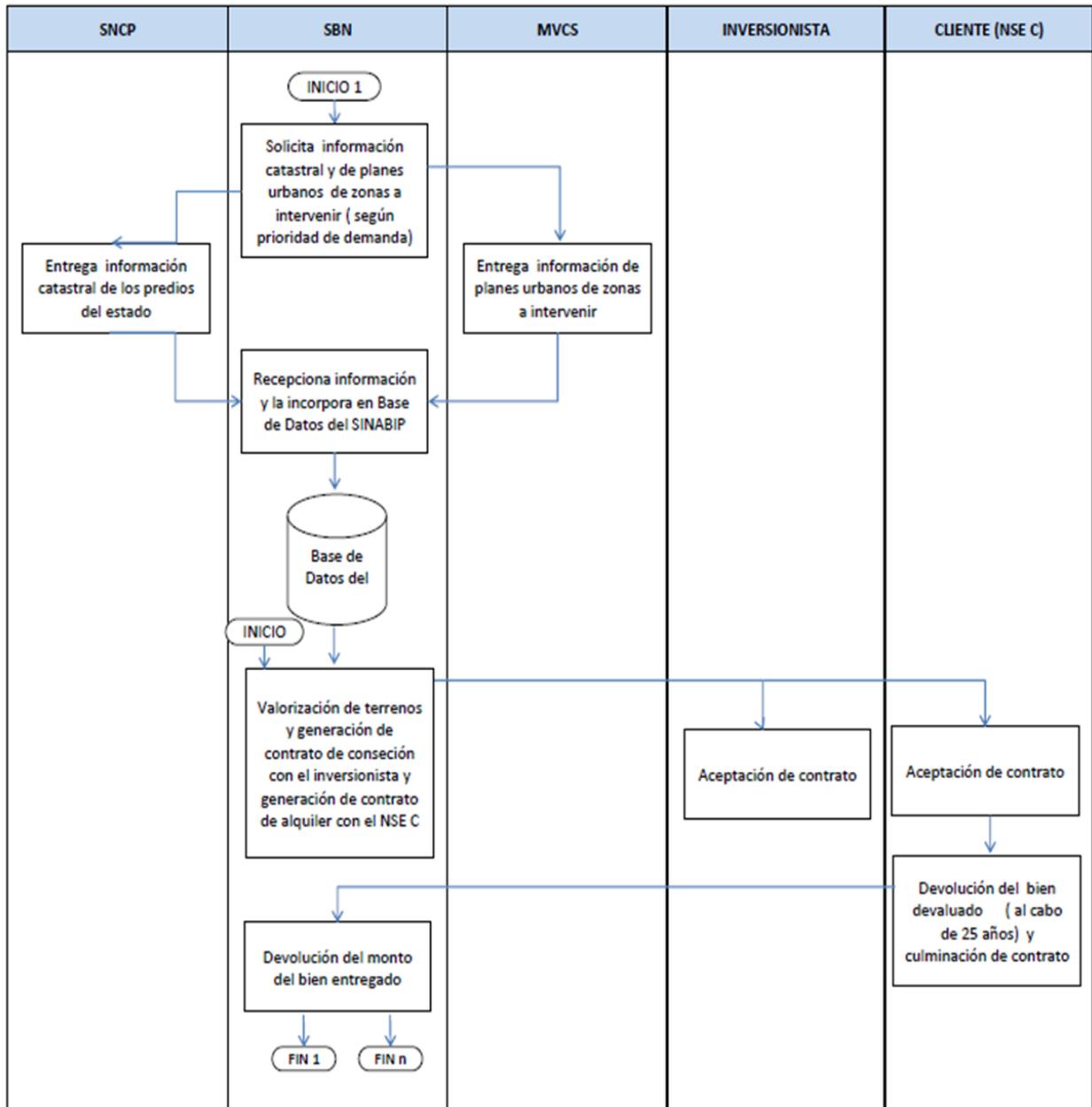
Las 5 fuerzas de Porter , Michael Porter; Lepetitlitteraire

Anexos

MATRIZ FODA CRUZADO

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	DEBILIDADES D1. Inexistencia de planes operativos. D2. Organización matricial (burocracia)	FORTALEZAS F1. Entidad que concentra toda la información del estado. F2. Es reconocida por la ley.
AMENAZAS A1. Inestabilidad política por casos de corrupción A2. Aumento de invasiones / Autoconstrucción.	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA D1A2. Realización de planes operativos a corto plazo. D2A1. Perfil de cabeza de organización debe poseer experiencia en planeamiento urbanístico.	ESTRATEGIA DEFENSIVA F1A2. Identificación de terrenos del estado y acciones legales de recuperación. F2A1. Requisitos mínimos para asignación de personal de jefes funcionales o directores de sector.
OPORTUNIDADES O1. Inversores interesados en la construcción de Vivienda Social. O2. Déficit de 1'860 000 viviendas O3. Demanda efectiva de 473 000 hogares O4. La modalidad alquiler forma parte de la cultura del NSE C.	ESTRATEGIA REONIENTATIVA D2O3. Cambio a una organización funcional. D1O2. Planes orientados a metas cuantificables.	ESTRATEGIA OFENSIVA F1O1. Contrato de Concesión inmobiliaria con el inversor. F2O2. Contrato de alquiler con la población de NSE C. F1O3. Priorización de mayor demanda por distrito. F2O4. El estado atiende al NSE C sin alterar su forma de gasto.

FLUJOGRAMA CON MODELO PROPUESTO



ESCENARIOS DE LA PROPUESTA

ESCALA DE IMPACTO EL COSTE Y TIEMPO			
I M P A C T O	Alto	7% < retraso < 10% 10% < sobrecosto < 15%	10
	Moderado	5% < retraso < 7% 7% < sobrecosto < 10%	7
	Bajo	7% < retraso < 10% 10% < sobrecosto < 15%	5
	Muy Bajo	5% <retraso< 7% sobrecosto < 5%	3

ESCENARIOS		VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPACTO EN COSTE Y TIEMPO
BASE	INVERSIONISTA MODELO CONVENCIONAL	MODELO CONOCIDO EN EL MERCADO ,EL INVERSOR ES ESPECIALISTA, EL ESTADO CONSERVA UNA PARTICIPACION NORMATIVA.	ESCASES DE TERRENOS, COSTOS NO ATRACTIVOS PARA INVERTIR,LA POBLACION NO RECONOCE AL ESTADO COMO UN AGENTE ACTIVO, NO SE DA FACILIDADES DE PRESTAMO .	10
	CLIENTE PIDE CREDITO			
	ESTADO CUMPLE FUNCION ASISTENCIALISTA			
OPTIMISTA	INVERSIONISTA ACEPTA ALQUILER	SE CUMPLE EL FIN DE LOS 3 ACTORES,LA INVERSION ES RENTABLE,EL ESTADO TIENE UN PAPEL ACTIVO.	QUE EL MODELO TARDE EN SER INTRODUCIDO AL MERCADO,MAYORES COSTOS DE PROMOCION .	4
	CLIENTE ACEPTA ALQUILER			
	ESTADO REDUCE DEFICIT			
PESIMISTA	INVERSIONISTA NO ACEPTA ALQUILER	SE DEBE GENERAR UN MODELO NUEVO,LAS RESTRICCIONES YA SE CONOCEN.	QUE SE TENDRA QUE USAR UN MAYOR TIEMPO PARA SU REPLANTEO.	10
	CLIENTE NO ACEPTA ALQUILER			
	ESTADO NO REDUCE DEFICIT			