



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**«PLAN DE NEGOCIOS DE INMOBILIARIA HOGAR SEGURO SAC, PERIODO
2026-2028»**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al grado académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Felix Edgardo Agüero Salinas

Ramiro Alejandro Carranza Cabrera

Matias Cauvi Ferraro

Miguel Angel Chavez Mendoza

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, septiembre 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado «Plan de negocios de Inmobiliaria Hogar Seguro SAC, periodo 2026-2028» presentado por los alumnos:

- Felix Edgardo Agüero Salinas
- Ramiro Alejandro Carranza Cabrera
- Matias Cauvi Ferraro
- Miguel Angel Chavez Mendoza

para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 7 de noviembre de 2025, dando el siguiente resultado:



Página 2 de 04 - Descripción general de integridad

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Se adjunta el reporte original completo

7 de noviembre de 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lafosse".

Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

RESUMEN EJECUTIVO

Inmobiliaria Hogar Seguro S.A.C. es una empresa de capital y socios peruanos, recientemente constituida con el propósito de operar en el sector inmobiliario enfocándose en el desarrollo de proyectos de vivienda social en Lima Metropolitana. El plan estratégico presentado evalúa la sostenibilidad y rentabilidad proyectada de la empresa para el período 2026-2028.

La propuesta de valor consiste en el diseño y construcción de departamentos que combinan calidad, funcionalidad, seguridad y sostenibilidad, con precios competitivos adaptados al marco de los programas estatales de vivienda, particularmente MiVivienda, facilitando así el acceso a financiamiento para la población objetivo.

La estrategia comercial se orienta a satisfacer la demanda habitacional de los niveles socioeconómicos C y D comenzando con distritos de alta concentración poblacional en dichos segmentos: San Juan de Lurigancho, Comas, Villa María del Triunfo, Ate y Carabayllo. La iniciativa responde a una oportunidad derivada del déficit estructural habitacional, políticas públicas favorables y condiciones financieras adecuadas, dentro de un contexto de oferta insuficiente frente a una demanda insatisfecha creciente.

La ventaja competitiva descansa en ofrecer viviendas con diseño optimizado y funcional, precios accesibles (gracias a la eficiencia de costos en diseño y construcción), y un enfoque en la atención personalizada y posventa, todo con el fin de fortalecer la marca y estimular ventas por recomendación.

El análisis financiero confirma la viabilidad del proyecto, con un EBITDA proyectado superior al 40 % para 2028, un valor actual neto económico de S/.15.28 millones, y tasas internas de retorno económica y financiera de 46 % y 74 %, respectivamente.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.2 Descripción y perfil estratégico	2
1.3 Definición del problema u oportunidad	2
1.4 Modelo Canvas	2
1.4.1 Descripción de la empresa	5
1.4.2 Estructura societaria	5
1.4.3 Participación y responsabilidades	6
Capítulo II. Análisis externo	7
2.1 Análisis PESTEL	7
2.1.1 Factor político	7
2.1.2 Factor económico	7
2.1.3 Factor social	8
2.1.4 Factor tecnológico	9
2.1.5 Factor ecológico	9
2.1.6 Factor legal	9
2.2 Grado de atractividad del sector	10
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes – Media	10
2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes – Media	11
2.2.3 Poder de negociación de los compradores – Alto	11
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores – Medio	11
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos – Media	11
2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	12
2.4 MPC (Matriz de Perfil Competitivo)	13
Capítulo III. Investigación de mercado	14
3.1 Objetivos	14
3.1.1 General	14
3.1.2 Específicos	14
3.2 Metodología	14
3.2.1 Fuentes secundarias	14

3.2.2	Fuentes primarias (exploratorias / cualitativas)	15
3.2.3	Fuentes primarias (cuantitativas)	17
3.3	Resultados	18
3.4	Tamaño y elementos de la muestra	20
3.5	Demanda estimada	20
Capítulo IV.	Análisis interno	22
4.1	Cadena de valor	22
4.1.1	Infraestructura	22
4.1.2	Recursos humanos	22
4.1.3	Operaciones (construcción)	22
4.1.4	Logística	22
4.1.5	Marketing y ventas	22
4.1.6	Posventa	23
4.2	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	23
4.3	Matriz VRIO	24
4.4	Ventaja competitiva	24
4.5	Estrategia genérica	25
4.6	Estrategia de crecimiento	25
Capítulo V.	Formulación de objetivos, generación y selección de estrategia	26
5.1	Propuesta de misión y visión	26
5.2	Objetivos	26
5.2.1	General	26
5.2.2	Estratégicos	26
5.3	Matriz FODA cruzado	27
5.4	Alineamiento de estrategias con los objetivos	29
Capítulo VI.	Planes funcionales	31
6.1	Marketing	31
6.1.1	Objetivos	31
6.1.2	Estrategias y acciones	31
6.1.3	Las 7P del Marketing	32
6.1.4	Presupuesto	34
6.2	Operaciones	35
6.2.1	Objetivos	35

6.2.2	Acciones.....	35
6.2.3	Actividades preoperativas	36
6.2.4	Diseño de procesos	37
6.2.5	Emplazamiento de la obra.....	38
6.2.6	Calidad	38
6.2.7	Inversión	38
6.3	Recursos humanos	40
6.3.1	Objetivos.....	40
6.3.2	Gestión de cambio y cultura organizacional.....	40
6.3.3	Estructura	41
6.3.4	Acciones.....	41
6.3.5	Adaptabilidad y presupuesto.....	42
6.4	RSE (Responsabilidad Social Empresarial).....	43
6.4.1	<i>Stakeholders</i>	43
6.4.2	Objetivo.....	44
6.4.3	Acciones.....	44
6.4.4	Presupuesto	44
6.5	Finanzas	45
6.5.1	Objetivos.....	45
6.5.2	Datos, supuestos y políticas generales	45
6.5.3	Inversión y financiamiento	45
6.5.4	Tasa de descuento	46
6.5.5	Sensibilidad.....	50
	Conclusiones.....	51
	Recomendaciones	52
	Referencias.....	53
	Anexos	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Modelo Canvas del plan.....	3
Tabla 2.	Estructura de costos iniciales.....	5
Tabla 3.	Participación societaria.....	6

Tabla 4. Matriz EFE.....	12
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.	13
Tabla 6. Demanda estimada de proyecto Hogar Seguro.....	20
Tabla 7. Matriz EFI.....	23
Tabla 8. Matriz VRIO.	24
Tabla 9. Matriz FODA cruzado.	27
Tabla 10. Alineamiento estratégico.	29
Tabla 11. Objetivos específicos – marketing.....	31
Tabla 12. Actividades.	33
Tabla 13. Presupuesto de marketing anualizado (en soles).	34
Tabla 14. Objetivos – operaciones.....	35
Tabla 15. Inversiones operativas (sin IGV).	38
Tabla 16. Inversiones administrativas (IGV incluido).....	38
Tabla 17. Inversiones comerciales (IGV incluido).	39
Tabla 18. Inversiones para RRHH (IGV incluido).	39
Tabla 19. Datos para el punto de equilibrio.....	39
Tabla 20. Presupuesto – operaciones (en soles, IGV incluido).	40
Tabla 21. Objetivos – Recursos humanos.....	40
Tabla 22. Presupuesto anual – recursos humanos (en soles, IGV incluido).	43
Tabla 23. Descripción de los stakeholders.....	43
Tabla 24. Objetivo específico – RSC.....	44
Tabla 25. Acciones estratégicas.	44
Tabla 26. Presupuesto anual – RSC (en soles, IGV incluido).	44
Tabla 27. Objetivos – Finanzas.....	45
Tabla 28. Inversión del proyecto.....	46
Tabla 29. Datos para el cálculo de COK y WACC.....	46
Tabla 30. Estado de resultados (en soles).	48
Tabla 31. Flujo de caja libre (en soles).	49
Tabla 32. Resultados.	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.	41
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Población total censada según censos realizados (1940-2017).....	56
Anexo 2. Distribución de hogares a nivel nacional según NSE (2023).....	56
Anexo 3. Comparación a nivel nacional entre NSE en 2023 vs periodo entre 2022 y 2021...57	57
Anexo 4. Distribución de hogares en Lima Metropolitana según NSE (2023).	57
Anexo 5. Comparación entre NSE en 2023 vs periodo entre 2022 y 2021 en Lima Metropolitana.	58
Anexo 6. Distribución por zonas APEIM por NSE 2023– Lima Metropolitana.	58
Anexo 7. Brecha de cobertura de servicio de movilidad urbana.	59
Anexo 8. Brecha de cobertura del servicio de agua potable en el ámbito urbano y rural.	60
Anexo 9. PBI del sector construcción 2018 - 2024 (enero-julio).	60
Anexo 10. Estimación del comportamiento del PBI del sector construcción (2018-2017).....	61
Anexo 11. Expectativas de empresas del sector construcción sobre variación en nivel de inversión en nuevos proyectos en 2024 respecto al 2023.	61
Anexo 12. Proyección del número de hogares en déficit habitacional en Lima por expansión ruaban 2017-2046 (en miles).	62
Anexo 13. Niveles socioeconómicos del Perú / ingreso familiar.	62
Anexo 14. Viviendas nuevas vendidas en Lima Metropolitana 1996-2024 (unidades).	63
Anexo 15. Unidades de vivienda en oferta por segmento (unidades).	63
Anexo 16. Índice de precios al consumidor e índice de precios de materiales de construcción – abril 2020 a junio 2024.	63
Anexo 17. Viviendas vendidas por segmento de mercado 2007-2027 (estructura %).	64
Anexo 18. Ficha de entrevistas.	64
Anexo 19. Ficha de entrevista: Expertos en la construcción y venta de proyectos de inmobiliarios (1).....	65
Anexo 20. Ficha de Entrevista: Expertos en la construcción y venta de proyectos de inmobiliarios (2).....	66
Anexo 21. Resultados de las encuestas.....	67
Anexo 22. Descripción de puestos.....	69
Anexo 23. Planilla (soles).....	71

INTRODUCCIÓN

La idea del plan de negocio desarrollado en el presente documento se presentó luego de haber identificado que actualmente existe un déficit de viviendas (Acuña, 2023) especialmente en los niveles socioeconómicos (NSE) C y D, que representan el 56.5% de los hogares del país y el 70% en Lima Metropolitana (APEIM, 2024, p. 11-12). Este plan se enfoca en implementar un plan estratégico para crear una empresa inmobiliaria con productos dirigidos a los NSE C y D.

En el Capítulo 1, se describe el perfil de la nueva empresa, la identificación de la oportunidad de negocio y se destaca una propuesta de solución integral basada en un plan estratégico.

En el Capítulo 2, se presenta el análisis externo, identificando las oportunidades y amenazas del negocio, utilizando el enfoque PESTEL para evaluar los factores externos que afectan directamente el entorno general de la empresa. De igual manera se realiza el análisis del sector en el que se desempeñará la empresa, mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

En el Capítulo 3, se realiza la investigación del mercado inmobiliario de Lima Metropolitana, enfocados en los NSE C y D, para verificar la viabilidad del desarrollo del negocio, utilizando la metodología de “uso de fuentes primarias y secundarias”.

En el Capítulo 4, se elabora el análisis interno utilizando el sistema de cadena de valor y matriz EFI para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como identificar sus ventajas competitivas y estrategia genérica utilizando las matrices EFI y VRIO.

En el Capítulo 5, se formulan los objetivos de la empresa, así como se genera y selecciona la estrategia, utilizando la matriz FODA Cruzado y alineando las estrategias con los objetivos y definición de los planes funcionales.

En el Capítulo 6, se establecen los objetivos, estrategias y acciones de los planes funcionales para los años 2026, 2027 y 2028: marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y de finanzas con evaluación financiera.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que derivan del análisis y evaluación del plan.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Consideraciones generales

Habiendo identificado la oportunidad mencionada, se decidió elaborar el plan de negocios para una nueva empresa inmobiliaria denominada Inmobiliaria Hogar Seguro SAC, la cual se dedicaría al desarrollo de proyectos inmobiliarios dirigidos puntualmente a personas pertenecientes a los NSE C y D de Lima Metropolitana. El plan de negocios se centra en ofrecer una oportunidad para adquirir viviendas dignas a precios bajos, las cuales formarán parte de condominios privados con seguridad y comodidades; el cronograma del plan tiene un estimado de 4 años (2026-2029).

1.2 Descripción y perfil estratégico

La empresa se formaría con cuatro socios que aporten capital para su formación e inicio de operaciones, y busquen el financiamiento bancario para desarrollar sus primeros proyectos. Se encargaría de gestionar la negociación de compra del terreno, subcontratar el diseño del proyecto, realizar los permisos, subcontratar la construcción, gestionar la venta de los departamentos y encargarse de la posventa como parte de la garantía. Sus productos serán sostenibles, innovadores y tendrán precios competitivos (dentro del rango del programa Mivivienda) para facilitar el acceso al financiamiento de sus clientes.

1.3 Definición del problema u oportunidad

Hay un déficit de viviendas en Perú, especialmente en los NSE C y D, quienes conforman el 56.5 % del total de la población a nivel nacional y el 70 % de la población de Lima Metropolitana. Además, actualmente existe una demanda insatisfecha de 25 mil unidades anuales en el rango Mivivienda en Lima metropolitana (PME CAPECO) mientras que las ventas actuales en este segmento apenas llegan a 8 mil por año. Por lo tanto, existe el mercado para crear nuevos proyectos que contribuyan a satisfacer la demanda de viviendas dignas y a dar a más familias un lugar seguro, digno y con los servicios básicos.

El distrito de San Juan de Lurigancho se ha elegido para el desarrollo del proyecto. Este tiene una población de 1.2 MM, de la cual más del 50 % pertenece a los NSE de interés.

1.4 Modelo Canvas

Ver Tabla 1.

Tabla 1. Modelo Canvas del plan.

Socios clave Fondo Mivivienda; bancos (BCP, Interbank), contratistas, municipios; ASEI (Asociación de Empresas Inmobiliarias); Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; empresas prestadoras de servicios (SEDAPAL, Luz del Sur, CALIDDA, Movistar, Claro, ENEL, Etc.).	Actividades clave Construcción, diseño, gerencia de proyectos, gestión financiera, comercialización, licencias.	Propuesta de valor Viviendas asequibles, seguras, ecoeficientes y con acceso a servicios básicos para los NSE C y D, con diseño participativo e inclusión comunitaria, que promueven la sostenibilidad social a través de espacios compartidos, programas de educación financiera y acompañamiento postventa.	Relación con clientes Atención personalizada, asesoría financiera, postventa, educación financiera, enseñanza de reglas de convivencia.	Segmentos de clientes Familias de 25 a 55 años, trabajadores de NSE de interés, primeros compradores, adultos mayores.
	Recursos clave Terrenos estratégicos, alianzas con bancos, equipo técnico de construcción, equipo de gerencia de proyectos, equipo comercial.		Canales Ferias inmobiliarias, web, redes sociales, alianzas con bancos, salas de ventas.	
Estructura de costos Terrenos, construcción, diseño, licencias, publicidad, comercialización, gastos administrativos, conexión de servicios y financiamiento.		Fuentes de ingreso Venta de inmuebles como bien futuro (departamentos, estacionamientos, depósitos); ingresos por alianzas (proveedores de tecnología ecoeficiente, seguros, <i>retail</i>).		

Nota: Elaborado con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Propuesta de valor: Ofrecer viviendas asequibles, seguras y ecoamigables que respondan a las necesidades reales de los clientes y promover la sostenibilidad social. Facilitar el acceso a la compra de departamentos a través de alianzas con entidades financieras, con edificaciones que cumplan altos estándares de seguridad y eficiencia energética. Y brindar acompañamiento posventa y programas de educación financiera y convivencia, contribuyendo al arraigo social y a la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Segmento de clientes: Familias peruanas de los niveles socioeconómicos C y D que enfrentan dificultades para acceder a una vivienda formal, segura y bien ubicada, especialmente en zonas urbanas en expansión. Los subsegmentos prioritarios incluyen adultos entre 25 y 55 años en etapa productiva, trabajadores formales con ingresos estables, primeros compradores de vivienda y adultos que buscan seguridad y servicios cercanos. El enfoque permite adaptar la oferta en precio, financiamiento, tamaño, ubicación y servicios para responder a las necesidades y características de cada perfil de manera general.

Socios clave: Fondo Mivivienda, bancos o instituciones financieras, contratistas y empresas constructoras, municipalidades; CODIP (Confederación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú); MVCS (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento); empresas proveedoras de servicios básicos (SEDAPAL, Luz del Sur, CALIDDA, Movistar, Claro, ENEL, etc.).

Canales de venta: Los canales utilizados se orientan a maximizar la difusión del proyecto, facilitar el acceso a la información y promover la conversión efectiva en ventas.

Relación con los clientes: El proyecto se basa en construir relaciones de confianza y largo plazo, con el fin de ofrecer un acompañamiento integral antes, durante y después de la compra.

Recursos clave: Equipo humano multidisciplinario, capital inicial limitado, red de contactos inicial, herramientas digitales, uso de programas básicos para la gestión de proyectos y plataformas de comunicación.

Fuentes de ingreso en la etapa inicial: No hay ingresos operativos durante la fase de inversión y de prospección. Ingresos futuros al desarrollar el proyecto: venta de departamentos, estacionamientos y/o depósitos.

Estructura de costos: Inicialmente se tiene la siguiente estructura de costos:

Tabla 2. Estructura de costos iniciales.

Área		Concepto
Oficina		Alquiler: oficina de 150 m ² y estacionamientos. Servicios: mantenimiento, agua potable, energía, telefonía fija y móvil (10 líneas).
Estructura organizacional inicial	Gerencia	Un gerente general.
	Proyectos	Un gerente / un jefe.
	Comercial	Un gerente comercial. Marketing: un jefe; un asistente. Ventas: un jefe; dos ejecutivos.
	Recursos Humanos	Un gerente; un asistente.
	Administración y finanzas	Un gerente; un jefe; un asistente.
	Otros	Un asistente de gerencia / un personal de mantenimiento.

1.4.1 Descripción de la empresa

Nombre – Razón social:

Inmobiliaria Hogar Seguro SAC.

Ubicación:

Lima Metropolitana, Perú. La sede administrativa estará en un distrito céntrico como San Isidro (Co Working – Schreiber Business Center). Los proyectos inmobiliarios estarán ubicados en distritos estratégicos con alta concentración de la población objetivo (San Juan de Lurigancho, Comas, Villa María del Triunfo, Ate, Carabayllo).

Giro del negocio:

Desarrollo de proyectos inmobiliarios accesibles, sostenibles y socialmente responsables. Las viviendas incluirán servicios básicos, áreas comunes funcionales y equipamiento ecoeficiente.

Modelo de negocio:

Venta de bienes futuros financiados mediante el programa MiVivienda y otros subsidios estatales, apoyados por convenios con entidades financieras.

1.4.2 Estructura societaria

- Tipo de empresa: S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada).

- Número de socios: Cuatro socios fundadores (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Participación societaria.*

Socio	Participación (%)
Miguel Ángel Chávez Mendoza	25 %
Félix Edgardo Agüero Salinas	25 %
Ramiro Alejandro Carranza Cabrera	25 %
Matías Cauvi Ferraro	25 %

1.4.3 Participación y responsabilidades

Las decisiones estratégicas se tomarán por mayoría simple, con la posibilidad de establecer un comité de inversión y un comité de control de calidad para cada nuevo proyecto inmobiliario.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis PESTEL

Se evalúan los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales que afectan el entorno general de la empresa.

2.1.1 Factor político

a. Oportunidades

- Las regulaciones urbanísticas orientadas al desarrollo de vivienda social permiten crear proyectos alineados con las necesidades reales de la población objetivo.
- Los programas gubernamentales, como el Bono del Buen Pagador, facilitan el acceso a la vivienda y estimulan la demanda en los sectores vulnerables.
- El impulso del estado por promover proyectos inmobiliarios sociales abre espacio a más actores que atiendan ese segmento.

b. Amenazas

- La inestabilidad política sostenida en el país (cambios de gobierno, protestas) desincentiva la inversión nacional y extranjera, especialmente en el sector construcción.
- Desconfianza del consumidor por la incertidumbre política, especialmente ante compromisos financieros a largo plazo como un crédito hipotecario.
- Riesgo de eliminación o reducción de subsidios (como el Bono del Buen Pagador) debido a cambios en prioridades del gobierno.
- La falta de seguridad jurídica en algunas zonas de altos ingresos (NSE A y B), donde las normativas han sido invalidadas, generan preocupación también en distritos colindantes.

2.1.2 Factor económico

a. Oportunidades

Alta demanda insatisfecha:

- Déficit habitacional de 1.8 millones de viviendas, mayormente cualitativo (80 %), con fuerte concentración en Lima Metropolitana.
- La demanda estructural sostiene el mercado, incluso en escenarios económicos adversos.

Mejora en la calificación crediticia del país:

Posibilidad de mayor acceso al crédito con mejores condiciones de financiamiento (aunque aún con barreras para la población objetivo).

Crecimiento histórico de la economía peruana:

El crecimiento promedio (4.5 % entre 2010 y 2019) se mantuvo, lo que refleja una base económica sólida para el largo plazo.

Demanda interna activa:

El consumo privado sostenido impulsa el desarrollo económico y favorece sectores como el de la construcción.

b. Amenazas

- El crecimiento económico limitado (2.3 % promedio entre 2014-2023) reduce la capacidad de inversión pública y privada en infraestructura y vivienda.
- Las tasas de interés hipotecarias elevadas (8-9 % actualmente) encarecen el acceso al crédito, especialmente para los NSE C y D.
- La inflación alta afecta negativamente:
 - Aumenta el costo de insumos clave (cemento, acero).
 - Reduce el poder adquisitivo de los consumidores.
 - Dificulta el acceso a créditos hipotecarios.
 - Ralentiza o detiene proyectos por presión financiera sobre los desarrolladores.

2.1.3 Factor social

a. Oportunidades

- Alta concentración de población en NSE C y D (70 %) en Lima Metropolitana.
- Crecimiento del NSE C (+2.5 %).
- Preferencia por viviendas seguras, funcionales y bien ubicadas.
- Interés creciente en sostenibilidad (áreas verdes, eficiencia energética).
- Los clientes necesitan asesoría debido al bajo conocimiento financiero.

b. Amenazas

- Desconocimiento sobre financiamiento hipotecario y temas legales.
- Las altas expectativas del consumidor pueden elevar costos.
- Dificultad para equilibrar calidad, funcionalidad y bajo precio.

2.1.4 Factor tecnológico

a. Oportunidades

- La digitalización facilita la búsqueda, inversión y gestión de propiedades.
- El uso de tecnología Building Information Modelling (BIM)¹ mejora eficiencia y reduce errores, costos y tiempos.
- La construcción modular/prefabricada optimiza tiempos y recursos, ideal para vivienda social.
- El bono Mivivienda Sostenible impulsa proyectos ecoeficientes y brinda beneficios a promotores y compradores.

b. Amenazas

- Hay una posible brecha tecnológica para pequeñas inmobiliarias que no adopten estas herramientas.
- Dependencia de subsidios gubernamentales para proyectos sostenibles.

2.1.5 Factor ecológico

a. Oportunidades

- El creciente uso de prácticas sostenibles en construcción (LED, gas natural, humedales, etc.).
- Las certificaciones ambientales son valoradas por los compradores.
- El Estado incentiva proyectos sostenibles con beneficios para desarrolladores y compradores.
- La sostenibilidad se está volviendo un estándar común en vivienda social.

b. Amenazas

- El crecimiento urbano acelerado puede generar presión sobre servicios básicos (agua, desagüe) si no se planifica adecuadamente.
- Riesgo ambiental si no se aplican correctamente las prácticas sostenibles.

2.1.6 Factor legal

a. Oportunidades

- Existencia de regulaciones urbanísticas que promueven vivienda social.

¹ Metodología digital que facilita generar modelos 3D con datos asociados a cada elemento (como coste y material) y garantiza la colaboración entre todos los participantes del proyecto.

- Potencial para mejorar procesos si se fortalecen capacidades institucionales.

b. Amenazas

- Aplicación inconsistente de normativas por corrupción o falta de recursos.
- La inseguridad jurídica afecta la viabilidad de proyectos para NSE C y D.
- La dificultad para obtener licencias retrasa o frena el desarrollo inmobiliario.

2.2 Grado de atractividad del sector

En este capítulo se realizará un análisis del sector inmobiliario con el objetivo de evaluar su atractivo competitivo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008).

2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes – Media

La competencia es alta actualmente debido a la presencia de muchas empresas inmobiliarias, constructoras consolidadas y nuevas que buscan aprovechar la demanda insatisfecha en vivienda social. A pesar de ello, la oferta actual de vivienda social es mucho menor a la demanda, lo que genera oportunidades para las nuevas empresas. En el distrito específico en donde se desarrollará el proyecto, la competencia directa en el segmento C y D es limitada; no obstante, existe en otros distritos cercanos:

- **Besco:** Cuenta con más de 26 años de experiencia, más de 700 empleados y más de 25 000 departamentos entregados en más de 20 proyectos. Especializada en vivienda social, con precios competitivos; destaca por su calidad constructiva y cumplimiento en la entrega.
- **Los Portales:** Con más de 50 años en el sector, más de 1000 empleados y presencia en 23 ciudades de 10 regiones. Comercializa terrenos, lotes, casas y departamentos, con enfoque en la innovación urbana y estrategias de precios competitivos, apoyadas por una fuerte presencia digital y en ferias.
- **Paz Centenario S.A.:** Más de 14 años de experiencia, 75 empleados aproximadamente y más de 8700 unidades entregadas en 29 proyectos. Se posiciona como una empresa innovadora que utiliza precios competitivos y canales digitales.
- **Líder Grupo Constructor:** Más de 22 años de trayectoria, 39 proyectos y más de 10 000 inmuebles entregados; consolidada en Lima Metropolitana. Ofrece departamentos a precios competitivos y con una estrategia comercial basada en plataformas digitales y ferias inmobiliarias.

Las medidas que se tomarán en Inmobiliaria Hogar Seguro serán el uso de plataformas digitales, participación en ferias inmobiliarias y una sala de ventas física para su primer proyecto.

2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes – Media

Ingresar al rubro inmobiliario de vivienda social tiene barreras de entrada significativas, por lo cual no muchas inmobiliarias nuevas pueden ser sostenibles en el tiempo.

- La inversión requerida inicial para comprar un terreno y desarrollar un proyecto es elevada.
- El acceso al financiamiento bancario para el proyecto es complejo para las empresas nuevas ya que suelen solicitar experiencia previa y garantías sólidas.
- Los permisos municipales, normativas ambientales pueden provocar que el inicio de un proyecto demore, lo que ocasiona un aumento de costos.
- El mercado de Lima Metropolitana está dominado por empresas inmobiliarias ya consolidadas con años de experiencia que generan economía de escala y pueden acceder a terrenos con mejores condiciones.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores – Alto

Los clientes del NSE C y D son muy sensibles al precio, financiamiento y condiciones del crédito MiVivienda. Comparan opciones y buscan seguridad, buena ubicación y asesoría en el proceso.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores – Medio

Existen múltiples proveedores de materiales y servicios, pero algunos (como acabados o sistemas modulares) pueden concentrar más poder. Las alianzas pueden ayudar a mitigar la dependencia y los costos.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos – Media

El alquiler sigue siendo una alternativa para muchas familias que no acceden al crédito o temen endeudarse. Además, la autoconstrucción también es vista como una opción económica en zonas periféricas.

Los resultados del análisis indican que la atractividad obtenida es **media**, lo cual es generalmente razonable en sectores que ya tienen cierta madurez.

Se tiene un mercado con muy buenas oportunidades y desafíos. Las políticas y programas del estado impulsan el desarrollo de proyectos enfocados en los NSE C y D, y la alta demanda insatisfecha y acceso a créditos crean un contexto favorable; sin embargo, la inestabilidad política y la posible reducción de subsidios representan riesgos. La inflación y las tasas hipotecarias altas reprimen la capacidad de compra; la inseguridad jurídica y la burocracia dificultan el desarrollo de proyectos de vivienda. La competencia es media, con barreras de entrada moderadas debido a la inversión y experiencia requerida.

2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

El resultado obtenido (2.6) indica que las estrategias planteadas por la empresa servirán para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas de manera eficiente. Si bien está sobre el promedio, la aplicación del plan debería llevar a mejores resultados a futuro (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Matriz EFE.*

		Peso	Calificación*	Puntaje ponderado
Oportunidades	O1: Crecimiento de demanda de viviendas de NSE C y D.	0.20	4	0.80
	O2: Programas de financiamiento (Fondo Mivivienda).	0.15	3	0.45
	O3: Viviendas de áreas óptimas.	0.10	3	0.30
	O4: Tasas de créditos atractivas.	0.05	2	0.10
	O5: Proyectos en zonas centralizadas.	0.05	3	0.15
Amenazas	A1: Trabas y demoras con permisos.	0.15	2	0.30
	A2: Incremento de costo de mano de obra de construcción y materiales.	0.10	2	0.20
	A3: Existe mucha competencia en el mercado inmobiliario.	0.10	2	0.20
	A4: Aumento de morosidad.	0.05	1	0.05
	A5: Inestabilidad económica y política.	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.60

Nota. *4 = respuesta superior; 3 = respuesta sobre el promedio; 2 = respuesta promedio; 1 = respuesta deficiente.

Elaborado con base en David (2017).

2.4 MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

Los resultados muestran que Inmobiliaria Hogar Seguro SAC posee una posición competitiva moderada (2.80), por debajo de las empresas líderes en el mercado que superan el 3.00. La diferencia está principalmente en la experiencia, reputación, servicio posventa, atención al cliente, velocidad de ventas y gestión de permisos, aspectos en los que tienen fortalezas formadas y claras (Ver Tabla 5).

La empresa debe enfocarse en formar alianzas estratégicas, optimizar de costos y procesos, innovar en su producto y fortalecer su marca y, una vez que entregue el primer proyecto, enfocarse en la posventa y atención al cliente.

Tabla 5. *Matriz de perfil competitivo.*

Factores críticos de éxito	Peso	Hogar Seguro		Besco		Los Portales		Paz Centenario		Líder	
Precio competitivo	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Velocidad de ventas	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Calidad y optimización de la construcción	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Ubicación y acceso a servicios	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Innovación en diseño	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Gestión de permisos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Experiencia y reputación	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Servicio posventa y atención al cliente	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	1.00		2.80		3.13		3.01		3.01		3.01

Nota: Elaborado con base en David (2017).

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos

3.1.1 General

Examinar la industria, la oferta existente y el potencial de mercado para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de departamentos dirigido a los niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana a partir de una investigación de mercado que permita identificar patrones de demanda, preferencias del consumidor, barreras de acceso y oportunidades comerciales, con el fin de diseñar una propuesta viable y sostenible.

3.1.2 Específicos

- Identificar la demanda y características del mercado.
- Explorar las expectativas y preferencias del público objetivo respecto a la vivienda.
- Analizar la viabilidad regulatoria del proyecto.
- Estimar la demanda para la empresa en el periodo del plan (2026-2028)
- Evaluar la percepción del acceso a programas gubernamentales como MiVivienda y Techo Propio.

3.2 Metodología

3.2.1 Fuentes secundarias

Se consideraron las siguientes: (a) reportes estadísticos oficiales del estado; (b) noticias en periódicos locales; y (c) estudios sobre evaluación de accesibilidad al financiamiento habitacional, análisis de subsidios y demanda efectiva.

a. Técnicas utilizadas / tipos de fuentes

- **Observación:** Se empleó para registrar de manera sistemática los comportamientos, preferencias y decisiones del público objetivo en contextos reales, como ferias inmobiliarias y visitas a proyectos.
- **Información documental:** Se recopilaron y analizaron datos de fuentes secundarias oficiales y especializadas (INEI, Fondo MiVivienda, CAPECO, APEIM, Ministerio de Vivienda) para comprender las tendencias, brechas habitacionales, financiamiento y características sociodemográficas del público objetivo.

b. Trabajo de campo

- Existe una brecha significativa en el acceso a vivienda formal, lo que exige proyectos inmobiliarios viables y eficientes.
- La demanda habitacional es alta, pero enfrenta obstáculos como informalidad en la propiedad del suelo, escasez de financiamiento y oferta insuficiente con soluciones adecuadas.
- Los hogares de estos segmentos priorizan el precio-beneficio, la facilidad de acceso al crédito y la cercanía a servicios esenciales, más que el tamaño o los acabados de la vivienda.
- La percepción de valor está fuertemente influida por la inclusión en programas de subsidio estatal (Techo Propio, MiVivienda), que son determinantes en la decisión de compra.

c. Conclusiones

- El NSE C y D representan más del 70 % de los hogares de Lima Metropolitana
- Existe una demanda insatisfecha de 25 mil viviendas anuales en el rango MiVivienda.
- Se identifican distritos estratégicos con alta concentración del público objetivo.
- Las brechas de servicios públicos y acceso a vivienda formal son significativas.
- Las necesidades de las familias con respecto a la vivienda ideal y la alcanzable respecto al precio.
- Los puntos importantes para la tomar la decisión de compra: ubicación, área, precio, etc.

3.2.2 Fuentes primarias (exploratorias / cualitativas)

a. Objetivos

- Profundizar en las percepciones, expectativas, barreras y factores de decisión del público objetivo.
 - Conocer la visión de expertos y actores del sector inmobiliario y financiero.

b. Técnicas utilizadas/tipos de fuentes

Para la recolección de información cualitativa, se utilizaron entrevistas semiestructuradas y conversaciones exploratorias dirigidas a expertos del sector inmobiliario, así como a potenciales consumidores del segmento objetivo. Las fuentes incluyeron representantes de

desarrolladoras inmobiliarias, funcionarios de programas gubernamentales como Techo Propio y Fondo MiVivienda, y potenciales compradores.

c. Ficha técnica y trabajo de campo

- **Técnica de recolección:** Se emplearon entrevistas personales y virtuales, lo que permitió combinar una estructura temática predefinida con la flexibilidad para profundizar en aspectos emergentes durante la conversación.
- **Universo:** Estuvo conformado por tres perfiles clave para el análisis del mercado habitacional dirigido a los niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana:
 - Expertos del sector inmobiliario que incluyen profesionales vinculados al desarrollo y comercialización de proyectos de vivienda de interés social.
 - Funcionarios públicos, particularmente del sector vivienda, con experiencia directa en el diseño o ejecución de políticas públicas y programas de financiamiento para vivienda social.
 - Potenciales compradores que actualmente residen en condiciones de alquiler o hacinamiento y tienen intención de adquirir una vivienda formal a corto o mediano plazo.
- **Muestra:** Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a los participantes en función de la experiencia, rol o perfil sociodemográfico relevante para el estudio:
 - Dos expertos inmobiliarios con trayectoria en proyectos orientados a sectores emergentes.
 - Un funcionario del Fondo MiVivienda responsable de evaluar solicitudes de crédito habitacional.
 - Cuatro familias del segmento objetivo, residentes en distintos distritos de Lima Metropolitana (incluidos San Juan de Lurigancho, Comas, Villa María del Triunfo y El Agustino) seleccionadas a partir de criterios como ingresos familiares, número de miembros del hogar y situación habitacional actual.
- **Instrumento aplicado:** Se diseñó y aplicó una guía de entrevista con preguntas abiertas, agrupadas en bloques temáticos:
 - Demanda habitacional: Necesidades actuales, tipos de vivienda buscados, condiciones de financiamiento preferidas.

- Percepción de valor: Atributos más valorados (ubicación, metraje, servicios cercanos, precio, acabados, seguridad, entre otros).
- Barreras de acceso: Limitaciones económicas, falta de información, requisitos crediticios, informalidad laboral, entre otros.
- Programas gubernamentales: Conocimiento, percepción de accesibilidad, experiencia previa con subsidios o créditos del Estado.
- **Período de ejecución:** El trabajo de campo se realizó durante los meses de noviembre y diciembre de 2024. Las entrevistas a expertos y funcionarios fueron desarrolladas de forma virtual mediante plataformas como Zoom o Google Meet.
- **Objetivo del trabajo de campo:** Comprender en profundidad los factores cualitativos que inciden en la decisión de compra de vivienda, así como identificar percepciones, expectativas, barreras y experiencias que no son fácilmente captadas a través de encuestas estructuradas.

d. Conclusiones

- Las familias priorizan seguridad, acceso a servicios y espacios comunes.
- Existe desconocimiento sobre financiamiento y subsidios.
- Los expertos resaltan la necesidad de innovación, sostenibilidad y apoyo estatal.
- Se confirma el interés real en adquirir vivienda, pero con restricciones económicas.

3.2.3 Fuentes primarias (cuantitativas)

a. Objetivos

- Conocer las preferencias y expectativas del público objetivo respecto a la vivienda formal, aspectos como ubicación deseada, tamaño del inmueble, número de habitaciones, acabados, servicios básicos, seguridad, y entorno urbano.
- Evaluar la disposición de compra y capacidad de financiamiento del segmento objetivo identificando el rango de precios aceptable, los ingresos familiares, la posibilidad de acceder a crédito hipotecario o programas de subsidio como MiVivienda o Techo Propio.
- Estimar la demanda potencial de vivienda formal en el segmento objetivo a partir del análisis de intención de compra.

b. Técnicas utilizadas/tipos de fuentes

Se utilizó una encuesta estructurada dirigida a una muestra representativa del segmento objetivo empleando una técnica de muestreo estratificado por zonas geográficas para asegurar cobertura y diversidad territorial.

c. Ficha técnica y trabajo de campo

Se recopilaron 384 encuestas válidas durante enero de 2025, con un margen de error de ± 5 % y un nivel de confianza del 95 %. La recolección se realizó de forma mixta (online y presencial) en distritos estratégicos de Lima. Para más detalles ver los Anexos 18-21.

3.3 Resultados

Los datos revelan tendencias clave sobre la percepción de la oferta de vivienda, los factores determinantes en la decisión de compra y las limitaciones económicas de los compradores.

a. Percepción de la oferta

- El 61 % de los encuestados está de acuerdo en que existe una falta de oferta de viviendas accesibles en su comunidad.
- El 93 % prefiere comprar en lugar de alquilar, lo que muestra un interés significativo en la adquisición de vivienda propia.

b. Capacidad de pago y acceso a financiamiento

- El 51 % señala que es difícil acceder a viviendas diseñadas para su capacidad de pago mensual.
- El 59 % considera el precio como el factor más importante al momento de decidir la compra de una vivienda.
- El 35 % prefiere una vivienda más económica, aunque sea más pequeña.
- El 56 % está dispuesto a financiar su vivienda por 20 años, lo que indica la necesidad de créditos a largo plazo accesibles.

c. Factores clave en la decisión de compra

- El 83 % considera fundamental la cercanía a servicios como supermercados y transporte público.
- El 62 % prioriza la seguridad de la zona sobre el tamaño de la vivienda.
- El 83 % afirma que el acceso al transporte público es clave en la elección.

- El 43 % está en desacuerdo con pagar más por una ubicación céntrica si esto reduce el tamaño de la vivienda.

d. Preferencias en características del proyecto

- El 34 % prefiere viviendas con espacios recreativos, aunque su precio sea ligeramente mayor.
- Los atributos más valorados en los condominios incluyen parques, losas deportivas y áreas comunes para el esparcimiento.

e. Percepción del mercado inmobiliario y seguridad

- El 62 % afirma que la seguridad de la zona es más importante que el tamaño de la vivienda.
- El 61 % está de acuerdo en que hay una falta de oferta de viviendas accesibles, lo que refleja una oportunidad de mercado en este segmento.
- El 35 % está de acuerdo con adquirir una vivienda más pequeña si eso significa pagar menos, lo que indica que un segmento del mercado prioriza costos sobre espacio.

f. Ubicación y servicios

- El 72% (276 de los encuestados) consideran fundamental la cercanía a supermercados, transporte y otros servicios en la elección de su vivienda.
- El 55% (211 de los encuestados) priorizan la seguridad de la zona en la que vivirán sobre el tamaño de la vivienda.
- Solo el 19 % están totalmente de acuerdo con pagar más por una ubicación céntrica, aunque la vivienda sea más pequeña, lo que demuestra que el acceso a zonas de alta demanda debe equilibrarse con costos accesibles.

La conclusión es que, para desarrollar un proyecto inmobiliario exitoso, se recomienda:

- Ofrecer viviendas asequibles con financiamiento flexible y cuotas fijas a largo plazo.
- Priorizar la seguridad y la cercanía a transporte público y servicios esenciales.
- Mantener un equilibrio entre ubicación y tamaño de la vivienda.
- Incluir áreas recreativas y espacios comunes sin elevar excesivamente el costo final.
- Aprovechar programas de financiamiento gubernamental.

3.4 Tamaño y elementos de la muestra

La muestra a la que se le aplicó la encuesta estuvo compuesta por 384 personas; dicha cifra se calculó con base en la fórmula mostrada a continuación, la población de Lima Metropolitana – 10 432 130 habitantes (INEI, 2024)–, un margen de error de 5 % y un nivel de confianza del 95 %.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

n = 384 personas.

- Una proporción significativa de las familias encuestadas pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D manifestó su intención de adquirir una vivienda formal en los próximos 1 a 3 años, lo que destaca la necesidad de salir del alquiler o de condiciones de vivienda inadecuadas, como hacinamiento o construcción informal.
- Los expertos inmobiliarios consultados coincidieron en que existe un creciente interés del mercado en proyectos dirigidos a sectores emergentes, siempre que estos combinen precios competitivos, acceso a crédito subsidiado y una adecuada propuesta de valor urbano y social.
- Finalmente, se evidenció que el segmento objetivo ve la adquisición de una vivienda no solo como una necesidad urgente, sino también como un paso estratégico para su estabilidad familiar y ascenso socioeconómico, lo que refuerza la viabilidad social y comercial del proyecto.

3.5 Demanda estimada

El cálculo de la demanda estimada se elaboró tomando como base los resultados de la encuesta, los datos poblacionales y proyecciones del mercado (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Demanda estimada de proyecto Hogar Seguro.*

Tipo de mercado	Descripción
Potencial	En Lima Metropolitana (2024), los datos de CPI Research – basados en estimaciones del INEI – estiman cerca de 2 025 200 hogares NSE C y D. Según encuesta propia, 172 952 hogares manifiestan intención de compra de vivienda.

Tipo de mercado	Descripción
Disponible	50 % del mercado potencial: 86 476 hogares con capacidad económica mínima estimada.
Efectivo	10 % del mercado disponible: 8648 hogares con intención concreta y condiciones reales de compra.
Objetivo	Meta del proyecto Hogar Seguro: 384 unidades a captar durante los próximos 3 años.
Ventas por año (unidades)	Año 1 (2026): 120 unidades
	Año 2 (2027): 240 unidades
	Año 3 (2028): 24 unidades.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Cadena de valor

Se elabora para identificar, optimizar y articular a los actores que intervienen en el proceso del negocio inmobiliario de viviendas.

4.1.1 Infraestructura

Implementará las áreas básicas importantes para el desarrollo del negocio: recursos humanos, administración y finanzas, comercial, gerencia de proyectos, operaciones y posventa.

4.1.2 Recursos humanos

Se encargará de reclutar al personal idóneo con experiencia en el rubro que ocupe puestos clave en las distintas áreas de la empresa. Se les dará oportunidades de desarrollo y motivación, y un sueldo acorde al mercado y con los beneficios que se requiere por ley.

4.1.3 Operaciones (construcción)

Buscará la optimización del diseño de las viviendas en módulos estandarizados del área que el mercado requiere, para así replicarlos en distintos proyectos en ubicaciones diferentes. Con esta estandarización se buscará también la eficiencia en tiempo y por ende en costo durante la construcción, al utilizar sistemas constructivos reutilizables en un tren de trabajo. El sistema BIM será utilizado para planificar la construcción, minimizar incompatibilidades/errores y controlar los avances.

4.1.4 Logística

Se encargará de generar alianzas estratégicas con proveedores de materiales y equipos para la construcción, y reducir costos al comprar por mayor y probablemente en el transporte. Se analizará la aplicación de materiales prefabricados para ahorrar tiempo.

4.1.5 Marketing y ventas

La publicidad se enfocará en la felicidad a nivel familiar y se transmitirá por redes sociales segmentándola en distritos objetivos en donde predomine el NSE C y D, así como en el sitio web de la empresa. Se llevará a cabo un gripo interno de propietarios donde estos obtengan beneficios por ser clientes de nuestra empresa. Se construirá la sala de ventas y departamento modelo para realizar las ventas directas y cierre.

4.1.6 Posventa

Se ofrecerán garantías con un tiempo mayor al promedio del mercado, con un área de acompañamiento al propietario para capacitarlo en mantener su departamento y la convivencia con sus nuevos vecinos, lo que a la larga construirá confianza con la empresa, y servirá para ser referidos a sus conocidos. Buscará implementar un sistema de atención al cliente y posventa lo más ágil posible en un tiempo menor a 4 días hábiles, de modo que pueda utilizar la aplicación de la empresa para agendar el horario de acuerdo con su disponibilidad.

4.2 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La puntuación en la matriz EFI es de 2.10, lo que revela una posición interna débil (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Matriz EFI.

		Peso	Calificación*	Puntaje ponderado
Fortalezas	F1: Gerencia general con experiencia en el sector.	0.10	4	0.40
	F2: Equipo operativo con experiencia en el sector y de confianza.	0.10	4	0.40
	F3: Capacidad de optimización en el diseño de viviendas.	0.10	4	0.40
	F4: Capacidad de optimización en el tiempo/costo de construcción.	0.05	3	0.15
	F5: Alianzas con proveedores y contratistas.	0.05	3	0.15
	F6: Propuesta de precios competitivos.	0.10	4	0.40
	F7: Uso de tecnología en gestión y ventas.	0.05	3	0.15
	F8: Atención personalizada para la venta y atención personalizada por garantía.	0.10	4	0.40
	F9: Uso de materiales/equipamiento sostenible.	0.05	3	0.15
Debilidades	D1: Procesos administrativos poco automatizados.	0.05	2	0.10
	D2: Sin experiencia previa como empresa, limitado financiamiento.	0.05	1	0.05
	D3: Falta de procesos homologados inicialmente.	0.05	2	0.10
	D4: Respaldo económico de la empresa limitado.	0.05	1	0.05
	D5: Marca nueva / poca reputación en el mercado.	0.05	1	0.05
Total		1.00		3.10

Nota. *4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor.

Elaborado con base en David (2017).

4.3 Matriz VRIO

Este análisis ideado por Barney & Hesterly (2019) permite evaluar los recursos y capacidades de una empresa y así determinar si es posible que pueda lograr una ventaja competitiva sostenible (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Matriz VRIO.*

Recurso / capacidad (Fortalezas)	V	R	I	O	Conclusión
	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada con recurso	
Gerencia general con experiencia en el sector/ conocimiento del mercado.	Si	No			Paridad
Equipo operativo con experiencia en el sector y de confianza.	Si	No			Paridad
Capacidad de optimización en el diseño de viviendas.	Si	No			Paridad
Capacidad de optimización en el tiempo/costo de construcción.	Si	No			Paridad
Alianzas con proveedores y contratistas.	Si	No			Paridad
Propuesta de precios competitivos.	Si	No			Paridad
Uso de tecnología en gestión y ventas.	Si	No			Paridad
Atención personalizada para la venta y atención personalizada por garantía.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Uso de materiales/equipamiento sostenible.	Si	No			Paridad

Nota: Elaborado con base en Barney & Hesterly (2019).

4.4 Ventaja competitiva

Ofrecer viviendas con precios accesibles con un diseño óptimo y funcional, adaptadas a las necesidades del NSE al que está enfocado, mediante la optimización del mismo diseño, los costos de construcción, el conocimiento del mercado más la atención personalizada y el acceso a los programas que tiene el estado para el financiamiento de la adquisición de viviendas. Se complementa con un buen respaldo de garantía y de servicio de atención posventa.

4.5 Estrategia genérica

Estaría enfocada principalmente en la optimización de costos, para lograr que sus productos sean de calidad y sostenible (con materiales y equipamiento ecoamigables) a precios accesibles que cubran las necesidades del mercado objetivo, para maximizar la eficiencia en las operaciones y el acceso al financiamiento. Según la teoría de Fred David (basada en Michael Porter), la estrategia sería «enfoco mejor valor».

4.6 Estrategia de crecimiento

Mediante la Matriz de Ansoff (1965) se identifican las estrategias de crecimiento para la empresa, a través de la relación producto y mercado.

- **Año 2026:** Captación de clientes a través de canales digitales y ferias presenciales.
- **Año 2027:** Aumentar la captación de clientes a través de canales digitales y ferias presenciales utilizando los avances del proyecto y construyendo la marca. Ofrecer el mismo producto en otros distritos en donde predominen los NSE C y D y donde se tenga poca competencia (San Martín de Porres, Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Santa Anita). Mejorar el servicio de posventa de los productos ya entregados.
- **Año 2028:** Continuar con los productos que se tienen en el momento enfocados en hacer que la marca crezca y se posicione.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

5.1 Propuesta de misión y visión

Misión

«Somos una empresa con altos estándares en diseño, calidad, seguridad, gestión de proyectos y venta de viviendas. Con sus alternativas de soluciones de productos inmobiliarios, contribuyen al cuidado del medio ambiente y a satisfacer parte de la demanda de vivienda social de los NSE C y D en Lima, mejorando la calidad de vida de las familias y contribuyendo al desarrollo urbano ordenado».

Visión

«Ser reconocidos como empresa líder en el desarrollo inmobiliario sostenible de Lima, y ser un referente con la contribución de productos sostenibles para reducir la demanda de vivienda social, promoviendo un contexto urbano equitativo y ambientalmente responsable».

5.2 Objetivos

5.2.1 General

Constituir una empresa inmobiliaria con altos valores de rentabilidad y prestigio por la calidad y precios asequibles de sus proyectos.

5.2.2 Estratégicos

a. Rentabilidad

OE1 - Obtener un margen EBITDA estabilizado de mínimo 40 %, en el año 2028

b. Crecimiento

- OE2 - Desarrollar y ofrecer un mínimo de 300 viviendas sostenibles en los primeros 3 años de la empresa.
- OE3 - Obtener ingresos por ventas de 80 MM de soles al finalizar el año 2028.

c. Solvencia

- OE4 - Alcanzar el 90 % de aceptación de los clientes en el año 2028.
- OE5 - Lograr el 90 % de satisfacción laboral del personal en el año 2028.

5.3 Matriz FODA cruzado

Ver Tabla 9.

Tabla 9. Matriz FODA cruzado.

<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Alta demanda de viviendas sociales de los NSE C y D. Déficit de viviendas. Crecimiento de Lima en áreas identificables. Crecimiento continuo de la población de los NSE C y D. Acceso a financiamiento. Segmentación de nichos. Experiencia de sus socios en el mercado inmobiliario, financiero y comercial. Bonos del Estado. 	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Gerencia general con experiencia en el sector/ conocimiento del mercado. Equipo operativo con experiencia en el sector y de confianza. Capacidad de optimización en el diseño de viviendas. Capacidad de optimización en el tiempo/costo de construcción. Alianzas con proveedores y contratistas. Propuesta de precios competitivos. Uso de tecnología en gestión, construcción y ventas. Atención personalizada para la venta y atención personalizada por garantía. Uso de materiales/equipamiento sostenible. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Procesos administrativos poco automatizados. Sin experiencia previa como empresa, limitado financiamiento. Falta de procesos homologados inicialmente. Respaldo económico de la empresa limitado. Marca nueva /Poca reputación en el mercado.
	<p><u>Estrategia FO</u></p> <p>FO1: Utilizar la experiencia del equipo para el desarrollo de proyectos con departamentos con precios accesibles para satisfacer parte de la demanda de los NSE C y D (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O7)</p> <p>FO2: Mejorar el diseño de los departamentos para hacerlos más funcionales y modulares para optimizar costos en su desarrollo (F2, F3, F4, F5, F7).</p> <p>FO3: Utilizar la experiencia del equipo para generar confianza con las instituciones bancarias para obtener el financiamiento de los proyectos (F1, F2, O5, O7).</p> <p>FO4: Utilizar materiales y equipamiento ecoamigable para la construcción y departamentos, buscando generar ahorros para los clientes finales (F2, F4, F6, F7, F8, O1, O7, O9)</p> <p>FO5: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para generare economía de escala durante el desarrollo del proyecto (F5, O9).</p>	<p><u>Estrategia DO</u></p> <p>DO1: Utilizar la experiencia del equipo para implementar procesos que optimicen el desempeño de la empresa, así lograr la homologación/certificación de estos (D1, D3, O7).</p> <p>DO2: Utilizar la experiencia de sus socios para dar respaldo a la empresa y lograr el acceso al financiamiento de sus proyectos (D2, D4, O7).</p> <p>DO3: Aprovechar la experiencia del equipo para crear una marca de respaldo, confiable y sostenible (D5, O7, O9)</p> <p>DO4: Desarrollar campañas demostrando la conciencia de la empresa en cuanto al cuidado del medio ambiente y sostenibilidad (D5, O9).</p>

<p>9. Mayor conciencia del impacto ambiental.</p>	<p>FO6: Atraer profesionales dedicados interesados en contribuir con brindar viviendas dignas a más familias en paralelo con su desarrollo profesional (O7) FO7: Promover la utilización de los bonos del Estado para la comercialización de los departamentos, inculcando la cultura de financiamiento (F9, O5, O8).</p>	
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad política. 2. Competencia formal existente con mayor capacidad y experiencia. 3. Competencia informal. 4. Cambios de políticas de los bonos del Estado. 5. Cambios de la normativa relacionada a la vivienda social. 6. Incremento de costos, especialmente en la construcción. 	<p>Estrategia FA</p> <p>FA1: Fidelizar a los clientes creando una relación cercana, brindándoles productos, servicio de posventa de calidad (F2, O5, O8, O9, O10, A2, A3).</p> <p>FA2: Mantener diseño óptimo, analizándolos continuamente confirmando el cumplimiento de la normatividad vigente (F2, F3, F4, F7, F9, A5, A6).</p> <p>FA3: Fortalecer las alianzas con proveedores para asegurar a materiales de construcción con tiempo anticipado a un buen precio (F5, A6).</p> <p>FA4: Utilizar la experiencia de la gerencia general para anticipar algún posible cambio político o relacionado con las políticas de vivienda o bonos del Estado, incluyendo la evaluación de los nuevos proyectos (F1, A1, A4).</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>DA1: Establecer alianzas con entidades bancarias para asegurar el financiamiento de los proyectos (D5, D2, A1, A4, A6)</p> <p>DA2: Desarrollar publicidad destacando la experiencia del equipo de la empresa para impulsar la nueva marca, generando confianza y fidelización (D2, D5, A2, A3).</p>

Nota: Elaborado con base en Fred David (2014).

5.4 Alineamiento de estrategias con los objetivos

Las iniciativas aseguran la alineación entre las estrategias y metas de cada departamento con la estrategia global de la empresa, lo que contribuye al éxito en la ejecución de las operaciones y procesos (Ver Tabla 10).

Tabla 10. *Alineamiento estratégico.*

Iniciativa estratégica	Objetivos				
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
FO1	✓	✓	✓	✓	
FO2	✓	✓	✓	✓	
FO3		✓			
FO4	✓	✓	✓		
FO5	✓	✓	✓		
FO6		✓			✓
FO7					
DO1	✓	✓	✓		
DO2	✓	✓			
DO3		✓	✓		
DO4				✓	
FA1		✓	✓	✓	
FA2		✓	✓	✓	
FA3	✓	✓			
FA4		✓			
DA1	✓	✓	✓		
DA2		✓		✓	
TOTAL	8	15	9	6	1

Nota. Elaboración propia.

Con base en lo mencionado en el capítulo 4, la empresa tendrá las siguientes estrategias seleccionadas:

Estrategia competitiva (enfoque de mejor valor):

Los productos se ofrecerán mediante una atención personalizada desde la venta hasta el período de posventa.

Estrategia de crecimiento (penetración de mercado):

- **Año 2026:** Utilizar los medios digitales con enfoque en la penetración del mercado con la marca de calidad y garantía, y al mismo tiempo ofrecer el producto como accesible al segmento objetivo. Se buscará un diseño óptimo y funcional.

- **Año 2027:** Utilizar los medios digitales con enfoque en el posicionamiento de la marca y productos de calidad y garantía a precios accesibles para los NSE C y D. Se buscará la optimización de costos de construcción y gestión del proyecto. Búsqueda de desarrollo de nuevos proyectos en otros distritos de Lima Metropolitana.
- **Año 2028:** Continuar con el uso de medios digitales para promocionar las entregas de viviendas ya realizadas y la marca posicionada.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing

6.1.1 Objetivos

Ver Tabla 11.

Tabla 11. *Objetivos específicos – marketing.*

	Indicador	2026	2027	2028
Posicionamiento de marca en NSE C y D.	Reconocimiento de marca en el distrito de San Juan Lurigancho.	10 %	20 %	30 %
Interés del <i>target</i> por el producto/proyecto.	Cantidad de <i>leads</i> conseguidos, interesados en más información sobre el proyecto.	5 500	15 000	30 000
Ventas / Unidades	Cantidad de unidades vendidas por año.	40	240	104
Ingresos por ventas al 2028.	Ventas S/. anuales.	0.28 MM soles	43.33 MM soles	59.42 MM soles
Mejorar la calidad del servicio de posventa.	Nivel de satisfacción del cliente posventa.	80 %	85 %	90 %

Nota: En el 2029 se proyecta ingresos de 4.46 MM de soles, que complementan los 107.50 MM de soles de la totalidad del proyecto.

6.1.2 Estrategias y acciones

a. Segmentación

La segmentación considera criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El público objetivo está compuesto por familias jóvenes que habitan en zonas periféricas con alta densidad poblacional, con limitado acceso a servicios y viviendas informales. Estas familias priorizan la estabilidad, la seguridad y la mejora de su calidad de vida mediante el acceso a una vivienda propia, facilitada por mecanismos de financiamiento y subsidios del Estado.

b. Posicionamiento

La empresa se posiciona como una desarrolladora comprometida con el bienestar familiar, la sostenibilidad y el acceso financiero.

- Mantra de marca:

- Tu nuevo hogar, pensado para ti, que busca tu seguridad, tranquilidad y bienestar.
- Puntos de paridad (somos...):
 - Una inmobiliaria formal aliada con entidades financieras.
 - Promotora de proyectos con estándares de calidad, seguridad y cumplimiento.
 - Competitiva en el sector vivienda social.
- Puntos de diferencia:
 - Asesoría financiera personalizada para facilitar el acceso a subsidios y créditos.
 - Enfoque en sostenibilidad real (ahorro energético, materiales eco amigables).
 - Diseño centrado en la funcionalidad y bienestar familiar.
 - Comunicación transparente y omnicanal.
 - Servicio posventa.

6.1.3 Las 7P del Marketing

Las estrategias de posicionamiento se estructurarán en torno a las 7P con el fin de garantizar una implementación efectiva y coherente que contribuya al cumplimiento de los objetivos establecidos.

a. Producto

El proyecto está diseñado para responder a las necesidades del público objetivo: viviendas funcionales, bien iluminadas, con ventilación natural y materiales certificados. Se incluyen áreas comunes seguras, zonas verdes, espacios de reciclaje y servicios complementarios. La sostenibilidad es transversal: griferías ahorradoras, iluminación LED y conexión a gas natural.

b. Precio

El precio promedio será de S/ 4050 por m², por debajo del promedio distrital (S/ 4700/m²) para garantizar accesibilidad sin sacrificar rentabilidad. Los márgenes estimados son de entre 12 % y 15 %.

Acciones:

- Venta directa con descuento por pago anticipado.
- Financiamiento directo (con cuotas sin intereses hasta dos meses antes de entrega).
- Alianzas con entidades bancarias para acceder a subsidios y créditos hipotecarios.
- Planes de ahorro con bancos como vía de calificación crediticia.
- Incentivos para referidos y beneficios por pronto pago.

Tabla 12. *Actividades.*

	Detalle
Descuentos PREVENTA compra en planos	Precio con descuento por comprar antes de inicio de obra.
Descuentos por formas de pago	Se otorga un descuento adicional por distintas maneras de pago.

Nota. Elaboración propia.

c. Promoción

La comunicación estará centrada en mensajes cercanos, emocionales y orientados a educar al público sobre su derecho y posibilidad real de acceso a vivienda propia.

Acciones:

- Campañas digitales en TikTok, Meta y Google para generar conciencia, consideración y conversión.
- Presencia en ferias inmobiliarias.
- Publicidad y presencia en centros comerciales (Mall Aventura SJL).
- Generación de contenido educativo sobre financiamiento, subsidios y sostenibilidad.
- Uso de testimonios reales y marketing relacional posventa.

d. Plaza

La distribución incluye canales físicos y digitales, los cuales se complementan mediante alianzas con bancos para agilizar aprobaciones de créditos.

- Sala de ventas en el mismo terreno con departamento piloto.
- Módulos informativos en centros comerciales.
- Ferias inmobiliarias.
- Sitio web del proyecto con agendamiento de citas.
- Campañas en redes con formularios para captar *leads*.

e. Personas

Se prioriza la formación de un equipo de ventas empático y capacitado, con habilidades para asesorar en los aspectos técnicos, financieros y emocionales del proceso de compra. La atención personalizada antes, durante y después de la venta es clave para construir confianza y fidelizar clientes.

f. Procesos

Están orientados a brindar una experiencia de compra eficiente y transparente:

- Flujo automatizado de agendamiento, seguimiento y cierre.
- Asesoría financiera personalizada en cada etapa.
- Proceso constructivo industrializado que garantiza plazos y calidad.
- Atención posventa documentada y sistematizada.

g. Presentación

El diseño visual de la marca comunica cercanía, seguridad y compromiso social. El logo, colores y lenguaje visual están alineados con la propuesta de valor. La sala de ventas, el piloto y el material promocional transmiten profesionalismo y calidez.

6.1.4 Presupuesto

Ver Tabla 13.

Tabla 13. *Presupuesto de marketing anualizado (en soles).*

	2026	2027	2028
Publicidad digital	274 952	607 326	448 356
Campañas de conciencia.	164 971	291 516	192 153
META (Facebook & Instagram).	109 981	194 344	128 102
TikTok.	54 990	97 172	64 051
Campaña de generación de demanda (creación de <i>leads</i>).	109 981	315 809	256 204
META (Facebook & Instagram).	54 990	145 758	112 089
Google Ads.	54 990	170 051	144 115
Ferias y eventos presenciales	137 476	242 930	160 127
Stand en Mall Aventura SJL.	82 486	145 758	96 076
Participación en ferias inmobiliarias.	54 990	97 172	64 051
Relaciones públicas y comunicación	103 107	121 465	40 032
Notas de prensa, publirreportajes en medios impresos y digitales.	103 107	121 465	40 032
Programas educativos y acompañamiento del cliente	68 738	145 758	128 102
Educación sobre opciones de financiamiento a través de asesores en nuestros canales físicos y virtuales.	68 738	145 758	128 102
Gastos operativos y soporte	103 107	194 344	144 115
Producciones audiovisuales.	34 369	72 879	64 051
Plataforma CMR.	68 738	121 465	80 064
Total (presupuesto)	687 381	1 311 824	920 732

Nota. Elaboración propia.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

Ver Tabla 14.

Tabla 14. *Objetivos – operaciones.*

	Indicador	2026	2027	2028
Mejorar la calidad del servicio de posventa, como atención del área operativa por garantías. (satisfacción al cliente).	Encuestas de satisfacción al cliente.	80 %	85 %	90 %
Disminuir cantidad de meses de espera para la entrega de los departamentos.	Tiempo de espera de los clientes.	Entrega en fecha contractual.	1 mes antes de la fecha contractual.	2 meses antes de la fecha contractual.
Disminuir costos operativos.	Relación costos operativos / Ingresos totales.	2.0 %	1.5 %	1.0 %

Nota. Elaboración propia.

6.2.2 Acciones

Para alcanzar los objetivos operacionales, se ha diseñado un conjunto de acciones:

- Implementar procedimientos de comercialización para lograr una atención personalizada y a su vez utilizar un *software* comercial que facilite la lectura en vivo de las unidades inmobiliarias (departamentos, estacionamientos) para confirmar su disponibilidad, precio, fechas de entrega, avance de obra, etc.
- La Gestión de Ingeniería se encargará del diseño y planificación mediante sistemas BIM como modelado con el fin de planificar de mejor manera la obra; se complementará con la utilización del *Lean Construction*² para optimizar el flujo de trabajo y garantizar la entrega antes del plazo ofrecido o como máximo de manera puntual de los proyectos.
- Implementar un control de costos mediante la utilización de procedimientos de gestión para inmobiliarias y una EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) que ayudará a tener mejor control en las partidas y tomar decisiones y/o acciones de manera más eficiente.

² Filosofía de gestión inspirada en el sistema de producción de Toyota, en la que se maximiza el valor para el cliente, al mismo tiempo minimiza los desperdicios en todo el proceso de construcción, desde el diseño hasta la ejecución.

- Fomentar la cultura mediante mentorías de parte de los directivos o gerencias, incluso brindar charlas grupales de manera mensual y realizar auditorías semestralmente para asegurar los procesos.
- Considerar, en el diseño y durante la construcción y equipamiento de los departamentos, utilizar materiales que minimicen el impacto ambiental y que contribuyan con mejorar la calidad de vida de los propietarios cuando ya vivan en ellos.

6.2.3 Actividades preoperativas

a. Selección del terreno

Antes de la compra del terreno se evaluará la viabilidad del terreno identificando la facilidad de acceso a las avenidas principales e incluso a los medios de transporte masivo, que tenga servicios complementarios cercanos (supermercados, mercados, zonas comerciales, etc.), estudio de mercado (competencia existente en la zona), un estudio de mecánica de suelos, el levantamiento topográfico, la confirmación de que pueda acceder a la conexión de los servicios de agua potable y alcantarillado, y la visita obligatoria al terreno por parte de la directiva de la empresa. Una vez cumplida las condiciones, se procede a realizar la compra del terreno.

b. Planificación del proyecto

Inicialmente se basará en un diseño optimizado de los departamentos/edificios haciéndolos modulares para que, durante la construcción, se forme un tren de trabajo continuo y repetitivo. Durante la obra se creará un plan utilizando el método *Lean Construction*, teniendo en cuenta los principales hitos del proyecto y la obra, proyectándose con las posibles restricciones para así plantear la mejor solución que no afecte el objetivo de tiempo ni la optimización de costos.

c. Optimización del diseño

El diseño será modular, y tendrá como máximo dos tipologías de departamentos, con el fin de optimizar costos durante la construcción, así como disminuir los desperdicios de materiales y acabados.

d. Organización de recursos

Se diseñarán los acabados de manera que se logre una mejor utilización de los recursos y así disminuir los desperdicios. Deberá preverse que el almacenamiento de productos sea el mínimo para optimizar el uso adecuado del campamento de obra.

e. Seguridad y calidad

Se implementarán planes seguridad y calidad considerando la normativa vigente, con procesos y protocolos de seguridad en todas las áreas de trabajo con el objetivo de lograr «cero accidentes».

f. Construcción

Se buscará la optimización de la construcción y entregar los departamentos a los propietarios antes del plazo contractual. Para lograrlo se busca tener un diseño optimizado, estandarizado y modular utilizando el sistema constructivo de placas y losas de concreto armado con el fin de incrementar la producción y rendimiento de los equipos sin dejar de lado la seguridad y calidad de los productos; se tendrá un control diario para ambos casos.

6.2.4 Diseño de procesos

a. Lanzamiento

Una vez comprado el terreno, se traspasa a la Gerencia de Proyectos quien complementa el diseño con la Gestión de Ingeniería.

b. Planificación

La Gerencia de Proyectos realiza la reunión inicial o *kick off* con las gerencias comercial y de construcción para trasladar las fechas e hitos importantes del proyecto, en donde las principales serán la fecha de entrega de los departamentos y ritmo de venta mensual, concluyendo con el cronograma master del proyecto. También se encargan de iniciar las negociaciones con los bancos y gestionar las licencias de edificación y los permisos de servicios.

c. Ejecución

Se busca la optimización de recursos, tiempo y costos llevando un control diario con el equipo de construcción y de manera semanal con la Gerencia de Proyectos para resolver cualquier inconveniente que se puede presentar. A su vez, semanalmente se lleva el seguimiento de las ventas al área comercial, se resuelve cualquier duda técnica con relación al proyecto o se revisan los precios de venta con relación a la competencia existente.

d. Cierre

Se realizará la entrega de los inmuebles a los propietarios, siempre acompañados del servicio de atención al cliente. La atención se llevará a cabo a través del registro de sus requerimientos mediante la aplicación de la empresa con una atención rápida y eficiente para disminuir los

plazos de atención. Mientras tanto, la Gerencia de Proyectos realizará el cierre de la parte técnica, logrando la conformidad de obra, independizaciones y traslado de hipotecas a cada inmueble.

6.2.5 Emplazamiento de la obra

Las instalaciones están analizadas meticulosamente con el fin de optimizar el traslado de los materiales, equipos y personal durante la construcción. La planificación la realiza el equipo técnico en la oficina central junto con el Gerente a cargo de la obra.

6.2.6 Calidad

Uno de los principales objetivos de la empresa es ofrecer productos de calidad. Por ello, tendrá una política de calidad con procedimientos rigurosos que buscan el cumplimiento de la norma, la satisfacción del cliente, la innovación y sostenibilidad.

6.2.7 Inversión

Ver Tabla 15 - 18.

Tabla 15. *Inversiones operativas (sin IGV).*

Concepto	Monto (soles)
Compra del terreno	
Estudios preliminares (suelos, topográficos, anteproyecto, etc.)	1 046 985
Construcción de sala de ventas	455 480
Construcción e implementación de departamento modelo	129 800
Contingencia	139 657
Total	14 432 825

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16. *Inversiones administrativas (IGV incluido).*

Concepto	Monto (soles)
Constitución de la empresa	3 924
Registro de marca	16 023
Implementación de oficinas	135 160
Equipos de cómputo	6 143
Software comercial	6 104
Software de presupuestos	10 464
Software dibujo técnico	4 639

Concepto	Monto (soles)
Telefonía móvil	4 970
Telefonía fija	785
Energía y agua potable	3 488
Mantenimiento	2 616
Alquiler de oficina y estacionamientos	50 231
Constitución de la empresa	3 924
Registro de marca	16 023
Total	244 547

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17. *Inversiones comerciales (IGV incluido).*

Concepto	Monto (soles)
Publicidad	797 981
Estudio de mercado	41 792
3D y recorridos virtuales	4 179
Total	843 953

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18. *Inversiones para RRHH (IGV incluido).*

Concepto	Monto (soles)
Gerencia del propio proyecto	322 280
Gerencia indirecta (oficina soporte)	224 131
Total	564 411

Nota. Elaboración propia.

a. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio fue calculado según los metros cuadrados vendidos o la cantidad de departamentos vendidos del proyecto (Ver Tabla 19).

Tabla 19. *Datos para el punto de equilibrio.*

Superficie vendida	15 795 m ²
Departamentos vendidos	260

Nota. Elaboración propia.

b. Presupuesto anualizado

Ver Tabla 20.

Tabla 20. *Presupuesto – operaciones (en soles, IGV incluido).*

Concepto	2026	2027	2028
Inversiones en terreno (inc. impuesto)	11 613 918	0	0
Inversiones de construcción	0	40 076 189	28 164 694
Inversiones operativas	1 046 985	900 108	202 940
Inversiones administrativas	94 604	949 920	643 487
Inversiones comerciales	1 419 759	2 244 135	915 974
Inversiones en RRHH	546 411	1 787 189	1 152 883
Contingencia	139 657	579 575	444 573
Total	14 861 333	46 537 116	31 524 551

Nota. Elaboración propia

6.3 Recursos humanos

6.3.1 Objetivos

Ver Tabla 21.

Tabla 21. *Objetivos – Recursos humanos.*

	Indicador	2026	2027	2028
Mantener talento especializado.	Índice de rotación de personal.	10 %	5 %	2 %
Crear un ambiente de trabajo positivo que fomente la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal.	Índice de satisfacción laboral (encuestas de satisfacción).	80 %	85 %	90 %
Mejorar la eficiencia y la productividad del personal en las obras.	Índice de eficiencia en el uso de recursos.	90 %	95 %	98 %

Nota. Elaboración propia.

6.3.2 Gestión de cambio y cultura organizacional

- Es vital establecer y nutrir desde el inicio una cultura que valore la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua. Propiciar la retroalimentación constructiva y la celebración de logros contribuyen a fortalecer los lazos entre los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- Los cambios suelen generar caos; por esta razón, se deben implementar canales de comunicación abiertos y efectivos que minimicen este efecto, cuando llegue el momento. El uso de herramientas de gestión de proyectos y protocolos adecuados de

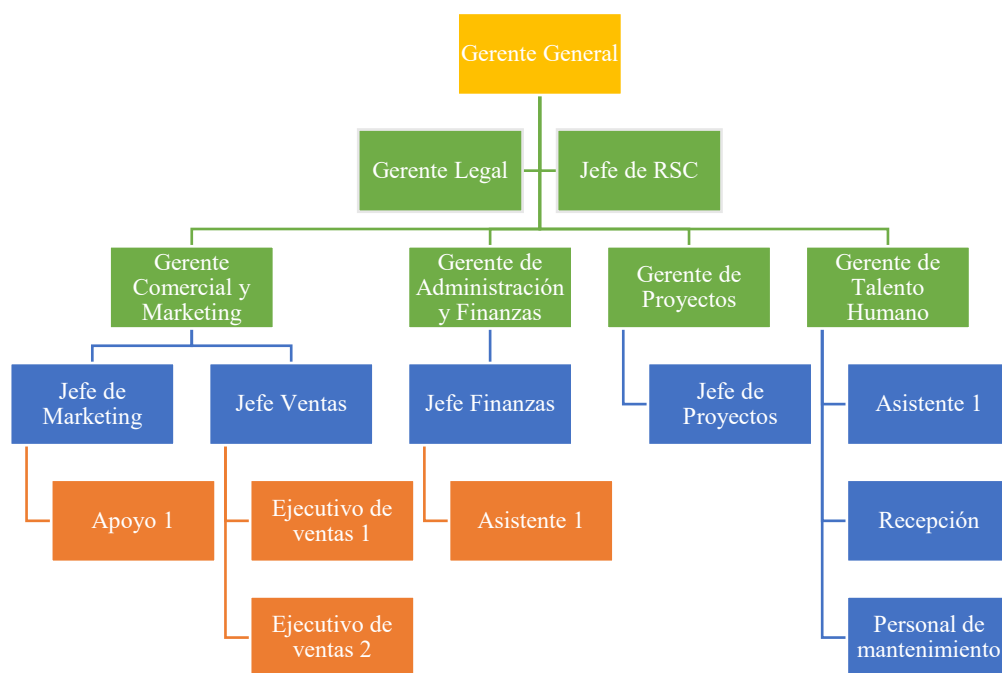
comunicación interna aseguran que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la empresa y puedan colaborar eficazmente, independientemente de su ubicación o función.

- La transición entre las fases de desarrollo del negocio requerirá una gestión del cambio cuidadosa para minimizar las interrupciones y resistencias. La capacitación de los líderes de equipo y la comunicación clara sobre los beneficios y el impacto de los cambios ayudarán a facilitar este proceso.

6.3.3 Estructura

Consta de una jerarquía horizontal o plana que promueve la comunicación directa entre los miembros del equipo, facilitando la toma de decisiones y flexibilidad (Ver Figura 1). La descripción de cada puesto se detalla en el Anexo 22.

Figura 1. Organigrama de la empresa.



6.3.4 Acciones

El plan se estructura en torno a acciones estratégicas que aseguran la atracción, desarrollo, motivación y evaluación del talento necesario para el éxito del proyecto:

a. Reclutamiento

- Realizar alianzas con universidades para captar el talento joven con especialidad o carreras afines al negocio.

- Uso de plataformas como LinkedIn o redes sociales para buscar perfiles técnicos.
- Utilizar contactos de los gerentes para captar personas de su confianza y con experiencia en el rubro.

b. Capacitación

Programas de mejora continua con capacitaciones a los equipos de trabajo en temas especializados de manera semestral (normativa vigente, temas legales, diseño de proyectos, financiamiento, ventas, etc.).

c. Retención

- Considerar metas relacionadas a bonos anuales de acuerdo con el resultado para cada equipo.
- Considerar promociones de acuerdo con el crecimiento de la empresa, con la opción de ser evaluado cada 2 años para ello.

d. Evaluación

La clave para el éxito a largo plazo de la empresa no solo radica en una planificación efectiva sino también en la capacidad para evaluar continuamente su desempeño y adaptarse a las lecciones aprendidas. Se establecerán métricas claras para evaluar la efectividad de la estructura organizacional y del plan.

- Utilizar las metas para evaluar los logros de los equipos.
- Mediciones con KPI mensuales para realizar el seguimiento de las ventas.
- Mediciones en los costos de obra e incluso con la reducción de desperdicios de estas.

6.3.5 Adaptabilidad y presupuesto

A medida que la empresa evoluciona, la estructura organizacional y los roles deben revisarse y ajustarse periódicamente para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivos. Esto incluye la introducción de nuevas funciones o divisiones según sea necesario y el ajuste de los roles existentes para alinearlos mejor con los objetivos estratégicos. El detalle de la planilla se muestra en el Anexo 23.

Al centrarse en la selección y desarrollo de un equipo talentoso, adaptable y comprometido, la empresa está preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el camino. Esta visión se refleja en la planificación presupuestal, la cual asegura los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener al talento que impulsará su crecimiento (Ver Tabla 22).

Tabla 22. *Presupuesto anual – recursos humanos (en soles, IGV incluido).*

Concepto	2026	2027	2028
Planilla (incluye 18 trabajadores)	1 958 400	1 958 400	1 958 400
Capacitación (cursos, talleres)	30,000	30 000	30 000
Reclutamiento (plataformas digitales)	10 000	10 000	10 000
Beneficios administrativos (seguros médicos, bonos)	30 000	30 000	30 000
Total	2 028 400	2 028 400	2 028 400

Nota. Elaboración propia.

6.4 RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

6.4.1 Stakeholders

La identificación de estos, esencial para orientar las acciones del plan, permite reconocer a los grupos y personas que influyen o se ven impactados por las operaciones de la empresa (Ver Tabla 23).

Tabla 23. *Descripción de los stakeholders.*

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas	Aportantes a la sociedad según minuta de constitución de la entidad jurídica.	Participar en la toma de decisiones y compartir beneficios.
Empleados	Colaboradores según el organigrama propuesto.	Desarrollo y crecimiento profesional y económico con estabilidad laboral y seguridad social. Ser parte de una organización con un favorable ambiente laboral.
Proveedores	Empresas y personas proveedoras de bienes y servicios.	Participar en contrato de provisiones transparentes y recibir pago justo por sus productos y/o servicios. Incrementar los niveles de visibilidad de sus productos y/o servicios.
Clientes	Propietarios de mascotas.	Productos de alta calidad, precio justo y abastecimiento oportuno según el grado de consumo de las mascotas. Ahorros por suscripción de compra.
Medio ambiente	Espacio de producción interna, área de mercado y ambiente.	Minimizar el impacto negativo en el ambiente de las operaciones internas y el desperdicio, desechos de productos por los clientes. Disminución en la morbilidad de mascotas por alimentos tóxicos.
Estado	Entidades normativas y tributarias.	Cumplimiento de las normas y leyes que rigen las operaciones empresariales: tributarias, civiles, mercantiles, ambientales y laborales.

6.4.2 Objetivo

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Objetivo específico – RSC.*

	Indicador	2024	2025	2026
Incrementar los niveles de reconocimiento como una empresa de responsabilidad social corporativa.	% de aceptación.	75 %	80 %	85 %

6.4.3 Acciones

Ver Tabla 25.

Tabla 25. *Acciones estratégicas.*

	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Talleres comunitarios sobre convivencia y cuidado de espacios comunes.	N.º de talleres realizados.	2	2	2	Talento humano / RSC
Programas de educación financiera para familias beneficiadas.	N.º de beneficiarios.	30	60	90	RSC / Marketing
Encuesta a clientes sobre RSC de la empresa.	% de satisfacción.	75 %	80 %	85 %	RSC / Calidad
Formalizar contratos con proveedores certificados y alineados a objetivos de desarrollo sostenible.	Porcentaje de contratos.	50 %	65 %	80 %	Logística/ RSC

Nota. Elaboración propia.

6.4.4 Presupuesto

Ver Tabla 26.

Tabla 26. *Presupuesto anual – RSC (en soles, IGV incluido).*

Concepto	Detalle del gasto	2026	2027	2028
Capacitación – Talleres comunitarios sobre convivencia y cuidado de espacios comunes.	Logística, materiales impresos, facilitadores, refrigerios.	8 000	8 000	8 000
Programas de educación financiera para familias beneficiadas.	Consultores, espacio físico, material educativo, refrigerios.	10 000	10 000	10 000
Encuesta a clientes sobre RSC de la empresa.	Diseño, aplicación (online o presencial), análisis y reporte de resultados.	4 000	4 000	4 000
Formalizar contratos con proveedores certificados (alineados a los ODS).	Auditorías a proveedores, capacitaciones, asistencia legal y técnica.	8 000	8 000	8 000
Total		30 000	30 000	30 000

6.5 Finanzas

Se consideraron los aspectos más importantes para determinar si el proyecto es rentable.

6.5.1 Objetivos

Ver Tabla 27.

Tabla 27. *Objetivos – Finanzas.*

	Indicador	2026	2027	2028
Lograr una rentabilidad neta mínima del 30 % (utilidad neta sobre ingresos) para el año 2028, asegurando una recuperación sostenible a lo largo del período 2026-2028.	% de rentabilidad.	-3 934 %	-1 %	34 %
Lograr un margen EBITDA de mínimo 40 % (EBITDA/ Total ingresos) para el año 2028, asegurando una recuperación sostenible a lo largo del período 2026-2028.	Margen EBITDA.	-5 581 %	-2 %	49 %

Nota. Elaboración propia.

6.5.2 Datos, supuestos y políticas generales

a. Datos

- El impuesto a la renta es de 29.5 %
- Todos los montos están expresados en soles.
- Se adoptó un tipo de cambio de 3.80 soles por dólar para la conversión de los costos adquiridos en dólares.

b. Supuestos

- Los precios de los departamentos de las dos torres se mantienen constantes en los años proyectados.
- El impuesto a la renta no varía en el periodo del plan
- El 40 % y 55 % de la totalidad de las ventas se realizan en el segundo y tercer año.

c. Políticas

Se consideró reparto de dividendos en el tercer año.

6.5.3 Inversión y financiamiento

La inversión requerida para iniciar el proyecto se elaboró considerando la adquisición de activos tangibles, el pago por activos intangibles y el capital de trabajo. El financiamiento será del 60 % a través de préstamos bancarios (S/9 600 000) a una TCEA del 9 %, las cuales se van

cancelando mientras se realiza la venta; 30 % con capital propio (S/4 800 000) y 10 % con las preventas efectiva (S/ 1 667 736) (Ver Tabla 28).

Tabla 28. *Inversión del proyecto.*

Descripción	Inversión en S/.
Activo tangible	13 164 507
Activo Intangible	1 542 981
Capital de trabajo total	1 360 248
Total	16 067 736

Nota. Elaboración propia.

6.5.4 Tasa de descuento

Se realizó el cálculo la COK (tasa del costo de oportunidad de capital) y la WACC (tasa del costo promedio ponderado de capital), la cual se usa para descontar los flujos de caja a la hora de realizar la valorización de un proyecto de inversión. Los datos se muestran en la tabla 29.

Tabla 29. *Datos para el cálculo de COK y WACC.*

Descripción	Resultado
Costo de la deuda	9 %
Beta desapalancada del sector (mercados emergentes)	0.37 (Damodaran)
Distribución de la deuda/capital	5
Beta apalancado	1.74
Tasa libre de riesgo (TLR)	6.29% (BCRP)
Prima de riesgo de mercado	6.57 % (Damodaran)
Prima de riesgo país (CRP)	2.36 % (Damodaran)
Rf (<i>Risk-free</i>)	6.29 %

Nota. Elaboración propia.

Costo de capital propio (Re):

$$Re = TLR + Beta \times (Prima de riesgo mercado) + (Prima de riesgo país)$$

$$Re = 20.08 \%$$

Tasa del costo promedio ponderado de capital (WACC):

$$WACC = Re (E / V) + Rd (1 - t) (D / V)$$

$$WACC = 9.78 \%$$

Se proyecta una estabilización en las utilidades operativas a partir de 2029 gracias a la puesta en marcha de nuevos proyectos con características homogéneas. Se espera que estos

generen un incremento sostenido de aproximadamente un 10 % anual en la utilidad neta hasta el año 2032.

El planteamiento se alinea con las prácticas de planificación financiera donde, tras superar el período de *ramp-up*, los ingresos y utilidades tienden a estabilizarse, alcanzando una rentabilidad predecible y elevando la eficiencia del capital invertido (Ver Tabla 30 y Tabla 31).

Tabla 30. Estado de resultados (en soles).

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	256 843	39 759 220	54 512 254	46 120 695	48 108 656	50 096 617	52 482 171
Costo de ventas*	(13 280 946)	(37 935 527)	(26 568 985)	(34 991 282)	(35 677 385)	(36 363 489)	(37 049 592)
Utilidad bruta	(13 204 104)	1 823 693	27 943 269	13 228 607	14 571 625	15 914 643	17 655 254
Gasto Administrativo	(86 792)	(515 960)	(482 151)	(442 251)	(450 293)	(459 595)	(468 266)
Gasto de venta y publicidad	(1 222 981)	(1 933 099)	(789 020)	(1 656 941)	(1 689 431)	(1 721 920)	(1 754 409)
Utilidad operativa antes de impuestos	(14 333 877)	(625 366)	26 672 098	11 129 414	12 431 271	13 733 129	15 432 578
Impuesto a la renta corriente y diferida	4 228 494	184 483	(7 868 269)	(3 283 177)	(3 667 225)	(4 051 273)	(4 552 611)
Utilidad neta	10 105 383	(440 883)	18 803 829	7 846 237	8 764 046	9 681 856	10 879 968
EBITDA	(14 333 877)	(625 366)	26 672 098	11 129 414	12 431 271	13 733 129	15 432 578
EBITDA / Ventas totales	-5 581 %	-2 %	49 %	24 %	26 %	27 %	29 %
Utilidad neta / Ingresos	-3 934 %	-1 %	34 %	17 %	18 %	19 %	21 %

Nota. *Los intereses se incluyen dentro del costo de ventas al ser un activo calificado.

Elaboración propia.

Tabla 31. Flujo de caja libre (en soles).

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingresos	279 958	43 337 550	59 418 357	50 271 558	52 438 436	54 605 313	57 205 566
Egresos	14 829 280	40 823 162	27 628 104	41 639 625	42 456 088	43 272 552	44 089 015
Costo de venta	13 164 507	38 374 103	26 711 933	39 141 585	39 909 067	40 676 549	41 444 031
Gastos de venta	1 542 981	1 933 099	469 020	1 971 761	2 010 423	2 049 085	2 087 747
Gastos administrativos	121 792	515 960	447 151	526 279	536 598	546 918	557 237
Flujo operativo / económico	14 549 322	2 514 388	31 790 253	8 631 933	9 982 347	11 332 761	13 116 551
Aporte de capital	4 800 000	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos			13 670 831	-	-	-	-
Servicio de deuda	8 361 544	2 924 517	12 677 143	-	-	-	-
Préstamo	9 600 000			-	-	-	-
Intereses	864 000	864 000	486 494	-	-	-	-
Amortización de capital	-	-	9 600 000	-	-	-	-
Pago de impuestos	374 456	2 060 517	2 590 649	-	-	-	-
Flujo financiero	1 387 778	410 129	5 442 278	8 631 933	9 982 347	11 332 761	13 116 551

Nota. Elaboración propia.

Un VAN (valor actual neto) positivo revela que el proyecto generará más valor del costo de la inversión, y ello lo hace atractivo. Una TIR (tasa interna de retorno) mayor a la tasa de descuento demuestra que el proyecto es rentable y debería ser considerada su implementación (Ver Tabla 32).

Tabla 32. Resultados.

	Indicador	Resultado
VAN	Económico	S/. 15 285 466
	Financiero	S/. 1 986 296
TIR	Económico	46 %
	Financiero	74 %

Nota. Elaboración propia.

6.5.5 Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó en dos escenarios: primero una reducción en el margen de contribución del 10 %, lo que da como resultado un VAN económico de S/. 13 668 904 y uno financiero de S/. 642 532; en ambos casos se obtiene un resultado positivo. Incluso con esa reducción, el proyecto sigue siendo viable, con tasas internas de retorno de 46 % y 44 % respectivamente.

El otro escenario analizado es un aumento en el costo variable del 10 % manteniendo el precio de venta proyectado. En este el proyecto se mantiene viable dado que los dos valores del VAN son positivos (S/. 8 481 827 y S/. 21 515, respectivamente).

La empresa puede ajustar su margen de contribución manteniendo el negocio viable y, por otro lado, puede manejar un aumento en los costos variables de producción del 10 %, teniendo en cuenta que mantiene los precios de venta proyectados en un escenario de aumento de costos por capacidad de negociación y volumen debido a su tamaño.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo de proyectos inmobiliarios dirigidos a los segmentos C y D en Lima representa una oportunidad de negocio atractiva, debido a la elevada demanda insatisfecha, el apoyo estatal mediante programas habitacionales y la necesidad de viviendas formales, seguras y bien ubicadas.
2. El entorno externo ofrece condiciones favorables por la demanda creciente y políticas de vivienda social, pero también presenta riesgos relevantes como la inestabilidad política, posibles cambios en subsidios, inflación y tasas hipotecarias variables.
3. Para los NSE objetivo la vivienda representa una necesidad prioritaria y un medio de estabilidad familiar. El valor percibido se concentra en: precio asequible, acceso a financiamiento, buena ubicación, servicios básicos, seguridad y un plazo de adquisición razonable.
4. El plan de operaciones plantea estándares de calidad altos, eficiencia constructiva y el uso de materiales sostenibles, garantizando la entrega de un producto competitivo y ambientalmente responsable.
5. La gestión del talento humano es clave para el éxito del proyecto, con estrategias de atracción, desarrollo y retención que aseguren un equipo eficiente y comprometido.
6. La responsabilidad social empresarial fortalece la propuesta de valor, diferenciando a la empresa mediante iniciativas de convivencia comunitaria, educación financiera y seguimiento a la satisfacción del cliente.
7. El análisis financiero confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto, con TIR superior al WACC, VAN positivo, un EBITDA proyectado mayor al 20 % para 2028 y un flujo de caja estable incluso en escenarios adversos.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar el proyecto en el corto o mediano plazo para aprovechar la oportunidad de mercado (Conclusión 1).
2. Iniciar con un primer proyecto piloto en el distrito objetivo y, a partir del segundo o tercer año, replicarlo en otros distritos para asegurar un crecimiento sostenido (Conclusión 1 y 3).
3. Monitorear de manera continua la coyuntura política, económica y regulatoria, y ajustar la estrategia ante cambios en subsidios, inflación o tasas de interés (Conclusión 2).
4. Formar un equipo especializado en construcción y *retail* inmobiliario, con procesos de control semestrales para optimizar costos sin comprometer la calidad (Conclusión 4).
5. Vincularse con *stakeholders* clave (proveedores, autoridades locales, entidades financieras) antes de adquirir terrenos, con la finalidad de reducir tiempos de gestión y asegurar mayor agilidad operativa (Conclusión 4 y 7).
6. Priorizar la satisfacción del cliente en cada etapa (contacto inicial, venta, construcción, entrega y posventa), consolidando confianza y reputación en el mercado (Conclusión 3 y 6).
7. Implementar el plan de RRHH con programas de capacitación y motivación que garanticen un equipo alineado y de alto rendimiento (Conclusión 5).
8. Ejecutar talleres y programas comunitarios que refuercen la imagen de la empresa como actor socialmente responsable y sostenible en el sector (Conclusión 6).

REFERENCIAS

- Acuña, D. (13 de setiembre, 2023). *El problema del déficit de viviendas en el Perú*. Ilad Media. <https://iladmedia.pe/actualidad/el-problema-del-deficit-de-viviendas-en-el-peru-por-diego-acuna/>
- ADI PERÚ. (2024), *Análisis comparativo del mercado de vivienda social del 2023 y 2024*, p. 2-14. www.adiperu.pe
- America Malls & Retail. (noviembre, 2024). *SJL atrae millonarias inversiones inmobiliarias tras el éxito de Mall Aventura*. <https://america-retail.com/paises/peru/sjl-atrae-millonarias-inversiones-inmobiliarias-tras-el-exito-de-mall-aventura/>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI]. (octubre 2024, febrero 2025), *Plataforma inmobiliaria privada*. <https://stats.nexoinmobiliario.pe/#/views/ReporteOfertayVentaMensualActualizablev2/Ventasporinmobiliaria?:iid=1>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2024). *Informe niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Balado, C. (julio, 2024). *Mercado Inmobiliario en España, de la contemplación a la solución*. OBS Business School. pp.18-30.
- Barney, J. & Hesterly, W. (2019). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 6th. ed. Pearson Education. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=8864&pg=&ed=>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Besco Inmobiliaria. (febrero, 2025). *Características del Proyecto*. <https://besco.com.pe/>

- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (marzo, 2024). Construcción sigue al alza. *Informe Económico de la Construcción*, n°75, p.18.
https://iec.capeco.org/descargas/IEC75_0324.pdf
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (agosto, 2024). Construcción habría crecido en julio, pero iniciativas políticas amenazan desempeño futuro del sector. *Informe Económico de la Construcción*, n°80, pp. 6, 8.
https://iec.capeco.org/descargas/IEC80_0824.pdf
- Castañeda, J. (2019). *Evolución de la 4P's o marketing mix*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/37227/TFG-N.1164.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Datos Perú. (2024). Paz Centenario S. A. <https://www.datosperu.org/empresa-paz-centenario-sa-20518023579.php>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15a ed. Pearson.
- El futuro del mercado inmobiliario en Perú: oportunidades y desafíos para 2025. (enero, 2025). *Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/el-futuro-del-mercado-inmobiliario-en-peru-oportunidades-y-desafios-para-2025/>
- Fondo Mivivienda. (2024). *Bono del buen pagador para el crédito Mivivienda*.
<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=22>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (mayo, 2022). *Panorama de la economía peruana 1950-2021, base 2007*. pp.13, 14.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (mayo, 2022), *Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas 2020*. p. 48.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. *Resultados Definitivos* [de los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas]. Tomo I, p. 29.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/00TOMO_01.pdf

Líder Grupo Constructor. (febrero, 2025). <https://lider.com.pe/>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2024). *Diagnóstico de la situación de brechas de Infraestructura o de acceso a servicios públicos del sector vivienda, construcción y saneamiento*, Programa Multianual de Inversiones período 2026-2028, p.20, 25. <https://goo.su/V4WJ0>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (agosto, 2024), *Diagnóstico de la situación de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos del sector vivienda, construcción y saneamiento. Programación Multianual de inversiones período 2026-2028*. pp. 15- 26.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6799923/5810767-diagnostico-brechas-mvcs-pmi-2026-2028.pdf?v=1724115566>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (setiembre, 2024), *Expansión urbana en el Perú: Proyección del déficit habitacional en tres ciudades principales mediante el análisis espaciotemporal del cambio de uso de suelo utilizando métodos de machine learning. Documento de Trabajo*, no 1, p.43.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6900325/5960863-propuesta-metodologica.pdf>

Observatorio CEPLAN. (junio, 2025). *Incremento de la población*.

<https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t1>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Paz. (febrero, 2025). *Nosotros*. <https://paz.pe/quienes-somos/nosotros>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina. Reimp. R0801E-E. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

ANEXOS

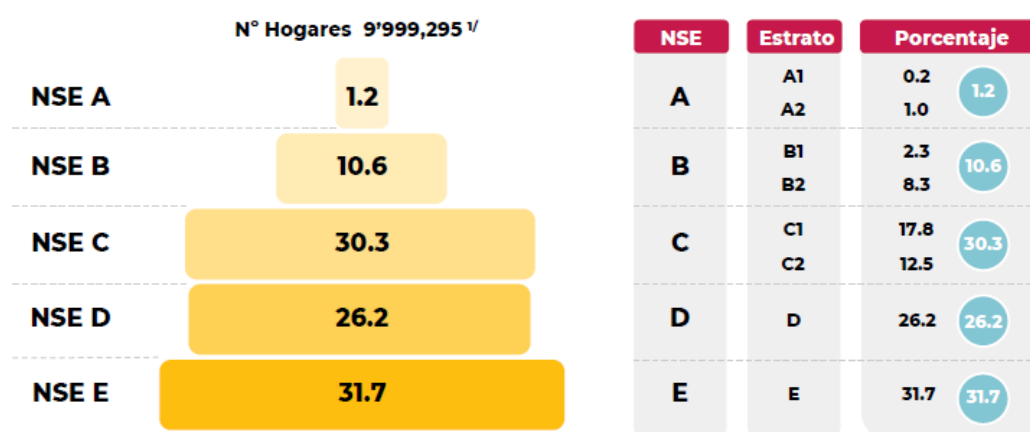
Anexo 1. Población total censada según censos realizados (1940-2017).

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7 023 111	6 207 967	815 144
1961	10 420 357	9 906 746	513 611
1972	14 121 564	13 538 208	583 356
1981	17 762 231	17 005 210	757 021
1993	22 639 443	22 048 356	591 087
2007 ^{al}	28 220 764	27 412 157	808 607
2017	31 237 385	29 381 884	1 855 501

^{al} No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución.

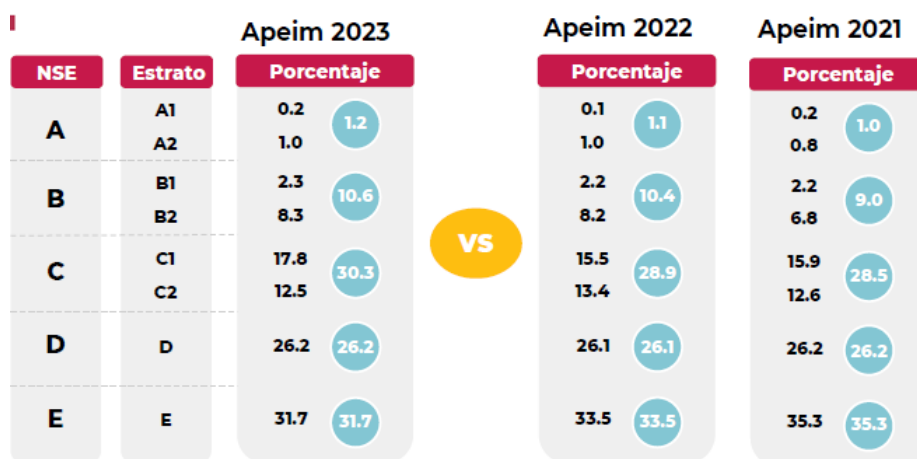
Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017.

Anexo 2. Distribución de hogares a nivel nacional según NSE (2023).



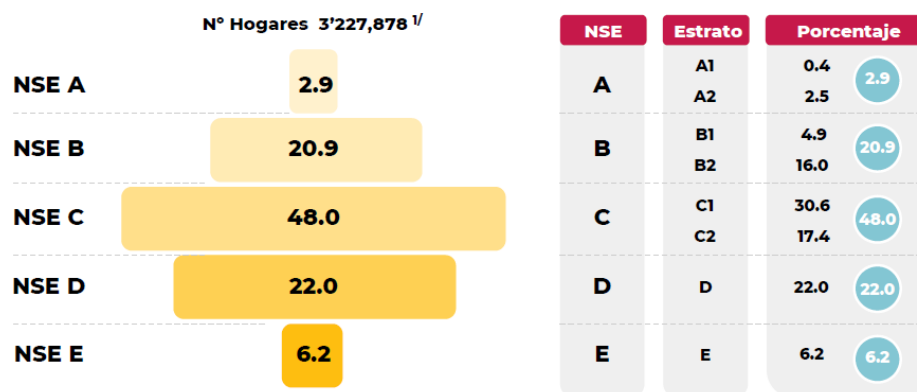
Nota: Tomado de «Informe Niveles Socioeconómicos 2023-2024», APEIM, P. 11.

Anexo 3. Comparación a nivel nacional entre NSE en 2023 vs periodo entre 2022 y 2021.



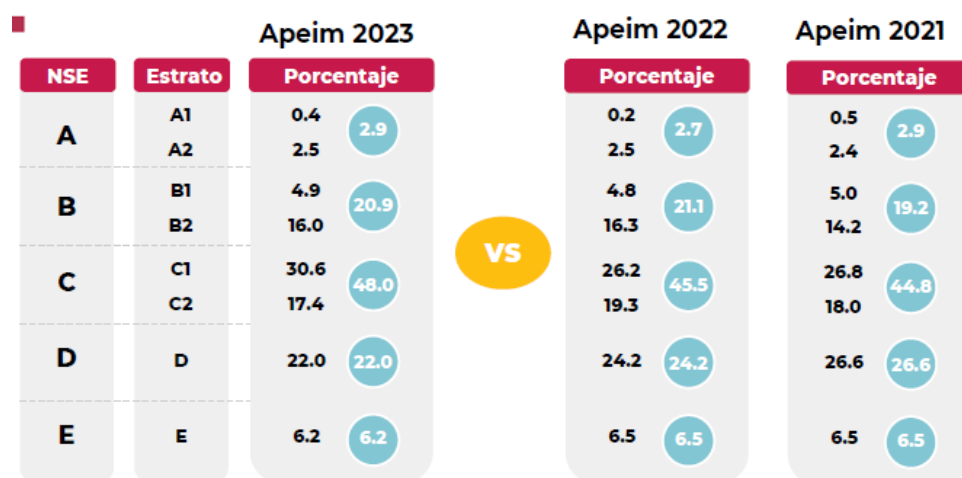
Nota: Tomado de «Informe Niveles Socioeconómicos 2023-2024», APEIM, P. 12.

Anexo 4. Distribución de hogares en Lima Metropolitana según NSE (2023).



Nota: Tomado de «Informe Niveles Socioeconómicos 2023-2024», APEIM, P. 15.

Anexo 5. Comparación entre NSE en 2023 vs periodo entre 2022 y 2021 en Lima Metropolitana.



Nota: Tomado de «Informe Niveles Socioeconómicos 2023-2024», APEIM, P. 16.

Anexo 6. Distribución por zonas APEIM por NSE 2023– Lima Metropolitana.

(%) Horizontal - Hogares

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.9%	20.9%	48.0%	22.0%	6.2%	4100	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.0%	11.4%	49.8%	29.3%	9.4%	362	5.2%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.0%	20.9%	58.7%	18.4%	1.1%	428	4.7%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.1%	14.7%	47.6%	27.5%	10.1%	337	5.3%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	2.3%	21.6%	55.1%	17.8%	3.3%	358	5.2%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	1.3%	21.6%	47.7%	23.4%	6.0%	454	4.6%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	14.6%	56.9%	21.9%	4.7%	1.9%	198	7.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	28.7%	47.2%	21.4%	2.8%	0.0%	299	5.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	2.7%	23.6%	53.8%	15.4%	4.5%	257	6.1%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.0%	15.3%	46.9%	26.7%	11.1%	324	5.4%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.8%	16.5%	49.1%	27.3%	6.3%	1006	3.1%
Otros	100%	1.5%	8.3%	43.4%	32.6%	14.1%	77	11.2%

Nota: Tomado de «Informe Niveles Socioeconómicos 2023-2024», APEIM, P. 17.

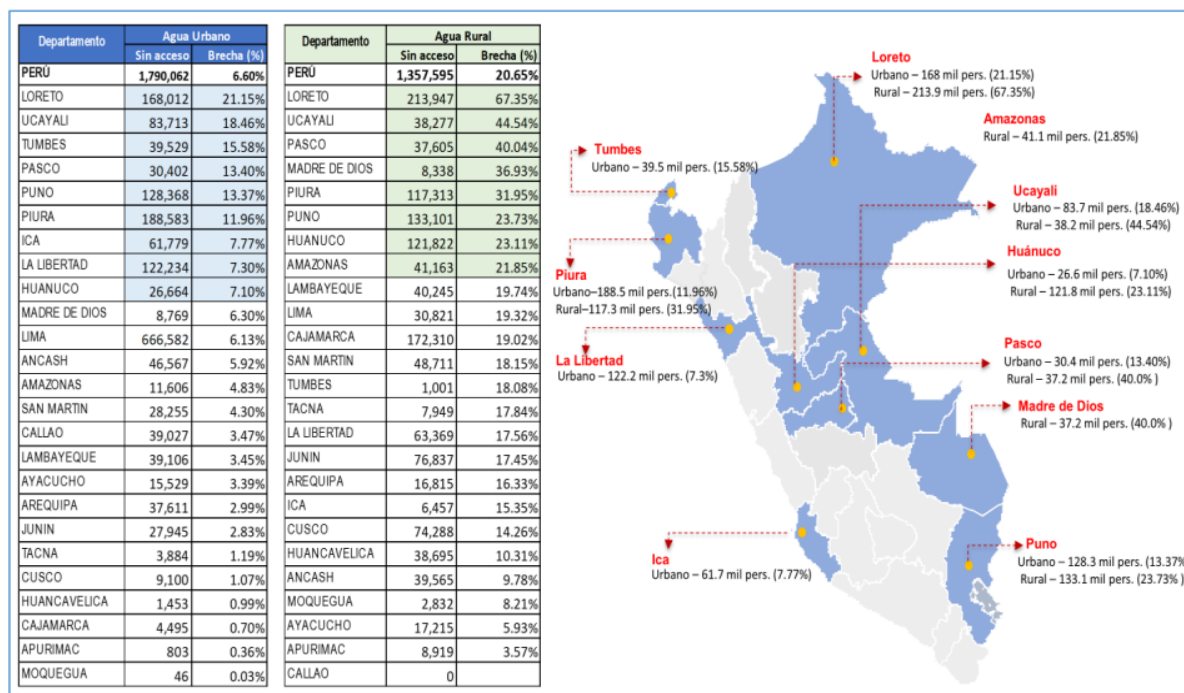
Anexo 7. Brecha de cobertura de servicio de movilidad urbana.

Departamento	Movilidad Urbana (vías urbanas)	
	Sin acceso (personas)	Brecha (%)
PERÚ	12,712,059	47.79%
AMAZONAS	221,917	92.09%
SAN MARTIN	586,470	89.42%
MADRE DE DIOS	118,900	86.98%
PUNO	795,623	83.88%
JUNIN	822,765	83.49%
LORETO	638,910	80.34%
UCAYALI	356,550	79.14%
PASCO	177,521	78.59%
APURIMAC	169,304	76.00%
AYACUCHO	337,452	74.52%
PIURA	1,149,610	73.82%
TUMBES	174,984	68.88%
LAMBAYEQUE	686,356	60.43%
CAJAMARCA	380,947	59.94%
CUSCO	434,464	52.28%
ICA	387,267	49.08%
AREQUIPA	611,323	49.01%
MOQUEGUA	77,428	48.85%
LA LIBERTAD	734,708	45.04%
HUANCAVELICA	62,261	42.72%
HUANUCO	140,142	37.38%
ANCASH	285,808	36.22%
CALLAO	331,883	30.57%
LIMA	2,945,276	27.95%
TACNA	84,190	26.89%

Fuente: ENAPRES 2023

Nota: Tomado de «Programación multianual de inversiones periodo 2026-2028», Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, P. 25.

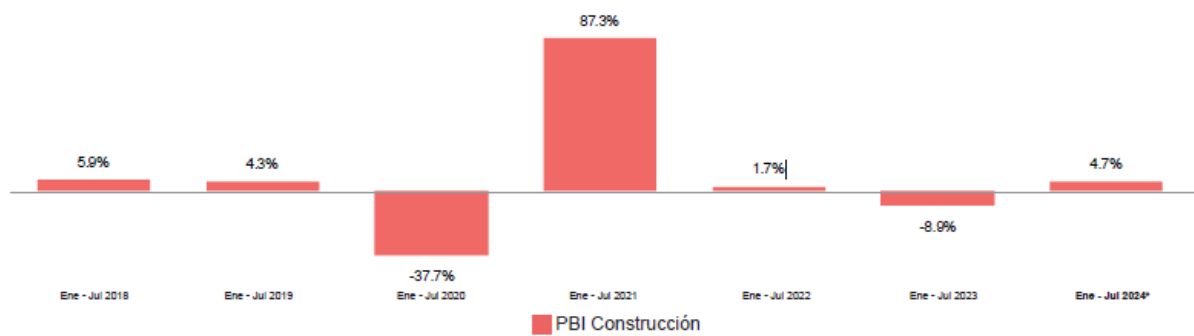
Anexo 8. Brecha de cobertura del servicio de agua potable en el ámbito urbano y rural.



Fuente: INEI -ENAPRES 2023

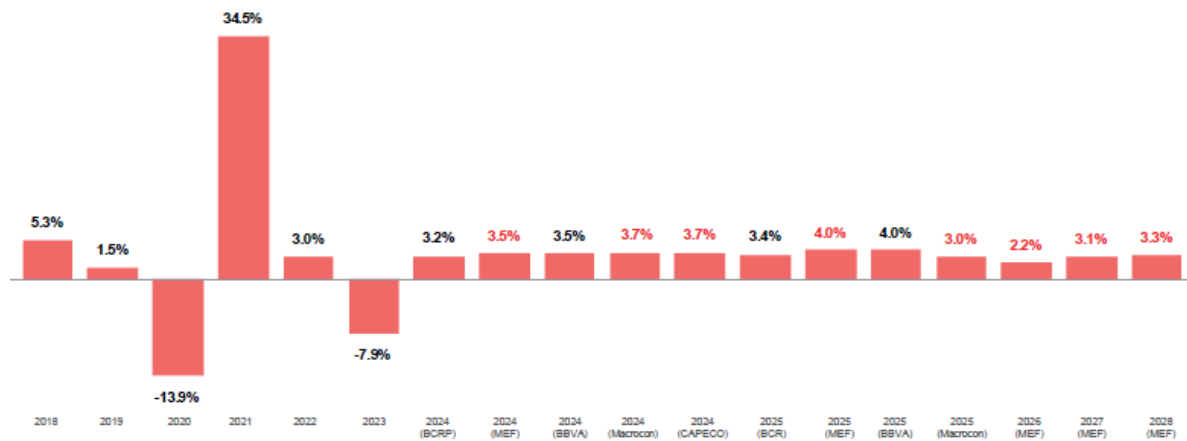
Nota: Tomado de «Programación multianual de inversiones periodo 2026-2028», Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, P. 20.

Anexo 9. PBI del sector construcción 2018 - 2024 (enero-julio).



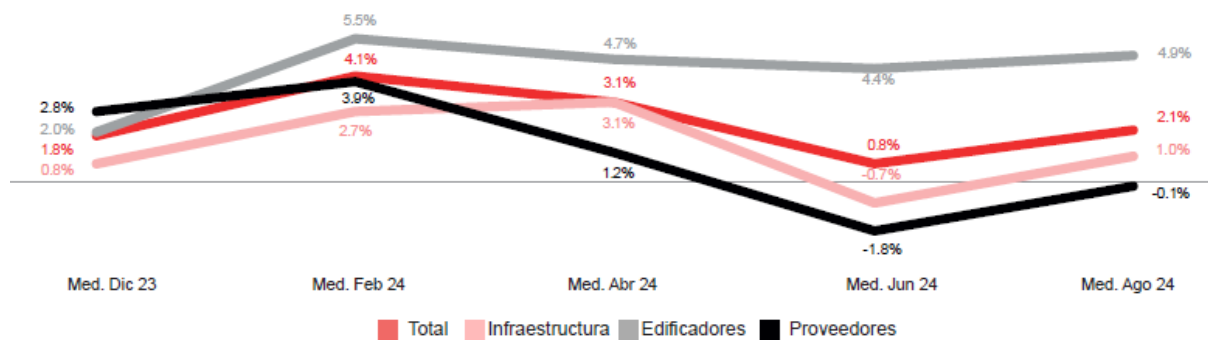
Nota: Tomado de «Informe económico de la construcción N° 80», CAPECO, P. 06.

Anexo 10. Estimación del comportamiento del PBI del sector construcción (2018-2017).



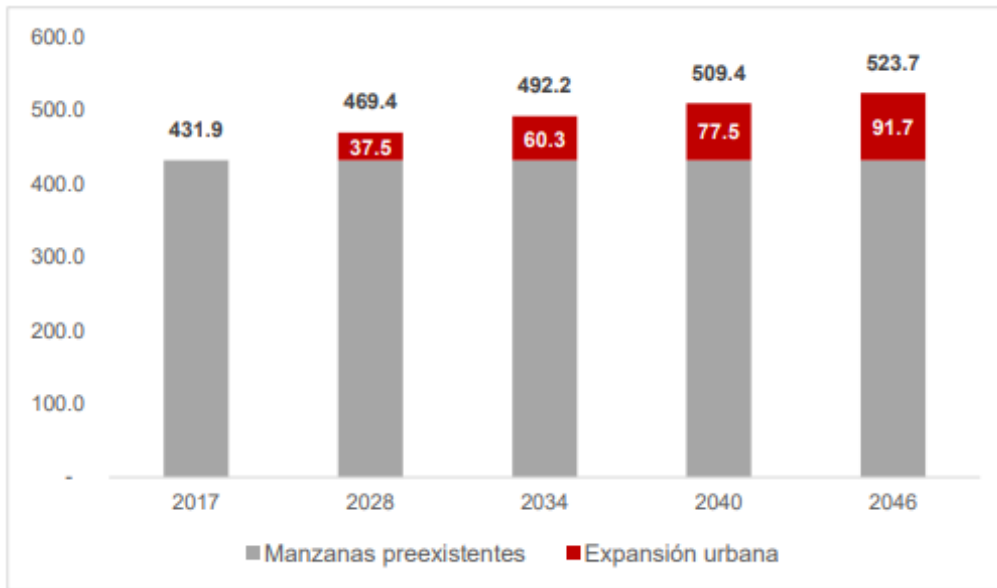
Nota: Tomado de «Informe económico de la construcción N° 80», CAPECO, P. 06.

Anexo 11. Expectativas de empresas del sector construcción sobre variación en nivel de inversión en nuevos proyectos en 2024 respecto al 2023.



Nota: Tomado de «Informe económico de la construcción N° 80», CAPECO, P. 10.

Anexo 12. Proyección del número de hogares en déficit habitacional en Lima por expansión ruaban 2017-2046 (en miles).



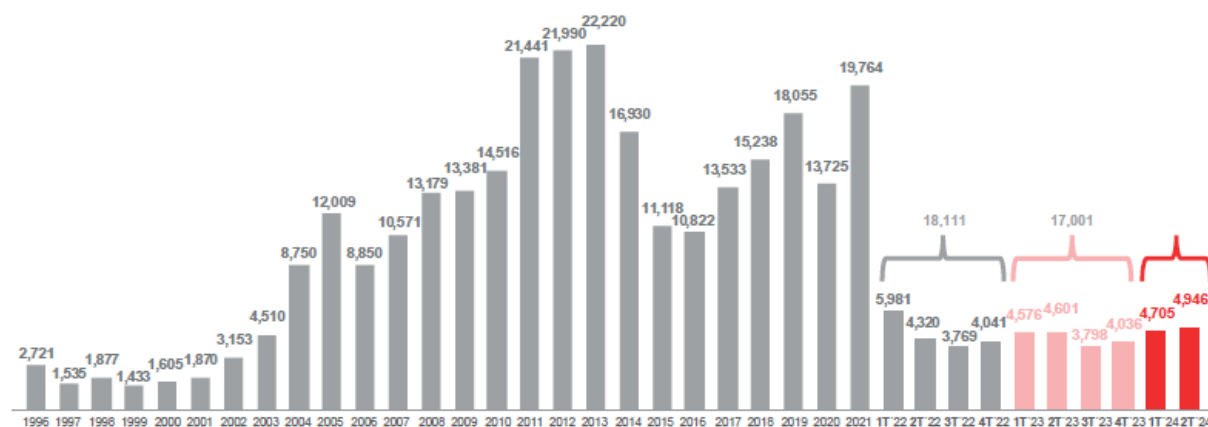
Nota: Tomado de «Expansión urbana en el Perú: Proyección del déficit habitacional en tres ciudades principales mediante el Análisis espaciotemporal del cambio de uso de suelo utilizando métodos de *machine learning*», MVCS, septiembre 2024, p. 43.

Anexo 13. Niveles socioeconómicos del Perú / ingreso familiar.



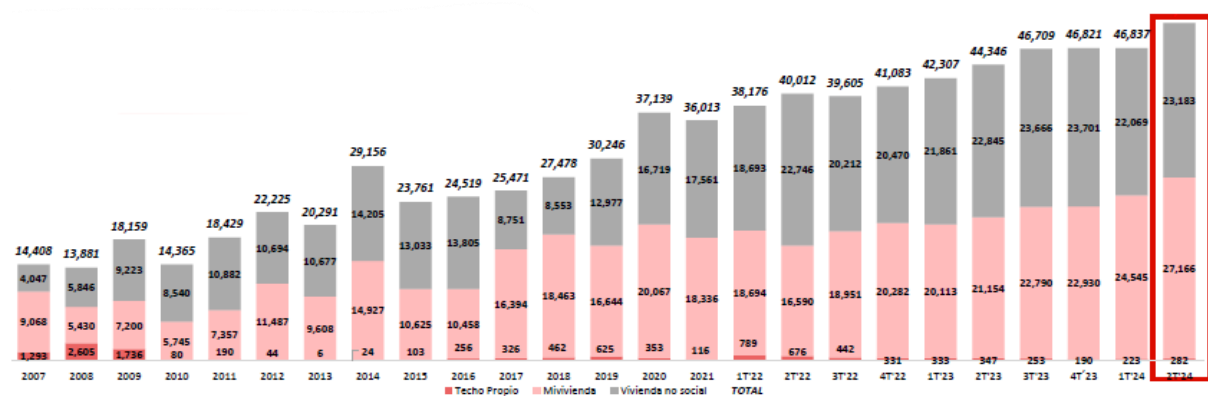
Nota: Tomado de «Vivienda digna para todos, una agenda de políticas 2021-2026», 2020, p. 06.

Anexo 14. Viviendas nuevas vendidas en Lima Metropolitana 1996-2024 (unidades).



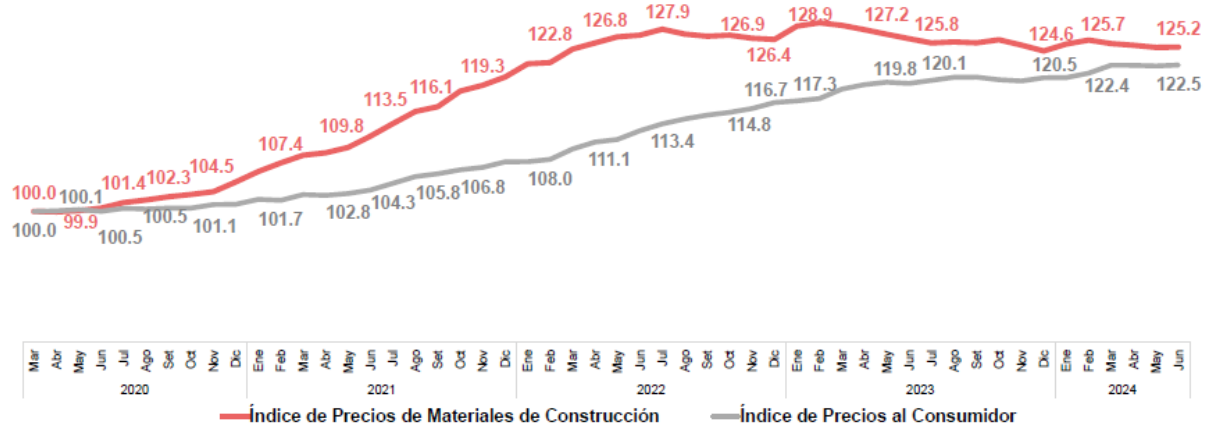
Nota: Tomado de «Reporte ejecutivo segundo trimestre de 2024», CAPECO, agosto 2024, p. 12.

Anexo 15. Unidades de vivienda en oferta por segmento (unidades).



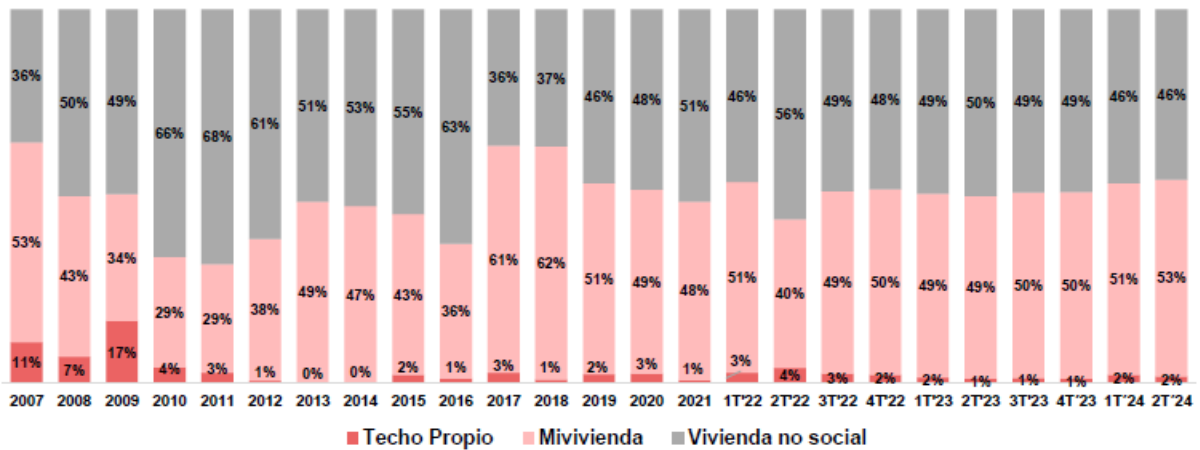
Nota: Tomado de «Informe económico de la Construcción N° 80», CAPECO, agosto 2024, p. 12.

Anexo 16. Índice de precios al consumidor e índice de precios de materiales de construcción – abril 2020 a junio 2024.



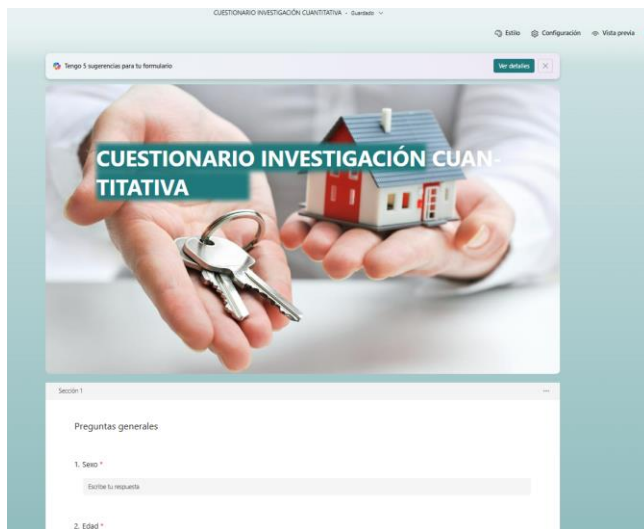
Nota: Tomado de «Reporte ejecutivo segundo trimestre de 2024», CAPECO, agosto 2024, p. 12.

Anexo 17. Viviendas vendidas por segmento de mercado 2007-2027 (estructura %).



Nota: Tomado de «Reporte ejecutivo segundo trimestre de 2024», CAPECO, agosto 2024, p. 39.

Anexo 18. Ficha de entrevistas.



Nota: El grafico es extraído del cuestionario utilizado para la recolección de información para información cuantitativa, 2025 (<https://forms.office.com/r/HSspxpa2qi>).

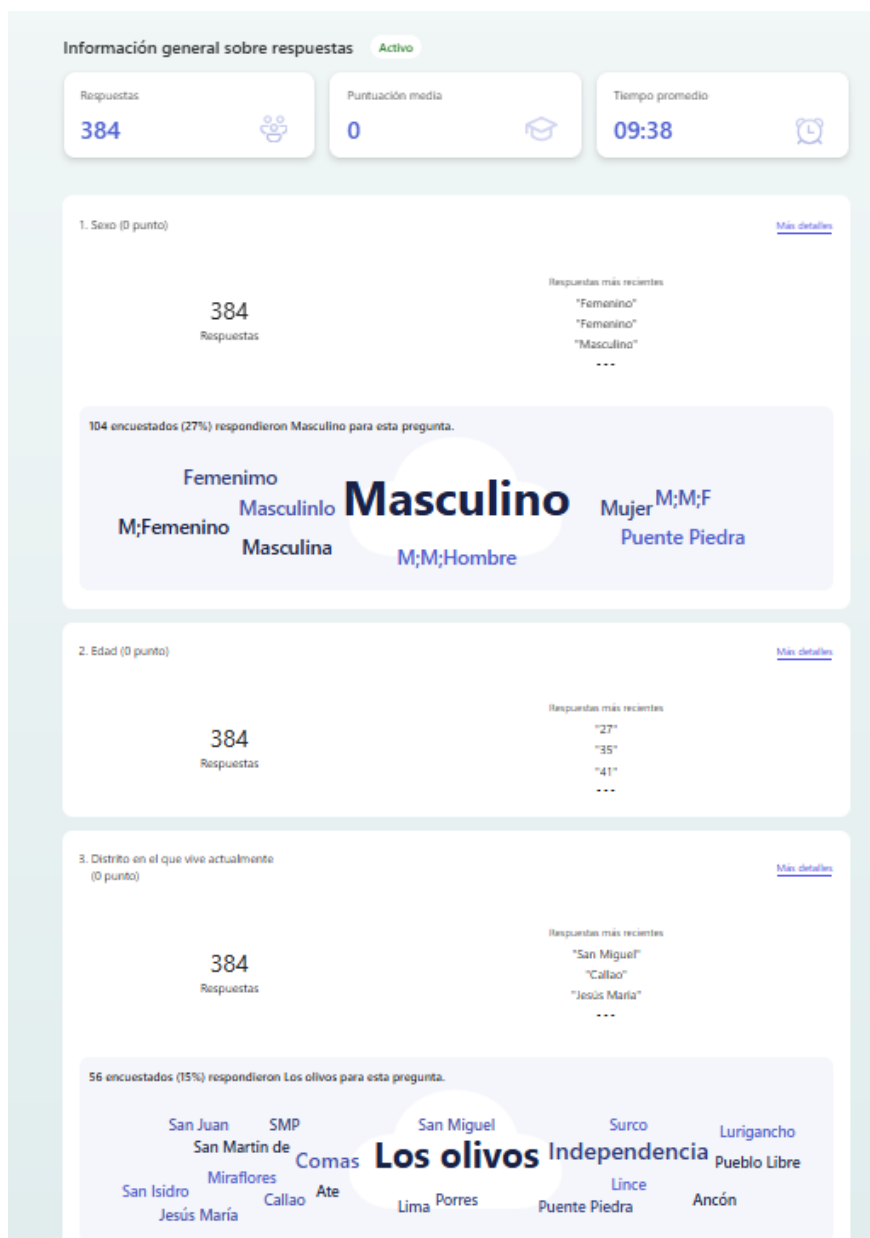
Anexo 19. Ficha de entrevista: Expertos en la construcción y venta de proyectos de inmobiliarios (1).

Nombre del entrevistado	Necesidad de información que atiende	Relevancia
<p>Lucas Luis Sarmiento Lui CEO _ Green Building Council Peru Linkedin: https://www.linkedin.com/in/lucas-luis-sarmiento-lui-a64a2b13/</p>	<p>La entrevista permitió cubrir aspectos clave que necesitábamos aclarar para la tesis sobre factibilidad de proyectos inmobiliarios para los NSE C y D en Perú: Contexto del mercado inmobiliario actual y tendencias a 5 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores de decisión de compra de los clientes de NSE C y D. ▪ Acceso al financiamiento y rol de subsidios/bonos. ▪ Elementos de éxito en proyectos inmobiliarios (precio, servicios, <i>amenities</i>). ▪ Impacto de la sostenibilidad, innovación y digitalización. ▪ Perspectiva sobre políticas públicas, regulación y programas de vivienda social. ▪ Proyecciones de crecimiento y oportunidades no explotadas (ej. alquiler social). 	<p>Alta</p>
<p>Información relevante encontrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado inmobiliario para NSE C y D en Perú muestra una diversificación impulsada por financiamiento internacional, que exige criterios de sostenibilidad. Aunque los bancos amplían el acceso a emprendedores e informales, el financiamiento al comprador final sigue siendo el mayor desafío. • En la decisión de compra, tasa de interés y precio son factores decisivos, con tendencia hacia departamentos más pequeños y con mayores <i>amenities</i>. La experiencia del desarrollador aporta confianza, aunque el precio sigue pesando más. • La sostenibilidad se consolida como requisito de financiamiento, abarcando eficiencia hídrica, energética, diseño bioclimático y gestión de residuos. A la vez, la digitalización y redes sociales fortalecen la comercialización. • Los subsidios y bonos estatales continúan siendo fundamentales, con mejoras en su predictibilidad y proyección de crecimiento de los bonos sociales y verdes apoyados por organismos internacionales. • Finalmente, se identifican oportunidades de crecimiento en la fuerte demanda insatisfecha, en el mercado de alquiler social aún no explotado y en la expansión territorial fuera de la costa. 		

Anexo 20. Ficha de Entrevista: Expertos en la construcción y venta de proyectos de inmobiliarios (2).

Nombre del entrevistado	Necesidad de información que atiende	Relevancia
<p>Javier Salazar Flores Presidente Ejecutivo en BESCO S.A.C. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/javier-salazar-flores-b956ba53/</p>	<p>La entrevista a Javier Salazar Flores atiende la necesidad de contar con la visión de un referente del sector inmobiliario sobre el mercado de vivienda para NSE C y D en Perú. Proporciona información clave sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La situación y proyección del mercado. ▪ Factores de compra y éxito de proyectos. ▪ Acceso al financiamiento y rol de bonos. ▪ Relevancia de la sostenibilidad e innovación. ▪ Impacto de políticas públicas y colaboración público-privada. ▪ Oportunidades futuras de expansión y diferenciación. ▪ En síntesis, aporta insumos prácticos y estratégicos para validar la factibilidad de proyectos de vivienda social en la tesis. 	<p>Alta</p>
<p>Información relevante encontrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado inmobiliario para NSE C y D en Perú muestra una diversificación impulsada por financiamiento internacional, que exige criterios de sostenibilidad. Aunque los bancos amplían el acceso a emprendedores e informales, el financiamiento al comprador final sigue siendo el mayor desafío. • El mercado inmobiliario para NSE C y D en Perú muestra alta demanda por el déficit habitacional y dependerá de bonos y programas estatales para seguir creciendo. El precio y la tasa de interés siguen siendo los principales factores de compra, aunque los clientes valoran cada vez más <i>amenities</i>, áreas comunes y buena ubicación. • La sostenibilidad y certificaciones verdes son ya un requisito para acceder a financiamiento, y la digitalización (recorridos virtuales, redes sociales) se ha vuelto clave en la comercialización. El futuro del sector también apunta a construcción modular y tecnologías ecoeficientes. • Las inmobiliarias deben diferenciarse por seriedad, cumplimiento, ubicación estratégica y servicios, apoyándose en marketing digital. A futuro, se prevé expansión hacia nuevas zonas urbanas, mayor uso de financiamiento verde, y una colaboración más estrecha entre sector público y privado para cubrir la brecha de vivienda. 		

Anexo 21. Resultados de las encuestas.



Nota: El grafico fue extraído del archivo Excel con los resultados.

Principales hallazgos:

- El 63.6 % considera que no hay suficientes viviendas accesibles en su comunidad.
- El 69.5 % afirma que es difícil encontrar viviendas acordes a lo que pueden pagar mensualmente por un crédito hipotecario.
- El 78.1 % reconoce que su capacidad de pago mensual restringe sus opciones de vivienda.
- El 72.4 % señala que el precio es el criterio más importante al decidir una compra.
- El 86.5 % confía más en esquemas de cuotas fijas que en cuotas variables.

- El 44.1 % estaría dispuesto a aceptar menor tamaño si el precio es más bajo, aunque un 25.8 % lo rechaza.
- El 78.9 % considera fundamental la disponibilidad de transporte y supermercados cercanos.
- El 66.7 % valora la proximidad a su lugar de estudio o trabajo.
- El 38.5 % rechaza una ubicación céntrica si es más cara y pequeña.
- El 44.5 % estaría dispuesto a vivir en las afueras si es más económico (aunque con fuerte división en opiniones).
- El 70.6 % prioriza la seguridad de la zona por encima del tamaño de la vivienda.
- El 41 % estaría dispuesto a pagar más, pero 32.8 % se niega.

Anexo 22. Descripción de puestos.

Posición	Perfil	Funciones principales
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: Mínimo 10 años en dirección general. Competencias: Liderazgo estratégico, toma de decisiones, pensamiento crítico. Habilidades: Negociación, comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la estrategia general. Supervisar todas las áreas. Tomar decisiones clave. Representar la inmobiliaria.
Gerente Legal	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 5+ años en asesoría legal corporativa. Competencias: Conocimiento en leyes inmobiliarias, ética profesional. Habilidades: Atención al detalle, pensamiento analítico. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar legalmente a todas las áreas. Redactar y revisar contratos. Asegurar cumplimiento normativo.
Jefe de RSC	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 3+ años en responsabilidad social. Competencias: Gestión de proyectos sociales. Habilidades: Empatía, comunicación, trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programas de RSC. Coordinar con comunidades. Monitorear impacto.
Gerente Comercial y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 7+ años en marketing y ventas. Competencias: Visión comercial, pensamiento estratégico. Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderar estrategia comercial y de marketing. Coordinar equipos. Cumplir metas de ventas.
Jefe de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 5+ años en marketing. Competencias: Planificación de campañas, <i>branding</i>. Habilidades: Creatividad, comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar campañas. Coordinar publicidad. Manejar redes sociales.
Jefe Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 5+ años en ventas inmobiliarias. Competencias: Liderazgo de equipos, gestión comercial. Habilidades: Orientación a resultados, empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar fuerza de ventas. Establecer metas. Coordinar estrategias.
Ejecutivo de ventas 1	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 2+ años en ventas. Competencias: Orientación al cliente, persuasión. 	<ul style="list-style-type: none"> Captar clientes. Presentar proyectos.
Ejecutivo de ventas 2	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades: Proactividad, organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento posventa.
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 7+ años en administración y finanzas. Competencias: Gestión presupuestal, planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar área administrativa y financiera. Controlar presupuestos y recursos.

Posición	Perfil	Funciones principales
Jefe Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades: Liderazgo, análisis. Experiencia: 5+ años en finanzas. Competencias: Análisis financiero, control presupuestal. Habilidades: Detalle, ética profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar reportes. Preparar informes financieros. Supervisar ingresos/gastos. Asegurar control interno.
Asistente 1 (Finanzas)	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 2+ años en apoyo administrativo. Competencias: Manejo de documentación, coordinación. Habilidades: Orden, iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al jefe de finanzas. Organizar documentación. Coordinar trámites internos.
Gerente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 5+ años en gestión de proyectos. Competencias: Planificación, seguimiento. Habilidades: Organización, liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar ejecución de proyectos. Asegurar cronograma y presupuesto. Supervisar calidad.
Jefe de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 3+ años en coordinación de proyectos. Competencias: Gestión de cronogramas, recursos. Habilidades: Comunicación, resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en seguimiento de proyectos. Coordinar tareas y recursos. Generar reportes de avance.
Gerente de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 5+ años en talento humano. Competencias: Selección, desarrollo y clima laboral. Habilidades: Empatía, liderazgo, comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar procesos de selección y desarrollo. Supervisar clima laboral. Apoyar en evaluación de desempeño.
Asistente 1 (RRHH)	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 2+ años en tareas administrativas. Competencias: Soporte en RRHH. Habilidades: Orden, comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar procesos de RRHH. Coordinar inducciones y registros. Dar soporte operativo.
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 1+ años en atención al cliente. Competencias: Recepción, manejo de central telefónica. Habilidades: Empatía, comunicación cordial. 	<ul style="list-style-type: none"> Atender visitas. Gestionar llamadas. Brindar información básica.
Personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: 2+ años en mantenimiento general. Competencias: Electricidad, limpieza y soporte técnico básico. Habilidades: Responsabilidad, autonomía. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar limpieza. Reparaciones menores. Apoyo en logística diaria.

Anexo 23. Planilla (soles).

Concepto	Sueldo bruto mensual (planilla)	Factor costo empresa	2026	2027	2028
Gerente General	18 000.00	1.60	345 600.00	345 600.00	345 600.00
Gerente Legal	8 000.00	1.60	153 600.00	153 600.00	153 600.00
Jefe de Responsabilidad Social	5 000.00	1.60	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Gerente de Proyectos	8 000.00	1.60	153 600.00	153 600.00	153 600.00
Jefe de Proyectos	5 000.00	1.60	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Gerente Comercial	8 000.00	1.60	153,600.00	153 600.00	153 600.00
Jefe de Marketing	5 000.00	1.60	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Apoyo 1	2 500.00	1.60	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Jefe de Ventas	5 000.00	1.60	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Ejecutivo de Ventas 1	2 500.00	1.60	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Ejecutivo de Ventas 2	2 500.00	1.60	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Gerente de Recursos Humanos	8 000.00	1.60	153 600.00	153 600.00	153 600.00
Asistente RRHH 1	3 000.00	1.60	57 600.00	57 600.00	57 600.00
Gerente de Administración y Finanzas	8 000.00	1.60	153 600.00	153 600.00	153 600.00
Jefe de Finanzas	5 000.00	1.60	96 000.00	96 000.00	96 000.00
Asistente Finanzas 1	3 000.00	1.60	57 600.00	57 600.00	57 600.00
Recepcionistas	3 000.00	1.60	57 600.00	57 600.00	57 600.00
Personal de mantenimiento	2 500.00	1.60	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Total	102 000.00		1 958 400.00	1 958 400.00	1 958 400.00

NOTAS BIOGRÁFICAS

Felix Edgardo Agüero Salinas

Nació en Lima en 1981. Es ejecutivo financiero con más de 20 años de experiencia en administración, contabilidad y finanzas en sectores como agroindustria, minería, energía y servicios. Contador público por la Universidad Nacional del Callao, especializado en IFRS por la Universidad del Pacífico y en el 2025 concluyó el *Corporate MBA* en PBS. Actualmente es Gerente Corporativo de Finanzas en Camposol, lidera procesos de reestructuración de deuda corporativa, financiamiento internacional y transformación digital (SAP S/4HANA). Ha ocupado posiciones ejecutivas en Hudbay Minerals, Grupo Nyrstar, Grupo Romero y Glencore.

Ramiro Alejandro Carranza Cabrera

Nació en Lima en 1976. Arquitecto de la Universidad Ricardo Palma (URP), Magister en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias por Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Politécnica de Madrid y diplomado en gerencia de proyectos - PMOK por la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas (UPC), terminando el *Corporate MBA* por la Universidad del Pacífico y ESADE. Docente por más de 25 años de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la URP. Con 27 años de experiencia en diseño, dirección y gerencia de proyectos de construcción e inmobiliarios (residencial, oficinas y comercial). Actualmente es Gerente de Desarrollo de nuevos negocios inmobiliarios en la empresa BESCO S.A.C.

Matias Cauvi Ferraro

Nació en Lima en 1991. Es administrador y marketero egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con más de 10 años de experiencia en el sector retail. Está especializado en la gestión de marcas internacionales, así como en la administración de tiendas físicas y canales online. Actualmente se desempeña como gerente comercial de Forus Perú, liderando la estrategia comercial de las distintas marcas del grupo en el país.

Miguel Angel Chavez Mendoza

Nació en Lima en 1982 y desde joven encontró en la tecnología una herramienta para transformar realidades. Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. En 2015 fundó ZEIT PERÚ, consultora en tecnologías de la información. La empresa se especializa en Microsoft Cloud, inteligencia artificial generativa, analítica de datos, automatización y ciberseguridad. Con más de quince años de experiencia, ha liderado proyectos de transformación digital en banca, minería, energía, gobierno y manufactura.