



## **Plan de negocios para oficinas prime hechas a la medida**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Gestión y Desarrollo Inmobiliario por:

Ligia Melissa Bendezú Gonzáles  
Gonzalo José Díaz Villegas  
Fabricio Fernando Valdivia Hinojosa

Programa de la Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario 2018 - 1

Lima, 07 de mayo de 2021

Esta tesis

**Plan de negocios para oficinas prime hechas a la medida**

ha sido aprobada.



.....  
Ana Inés Reátegui Vela (Jurado)



.....  
Marita Cecilia Chang Olivas (Jurado)



.....  
Ricardo Emilio Salinas Vilcachagua (Asesor)

Universidad ESAN

2021

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional en estos años de formación profesional, por ser ejemplo de perseverancia y fortaleza, por confiar en mí y estar siempre alentándome en cada paso que doy.

**Ligia Melissa Bendezú Gonzáles**

Que el presente esfuerzo académico sea fuente de ejemplo e inspiración para mis dos pequeños hijos Andreita y Alonsito, a quienes les agradezco su paciencia y cariño en estos dos años de dedicación. A mi padre por siempre haber creído en mis emprendimientos tanto de negocios como académicos, sin objetarlos y dándome todo su respaldo.

**Gonzalo Diaz Villegas**

A mi familia, madre y hermanas las cuales siempre me apoyan en cada etapa de mi vida, y en especial a mi abuelo, a su vez que este esfuerzo sirva de inspiración a mis hermanas para desarrollar los proyectos que deseen y de gran ayuda para quien necesite información de esta tesis.

**Fabricio Valdivia Hinojosa**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
1.1. Objetivos .....	21
1.1.1. <i>Objetivo General.</i> .....	21
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	21
1.2. Alcances y limitaciones .....	23
1.2.1. <i>Alcances</i> .....	23
1.2.2. <i>Limitaciones</i> .....	23
1.3. Justificación y contribución del tema seleccionado.....	24
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>25</b>
2.1. Principales Definiciones .....	26
2.2. Precisiones sobre el mercado inmobiliario .....	28
2.2.1. <i>El mercado inmobiliario a nivel nacional</i> .....	28
2.2.2. <i>El mercado inmobiliario de oficinas Prime en la ciudad de Lima</i> .....	28
2.2.3. <i>Dinámica de la demanda y oferta</i> .....	29
2.4. Conclusiones del capítulo. ....	33
<b>CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>34</b>
3.1. Análisis del Macroentorno.....	34
3.1.1. <i>Aspecto socio culturales.</i> .....	34
3.1.2. <i>Aspectos económicos</i> .....	35
3.1.3. <i>Aspectos políticos y legales</i> .....	38
3.1.4. <i>Aspectos tecnológicos</i> .....	38
3.1.5. <i>Aspectos ecológicos</i> .....	39
3.1.6. <i>Aspectos geográficos</i> .....	39
3.2. Análisis del Microentorno .....	41
3.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	41

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	41
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	43
3.2.4. Amenaza de productos / servicios sustitutos.....	43
3.2.5. Intensidad de la competencia actual .....	44
3.3. Análisis del mercado.....	45
3.4. El consumidor .....	45
3.5. Conclusiones del capítulo .....	45
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>47</b>
4.1. Objetivos.....	47
4.2. Metodología .....	47
4.2.1. Investigación de la demanda .....	47
4.2.2. Investigación de la oferta .....	49
4.2.3. Entrevistas a profundidad a expertos del sector .....	49
4.3. Resultados de las investigaciones .....	50
4.3.1 Encuesta aplicada a los demandantes (Arrendatarios o Compradores)	
.....	50
4.3.2. Resultado de la Investigación de la Oferta.....	69
4.3.3. Encuesta aplicada a los Especialistas .....	74
4.4. Conclusiones del capítulo .....	78
<b>CAPÍTULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA .....</b>	<b>79</b>
5.1. Conclusiones del capítulo .....	81
<b>CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>82</b>
6.1. Denominación del Proyecto.....	82
6.2. Visión.....	82
6.3. Misión .....	83
6.4. Propósito .....	83

6.5. Valores .....	83
6.6. Estrategia General.....	83
6.7. Factores diferenciadores. ....	84
6.8. Factores de focalización.....	85
6.9. Ventajas competitivas .....	85
6.10. Barreras de entrada existentes.....	86
6.11. Protección de la inversión.....	86
6.12. Objetivos Estratégicos .....	87
6.12.1. <i>Por el lado del Cliente – Área de Ventas</i> .....	87
6.12.2. <i>Por el lado Financiera</i> .....	87
6.12.3. <i>Por el lado de Recursos Humanos</i> .....	87
6.13. Análisis FODA .....	89
6.13.1. <i>Fortalezas</i> .....	89
6.13.2. <i>Debilidades</i> .....	89
6.13.3. <i>Oportunidades</i> .....	90
6.13.4. <i>Amenazas</i> .....	90
6.14. Modelo CANVAS.....	91
6.14.1. <i>Segmento de Clientes</i> .....	91
6.14.2. <i>Propuesta de Valor</i> .....	91
6.14.3. <i>Canales</i> .....	91
6.14.4. <i>Relación con los Clientes</i> .....	92
6.14.5. <i>Fuentes de Ingreso</i> .....	92
6.14.6. <i>Recursos claves</i> .....	92
6.14.7. <i>Actividades claves</i> .....	93
6.14.8. <i>Asociados Claves</i> .....	93
6.14.9. <i>Estructura de Costos</i> .....	93

6.15. Conclusiones del capítulo.....	95
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>96</b>
7.1. Objetivos.....	96
7.1.1. <i>Objetivos a corto plazo (Primer año de operaciones)</i> .....	96
7.1.2. <i>Objetivos a mediano y largo plazo</i> .....	97
7.2. Mercado objetivo y perfil del consumidor.....	97
7.2.1. <i>Mercado Objetivo:</i> .....	97
7.2.2. <i>Perfil del Consumidor:</i> .....	98
7.3. Posicionamiento.....	98
7.4. Mezcla de marketing.....	99
7.5. Estrategia de producto .....	100
7.6. Estrategia de Plaza o Distribución .....	103
7.7. Estrategia de promoción y publicidad.....	105
7.8. Estrategia de precio.....	106
7.8.1. <i>Objetivo:</i> .....	106
7.8.2. <i>Estrategia:</i> .....	106
7.9. Conclusiones del capítulo.....	111
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>112</b>
8.1. Objetivos de la producción.....	112
8.2. Estrategia de operaciones.....	112
8.3. Gestión de operaciones .....	113
8.3.1. <i>Diseño del producto</i> .....	113
8.3.2 <i>Proceso Productivo</i> .....	119
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>121</b>
9.1 Estructura de egresos .....	121
9.1.1 <i>Costos del terreno</i> .....	121

9.1.2. Costos del diseño y proyecto .....	122
9.1.3. Costos de servicios públicos, licencias y aspectos legales.....	122
9.1.4. Costos de Construcción .....	123
9.1.5. Costos marketing y ventas .....	124
9.1.6. Costos de Gerencia y Supervisión de obra.....	125
9.1.7. Costos financieros.....	126
9.1.8. Costos de Gestión .....	126
9.1.9. Costos de mantenimiento .....	127
9.1.10. Impuestos y Servicios Municipales .....	127
9.2. Estructura de ingresos.....	128
9.2.1 Ingresos por ventas.....	128
9.2.2 Ingresos por arriendos.....	129
9.2.3 Ingresos por cierre de proyecto (perpetuidad).....	129
9.3. Etapas de la evaluación.....	130
9.4. Proyección de ventas y arriendos.....	130
9.5. Flujo de caja.....	131
9.6. Proyección de pagos de impuesto del IGV .....	132
9.7. Flujo de caja del financiamiento .....	133
9.8. Flujo de fondos .....	134
9.9. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	135
9.10 Análisis financiero .....	135
9.10.1. Valor Actual Neto (VAN).....	135
9.10.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	136
9.11. Análisis de sensibilidad .....	137
9.11.1. Sensibilidad al costo de construcción.....	137
9.11.2. Sensibilidad a la ocupabilidad de oficinas.....	138



9.11.3. <i>Sensibilidad al precio de las ventas de oficinas</i> .....	139
9.11.4. <i>Sensibilidad del Precio de Arriendo</i> .....	139
9.11.5. <i>Análisis de Sensibilidad Bidimensional</i> .....	140
9.12. Conclusiones del Capítulo .....	141
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>143</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1. Perú: Población estimada y proyectada, 1995, 2020, 2030 y un año en que se alcanzará la población máxima.....	34
Tabla 3. 2. Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100. ....	35
Tabla 3. 3. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008_I – 2020_III (Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior). Año Base 2007=100. ....	37
Tabla 3. 4. Perú: Estructura Empresarial, 2018. ....	40
Tabla 3. 5. Perú: Gran y Mediana empresa, según región, 2017-2018.....	40
Tabla 3. 6. Competencia directa. ....	42
Tabla 3. 7. Competencia indirecta. ....	43
Tabla 7. 1. Estrategia funcional para oficinas Prime. ....	100
Tabla 9. 1. Costo de terreno.....	122
Tabla 9. 2. Costos de diseño y proyecto .....	122
Tabla 9. 3. Costo de permisos y aspectos legales. ....	123
Tabla 9. 4. Costo de servicios públicos. ....	123
Tabla 9. 5. Costos de construcción. ....	124
Tabla 9. 6. Costos de marketing y ventas .....	125
Tabla 9. 7. Costos de supervisión y ventas. ....	126
Tabla 9. 8. Condiciones de préstamo. ....	126
Tabla 9. 9. Costos de gestión. ....	127
Tabla 9. 10. Impuestos servicios municipales. ....	128
Tabla 9. 11. Número de unidades y metro cuadrado de arriendo y venta. ....	128
Tabla 9. 12. Precio por metro cuadrado de arriendo y venta. ....	129
Tabla 9. 13. Ingreso por metro cuadrado de arriendo. ....	129
Tabla 9. 14. Proyecto de ventas y arriendos. ....	131
Tabla 9. 15. Flujo de caja.....	132
Tabla 9. 16. Análisis de flujo de IGV. ....	133

Tabla 9. 17. Condiciones de préstamo.....	133
Tabla 9. 18. Amortización de préstamo.....	134
Tabla 9. 19. Flujo de fondos.....	134
Tabla 9. 20. Estado de ganancias y pérdidas.....	135
Tabla 9. 21. Análisis financiero VAN y TIR.....	136
Tabla 9. 22. Sensibilidad y costo de construcción.....	138
Tabla 9. 23. Sensibilidad a la ocupabilidad de oficinas.....	138
Tabla 9. 24. Sensibilidad al precio de las ventas de oficinas.....	139
Tabla 9. 25. Sensibilidad del precio del arriendo.....	140
Tabla 9. 26. Sensibilidad bidimensional precio – ocupabilidad.....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1. Características de las oficinas de clase A o Prime. ....	27
Figura 2. 2. Ejes corporativos de clase A. ....	30
Figura 2. 3. Oficinas de clase A. ....	30
Figura 2. 4. Factores para la liberación de oficinas. ....	32
Figura 3. 1. Las 5 fuerzas de Michael Porter. ....	44
Figura 4. 1. Duración de la pandemia. ....	51
Figura 4. 2. Modo de trabajo durante la pandemia. ....	52
Figura 4. 3. Medidas sanitarias durante la pandemia. ....	52
Figura 4. 4. Condición de posesión de oficina. ....	53
Figura 4. 5. Valor por mt <sup>2</sup> en USD de arrendamiento. ....	54
Figura 4. 6. Valor por mt <sup>2</sup> en USD por mantenimiento. ....	54
Figura 4. 7. Periodo de arriendo anual contratado. ....	55
Figura 4. 8. Zona de preferencia para adquirir una oficina. ....	55
Figura 4. 9. Atributos de valoración en un edificio de oficina Prime. ....	56
Figura 4. 10. Capacidad de pago por m <sup>2</sup> en USD por alquiler de oficina. ....	57
Figura 4. 11. Consideración de atributos para lección de oficina. ....	57
Figura 4. 12. Evaluación de pago de una prima para el diseño de una oficina. ....	58
Figura 4. 13. Asesoría para la obtención de licencias y certificados. ....	58
Figura 4. 14. Pro y contras de un implementador. ....	59
Figura 4. 15. Evaluación de financiamiento del coste. ....	60
Figura 4. 16. Tiempo de adquisición de oficina. ....	60
Figura 4. 17. Costo por m <sup>2</sup> pagado por la adquisición de oficina. ....	61
Figura 4. 18. Costo de inversión por m <sup>2</sup> para implementación de oficina. ....	61
Figura 4. 19. Valor por m <sup>2</sup> por mantenimiento de edificio. ....	62
Figura 4. 20. Zona de preferencia para adquirir una oficina en Lima. ....	62
Figura 4. 21. Atributos de valoración en un edificio de oficina Prime. ....	63
Figura 4. 22. Necesidad de ampliación de oficinas. ....	64
Figura 4. 23. Disposición de pago por mt <sup>2</sup> por una oficina Prime. ....	64
Figura 4. 24. Atributos más importantes para la elección de una oficina. ....	65

Figura 4. 25. Pago de prima para el diseño e implementación de alta calidad. ....	65
Figura 4. 26. Propuesta de asesoramiento para obtención de licencias y certificados. .....	66
Figura 4. 27. Elección de un implementador de oficinas.....	66
Figura 4. 28. Financiamiento de los pagos de diseño e implementación.....	67
Figura 4. 29. Disposición de pago para la compra de una oficina Prime. ....	68
Figura 4. 30. Disposición de pago para arrendar una oficina Prime.....	68
Figura 4. 31. Inventario de oficinas Prime (Edificio clase A+ y A).....	69
Figura 4. 32. Distribución del inventario total por submercado. ....	70
Figura 4. 33. Distribución de la disponibilidad total por submercado.....	70
Figura 4. 34. Inventario y disponibilidad de oficinas Prime por submercado. ....	71
Figura 4. 35. Precio promedio de alquiler por submercados USD/m <sup>2</sup> /mes. ....	72
Figura 4. 36. Variación trimestral de la vacancia 2020. ....	73
Figura 4. 37. Variación trimestral de precio de renta promedio. ....	73
Figura 5. 1. Nueva oferta, absorción y vacancia – variación anual, al 2020. ....	80
Figura 6. 1. Estrategias DOCSA.....	88
Figura 6. 2. Matriz FODA. ....	90
Figura 8. 1. Alternativas estratégicas para las operaciones de la empresa .....	113
Figura 8. 2. Oficina estándar del edificio Los Inkas.....	114
Figura 8. 3. Oficina Prime hecha a medida.....	115
Figura 8. 4. Plano del edificio Los Inkas, planta 1 y planta 2.....	116
Figura 8. 5. Rediseño de escalera e instalaciones. ....	117
Figura 8. 6. Acabados de oficinas personalizadas. ....	117
Figura 8. 7. Indicadores de calidad del producto.....	119
Figura 8. 8. Proceso productivo para elaboración del producto final. ....	120

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta para la investigación de tesis. ....	144
Anexo N° 2 Ficha de encuesta. ....	159
Anexo N° 3. Guía de Preguntas. ....	176

## **Ligia Melissa Bendezú Gonzáles**

Arquitecta de la Universidad Nacional de Ingeniería, actualmente terminando una Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario en ESAN, Arquitecta colegiada con 10 años de experiencia en el desarrollo de proyectos arquitectónicos inmobiliarios y construcción de edificios, interesada en los negocios inmobiliarios. Persona responsable con ética y valores, de buen criterio, dinámica, organizada; con facilidad para trabajar en equipo bajo presión, rápida adaptación a cualquier sistema de trabajo.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**2018 – 2020 (Esperando)**                      **Universidad ESAN – Lima**  
Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

**2001 – 2007**                                      **Universidad Nacional de Ingeniería – UNI**  
Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes –  
FAUA  
Grado Arquitecto – C.A.P. 17946

### **EXPERIENCIA LABORAL**

**2013 – 2020**                                      **GRUPO CHACARILLA SUR S.A.C.**  
Jefatura Área de Detalles y Responsable de Obra.

**2011 – 2012**                                      **MLC ARQUITECTURA S.A.C.**  
Residente de Obra.

**2008 – 2010**                                      **ARQ. LAURA ALEGRIA ALEGRIA**  
Supervisión de Obra y Asistente.

**2007 – 2008**                                      **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE**  
**HUROCHIRI – MATUCANA**  
Asistente de obra.

## **MBA Lic. Gonzalo José Díaz Villegas**

Licenciado en Administración de Empresas, MBA de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica (CENTRUM), Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario de la Escuela de Negocios de la Universidad de ESAN (finalizando). Amplia experiencia en evaluación, gestión y financiamiento de proyectos inmobiliarios, con gran capacidad para el trabajo en equipo, habilidad para trabajar bajo fuerte presión, excelente comunicación tanto a nivel interpersonal como organizacional.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>Estudios de Post-Grado</b>	Universidad de ESAN Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario MAGDI-2018 – 2020 (Finalizando) CENTRUM – Universidad Católica. Maestría en Administración de Negocios MBA Gerencial 2002- 2004
<b>Estudios Superiores</b>	Universidad Ricardo Palma. Licenciado en Administración 1993 - 1999

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **DOCSACORP GRUPO EMPRESARIAL      Enero 2011 – al Presente**

Integrado por las empresas: DOCSA SAC, ATOX PERU SAC y FUNDO INCAHUASI AGROINDUSTRIAL SAC. vinculada y comprometida a la edificación en general, promoción y financiación de diversos proyectos inmobiliarios, como en el sector de grandes almacenes y su equipamiento y, también, al sector agroindustrial.

#### **Cargo: Gerente General**

#### **Inmobiliaria y Constructora CG Inversiones SAC      Enero 2004 – al 2011**

Con una extensa actividad en diferentes rubros, tanto de la Obra Pública como Privada, cubre un amplio campo de acción en proyectos y ejecución de obras.



**Cargo: Gerente de Proyectos**

**CORPAC S.A.**

**Junio 2001 – Mayo 2003**

**Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial**

Opera, equipa y conserva los aeropuertos al tránsito aéreo en el Perú, incluyendo las dependencias servicios, instalaciones y equipos requeridos por la técnica aeronáutica, de acuerdo con las normas internacionales.

**Cargo: Gerente de Logística**

## **Fabricio Fernando Valdivia Hinojosa**

Profesional Arquitecto colegiado de la Universidad Ricardo Palma, con sólida formación en valores, y proactividad, con habilidades para trabajar en equipo, y mucho interés de seguir adquiriendo conocimientos para crecimiento profesional y personal, con 4 años de experiencia laboral como arquitecto en elaboración de proyectos, supervisión de obras, gestión de proyectos, con dominio avanzado del idioma inglés y programas de diseño.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>2018 – 2020 (Esperando)</b>	<b>Universidad ESAN – Lima</b> Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario
<b>2001 – 2007</b>	<b>Universidad Ricardo Palma – URP</b> Facultad de Arquitectura y Urbanismo Arquitecto – C.A.P. 20727

### **EXPERIENCIA LABORAL**

<b>2020 – Actualidad</b>	<b>DOCSACORP S.A.C.</b> Jefe de Proyectos.
<b>2016 – 2019</b>	<b>PETRAMAS S.A.C.</b> Arquitecto.
<b>2015 – 2017</b>	<b>UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMERICA LATINA - UCAL</b> Arquitecto
<b>2015 – 2016</b>	<b>UNIVERSIDAD RICARDO PALMA - URP</b> Arquitecto – Asistente de Cátedra.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente Tesis se basa en el desarrollo de un plan de negocios para la construcción e implementación de un Centro Empresarial Prime, cuyas unidades resultantes sean oficinas “hechas a la medida del cliente”.

Usualmente en el mercado se acostumbra a vender y arrendar oficinas en casco gris, es decir sin implementar, tan solo con los baños y acometida de energía y agua. Lo cual conlleva a que el cliente usuario tenga que llevar a cabo todas las actividades de poner la oficina en marcha, tareas como arquitectura, electricidad, data, aire acondicionado, sistema contra incendio, inyección y extracción de aire, sistemas de seguridad entre otros.

Estas tareas son de alta complejidad y pueden resultar siendo muy costosas y sorprender el flujo de caja de la organización.

Nuestra propuesta conlleva a evitarle al usuario este problema, resolvérselo de una manera que le facilite su flujo de caja y le evite pérdidas de tiempo e incrementos o sobre costos. Nuestro alcance va desde el diseño, ejecución, y obtención de las licencias respectiva tanto de seguridad (INDECI) como de funcionamiento (Licencia Municipal). Así como ofrecerle, en el caso de oficinas en arriendo, un plazo de financiamiento del costo de la implementación. En este punto es importante resaltar que el costo de implementación para una oficina prime puede fluctuar entre USD 400 a USD 900 por m<sup>2</sup>, lo que es un egreso importante, que si el cliente no lo consideró puede generarle serios problemas de caja en poner en funcionamiento la oficina. Nuestra propuesta aligera y resuelve dicha problemática tanto desde el aspecto económico como técnico y administrativo.

Cabe resaltar que los negocios de generación de flujo de caja inmobiliarios son altamente atractivos para los fondos de inversión que buscan rentas fijas de poca volatilidad sobre activos sólidos, lo cual ofrece la posibilidad de que una vez que la unidad de negocio este en su punto de equilibrio sea ofrecida en su conjunto a este tipo

de inversionistas, cuyo precio no se fija por el valor de construcción, sino por la tasa de rentabilidad que ofrece los flujos, mejorando sustancialmente un valor de liquidación o cierre al accionista del presente negocio.

Hemos realizado los análisis del mercado, demanda y oferta, diseño del servicio, el plan estratégico, el plan de marketing, y el plan financiero. Cuyos resultados del VAN y la TIR son positivos para el desarrollo y puesta en marcha del presente emprendimiento, el cual esperamos sea un aporte y herramienta de uso para quienes estén interesados en la generación de flujos de largo plazo y de riesgo moderado.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis presenta un Plan de Negocios para Oficinas Prime Hechas a la Medida, se trata de contribuir al desarrollo del mercado inmobiliario en el segmento de oficinas, aportando nuestros conocimientos adquiridos en el MAGDI y experiencia profesional. El término “Hechas a la Medida” será usado como parte de la campaña de penetración en el mercado de oficinas, involucra el darle al cliente todos los servicios que requiera, desde la adquisición o arriendo de la oficina y su posterior diseño e implementación; sistema contra incendio, aire acondicionado, extracción e inyección, seguridad, data, instalación eléctrica y acabados de arquitectura en función de su imagen corporativa, y por último cerrar con el trámite de su licencia de funcionamiento.

Pondremos énfasis en el planeamiento estratégico, diseño del servicio, plan de marketing, y planeamiento financiero necesarios para llevar exitosamente un emprendimiento de este tipo. Nuestro enfoque está en un negocio mixto, es decir, en la venta y el arriendo de oficinas, en especial en esta última, dado que nos basaremos en un negocio de generación de flujo de caja de largo plazo (35 años), cuyo valor como activo es sumamente apreciado por los fondos de inversión de renta fija en bienes inmuebles. Se trata de crear valor a través de la construcción y administración del activo en un mercado altamente competitivo y de difícil penetración.

### **1.1.Objetivos**

#### ***1.1.1. Objetivo General.***

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y posterior operación de una empresa dedicada a: **CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE OFICINAS PRIME HECHAS A LA MEDIDA**, y proponer estrategias para una implementación exitosa, evaluando integralmente el atractivo del negocio.

#### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

##### **Objetivo específico 1**

Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de Oficinas Prime hechas a la medida en la ciudad de Lima.

## **Objetivo Específico 2**

### **Por el lado de la Demanda.**

- Estimar la demanda efectiva del producto o servicio de oficinas Prime terminadas a la medida, tanto para el mercado de alquiler como de venta.
- Medir la disposición a pagar por metro cuadrado en casco blanco comparado con oficina implementada.
- Caracterizar el perfil del consumidor oficinas Prime.
- Identificar atributos de valor para el producto-servicio, para definir estrategia competitiva y el diseño del producto.

### **Por el lado de la Oferta.**

Análisis de la oferta competitiva en el mercado de oficinas Prime en la ciudad de Lima.

### **Competidores Directos**

Son aquellos que brindan un producto similar. Analizar productos y servicios, precios, mercados a los que se orientan, capacidad financiera, reputación, satisfacción y expectativas de los clientes.

### **Competidores Potenciales o Indirectos**

- Analizar la capacidad para entrar al mercado de los competidores potenciales.
- Identificación de Brechas (en los competidores directos), diferencias que tienen unas con las otras.
- Construcción de Barreras (en los competidores potenciales)
- Otros Agentes Relevantes para la Oferta.
  - Proveedores (convenios o franquicias)
  - Intermediarios
  - Reguladores

### **Objetivo Específico 3**

Diseñar el producto / servicio a ser ofrecido.

### **Objetivo Específico 4**

Proponer el plan estratégico para la puesta en marcha y posterior operación del negocio.

### **Objetivo Específico 5**

Evaluar financieramente el atractivo del negocio propuesto.

## **1.2. Alcances y limitaciones**

### **1.2.1. Alcances**

El plan de negocio es una nueva idea para la estructuración de una unidad de negocio para la empresa DOCSACORP, el cual complementará a esta con la incorporación de un equipo técnico especializado en el diseño e implementación de oficinas hechas a la medida para empresas medianas y grandes.

- Se demostrará la necesidad del concepto para el mercado.
- Demostrar la importancia de la ventaja competitiva del nuevo concepto.
- A nivel financiero, se llegará a realizar análisis de riesgos y análisis de sensibilidad para demostrar la rentabilidad.
- Se realizará una investigación de mercado basada en cuestionarios y entrevistas.
- Los entrevistados serán personas especializadas en el mercado de oficinas, directores de empresas medianas y grandes, y expertos en implementación de oficinas.
- A nivel marketing se logrará el nombre y concepto del producto.
- Se hará mención de la mejor vía de comunicación para el nuevo concepto.

### **1.2.2. Limitaciones**

- Barrera para entrevistar a los directores de empresas medianas y grandes.

- Base de datos limitadas sobre empresas que realizan el mismo servicio.

### **1.3. Justificación y contribución del tema seleccionado**

En el entorno actual del desarrollo en nuestro país, se hace necesario crear una oferta especializada del producto Oficinas Prime, las empresas demandan mayor grado de especialización en dicho producto, que les evite a ellas distraer sus recursos humanos y económicos. Es por ello que se presenta; Oficinas hechas a la Medida, que va dar respuesta a esta necesidad de las empresas, tanto para venta como arriendo. Se trata de evitar que las organizaciones (la demanda) se estén preocupando en contratar personal profesional en el campo de la implementación de oficinas, o subcontratando a un especialista o empresa implementadora. El propietario del producto (oficina), será quién se responsabilice de la entrega total del inmueble, cortando las gestiones, y actuando en forma directa con la demanda. Ello va a contribuir a una reducción de los costos y tiempos que actualmente se emplea, en beneficio de las organizaciones empresariales.



## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **Antecedente del Mercado de Oficinas**

Las exigencias de los clientes de oficinas Prime ha ido aumentando, de requerir edificios con equipamiento básico a uno con mayores atributos, que agreguen valor a sus operaciones, y lo más relevante, es que las oficinas en casco gris ya no satisfacen sus expectativas, por lo que nace añadir valor agregado al producto mediante la implementación y personalización de las oficinas. Esta tendencia se venía gestando antes de la pandemia y se convirtió en una necesidad importante para los clientes prime.

### **Situación actual de mercado de oficinas:**

El mercado de oficinas se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, en mayor medida se han visto afectadas las pequeñas y medianas empresas, en algunos casos se han visto obligadas a rescindir sus contratos. En el caso las empresas corporativas se han visto obligadas a reducir los espacios ocupados. Las medidas laborales dadas por el gobierno incentivan el trabajo a distancia o desde el hogar, por lo que los espacios de oficina han reducido su importancia en la coyuntura actual, lo que va de la mano con las de medidas sanitarias de prevención frente a riesgos de contagio. Dentro de esta reestructuración que enfrenta el segmento de oficinas y dado que el aire es la principal vía de transmisión del coronavirus, los sistemas de renovación y ventilación de espacios cerrados se ha convertido en requerimiento indispensable en la construcción de oficinas.

Dado este contexto, la propuesta en nuestra tesis, es entregar un producto que tome las necesidades previas a la pandemia e incorpore los protocolos de bioseguridad que responden a la situación actual en los campos de la salud y como ello se encaja con las necesidades operativas de la empresa.

## **2.1. Principales Definiciones**

### **Arrendatario y/o Comprador**

El Arrendatario es la persona o empresa que adquiere el derecho de uso del activo, Ambas partes interactúan inicialmente para poder conocerse y conocer la imagen de la empresa para así poder llegar a cabo el desarrollo de su oficina a la medida, esta está sujeta al poder de negociación que permitirá una satisfacción de ambos lados (Gerencie, 2020).

La definición sería similar en caso quiera comprar la oficina en vez de arrendarla.

### **Arrendador y/o Vendedor**

Es arrendador el propietario del bien (o cosa como lo llama la legislación civil) y por supuesto, es quién que se obliga a ceder el uso de ese bien. Es la persona que da en arrendamiento aquello que le pertenece. Persona jurídica o natural propietaria del bien que se alquila o arrienda en favor de la otra parte, que es el arrendatario (Gerencie, 2020).

### **Edificio de Clase A o Prime**

Edificio Prime o Clase A es aquel que destaca por estar ubicado en zonas de alta concentración de oficinas y un alto nivel de diseño, equipamiento y tecnología. Además, ofrecen espacios de uso común como directorios, salas, entre otros. (Fuente: [Binswanger.com.pe /-como-es-un-edificio-de-clase-prime](http://Binswanger.com.pe/-como-es-un-edificio-de-clase-prime))

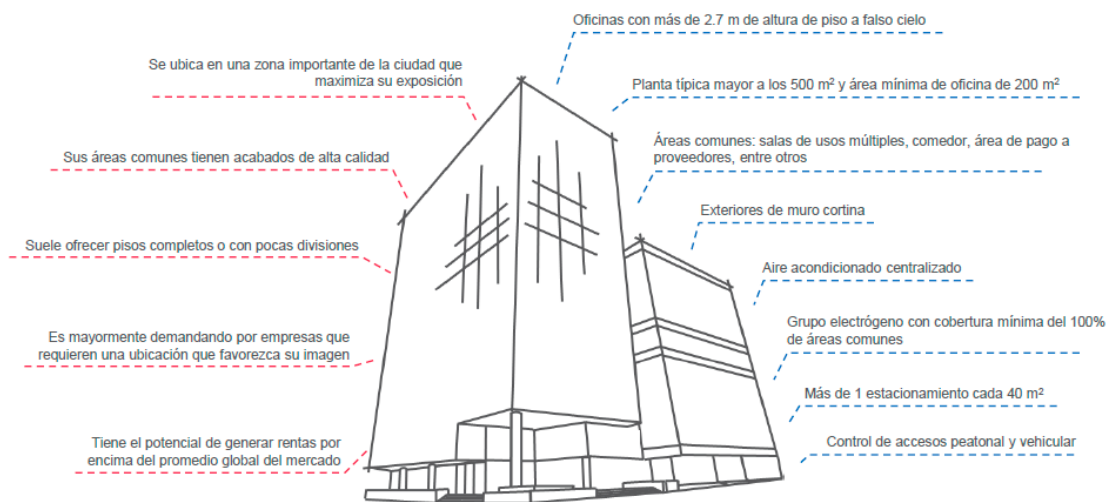
Para tener esa distinción debe tener los siguientes atributos:

- Oficina hecha a la medida:  
Este concepto se basa en la personalización del espacio de trabajo que una empresa desea para su organización, en este proceso se llega a entender la imagen y necesidades exactas de la organización para su correcta implementación diferenciándose del concepto de oficinas implementadas predeterminadas.
- El proceso de arrendamiento/compra e implementación:

- Proceso de corretaje para obtener al cliente interesado.
- Evaluar la necesidad del cliente si tiene interés en arrendar o comprar, y definir qué cantidad de área.
- Visitar la oficina a ofrecer con las características del cliente y mostrarle el potencial del producto.
- Ofrecerle el servicio de implementación a la medida de su oficina.
- Negociar el precio del alquiler o venta y de la implementación.
- Revisión y modificación de contrato de alquiler.
- Firma de contrato y legalización ante un notario registrado.
- Pago de la garantía o adelanto.
- Inicio de la implementación con las necesidades del cliente.
- Entrega de llaves del producto terminado.

Existen algunos procesos poco usuales que pueden aparecer de acuerdo con la necesidad en particular de algunos clientes (Binswanger, 2020).

*Figura 2. 1. Características de las oficinas de clase A o Prime.*



Fuente: Binswanger, reporte inmobiliario- oficinas de clase A, Lima 3T 2020. (Binswanger, 2020)

## **2.2. Precisiones sobre el mercado inmobiliario**

### ***2.2.1. El mercado inmobiliario a nivel nacional***

Según el último reporte trimestral del BCRP, el PBI nacional se contrajo en 17.4% durante el primer semestre del año 2020, con interrupciones en la producción de la mayoría de los sectores económicos.

Esta contracción se explica principalmente por las medidas sanitarias impuestas por el gobierno central para contener la expansión de la pandemia en el país. La paralización de las actividades económicas consideradas no esenciales conllevó a una reducción considerable de los ingresos de los agentes económicos y una masiva pérdida de empleos, con un deterioro profundo de la confianza del consumidor y de las empresas. La demanda interna se redujo en 15.1%, como resultado del ajuste en el gasto en los hogares y la interrupción de los proyectos de inversión pública y privada.

Se prevé una menor reducción del PBI en el segundo semestre (-8.4%) tras la reapertura gradual de la economía, acompañada de estímulos fiscales significativos y de una recuperación de la confianza del consumidor y las empresas. En ese sentido, en el mes de julio el PBI nacional registro una caída de 11,7 % respecto del mismo mes del año pasado.

En cuanto a la inflación, esta se ha mantenido desde setiembre del 2019 dentro del rango meta del BCRP entre 1% y 3%, ubicándose en agosto en 1,69% anual. (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú).

### ***2.2.2. El mercado inmobiliario de oficinas Prime en la ciudad de Lima***

En el contexto local, el mercado de alquiler de oficinas Prime es uno de los menos afectados en lo que va del año por la coyuntura económica debido al coronavirus, en comparación con otros activos del sector, sostuvo hoy el director de inversiones inmobiliarias de *Credicorp Capital Asset Management*, José Rubén Velarde.

“Creemos que este tipo de activos podrá sobrellevar mejor la crisis en comparación con otros como las oficinas tipo B”, sostuvo.

Explicó que ello se debe a que, por lo general, los inquilinos que ocupan las oficinas Prime son arrendatarios que tienen grandes y sólidas espaldas financieras.

“En teoría, están en mejores condiciones para poder sobrellevar la crisis, por lo que no van a tener la necesidad de reducir sus espacios ni de devolver metros cuadrados”, comentó. (Andina, 2020)

Según el Head de Credicorp Capital Asset Management en Perú, Ricardo Flores, “Para el 2021 no se prevé una mayor dinámica a la actual pero aun así seguirá siendo uno de los activos menos afectados por la crisis económica”, dijo.

Dentro de los Submercados de oficinas, la mayoría se vio afectada a excepción del submercado Chacarilla-Surco, que registró mayor cantidad de ingresos en tiempo de pandemia.

### ***2.2.3. Dinámica de la demanda y oferta***

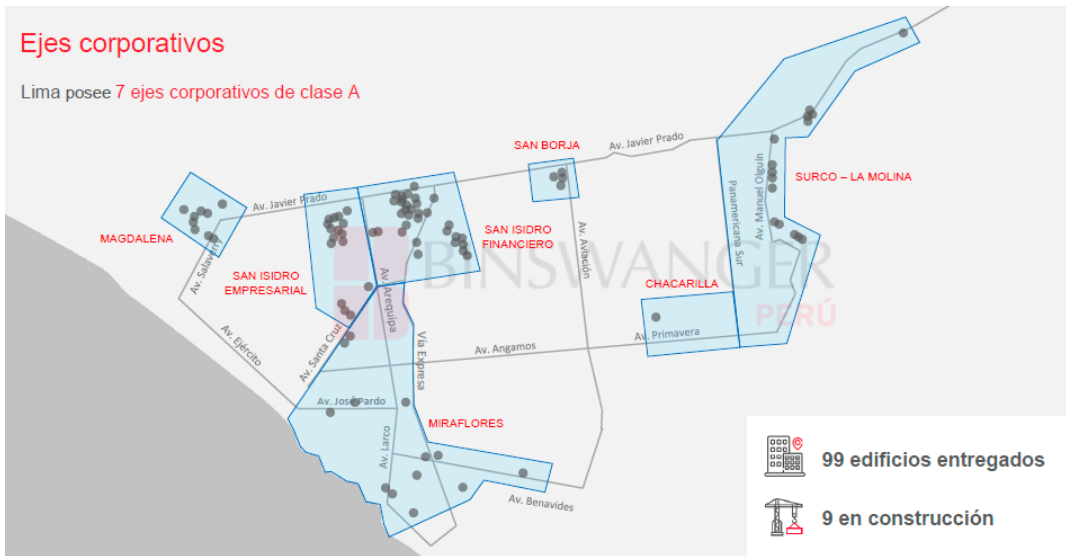
Para el modelo de negocio propuesto cabe resaltar que la demanda está conformada por los interesados a adquirir una oficina sean empresas o personas naturales, y la oferta serían las empresas inmobiliarias que ponen en alquiler o venta una oficina.

#### **Respecto a la oferta**

Existen oferta de inmuebles por categorías, oficinas tipo A y B u Oficinas Prime y Sub prime, sin embargo, nos enfocaremos en las de tipo A o Prime.

En Lima existen 7 ejes corporativos de clase A, los cuales son San Isidro Empresarial, San Isidro Financiero, Surco – La Molina, Chacarilla, Miraflores, San Borja y Magdalena.

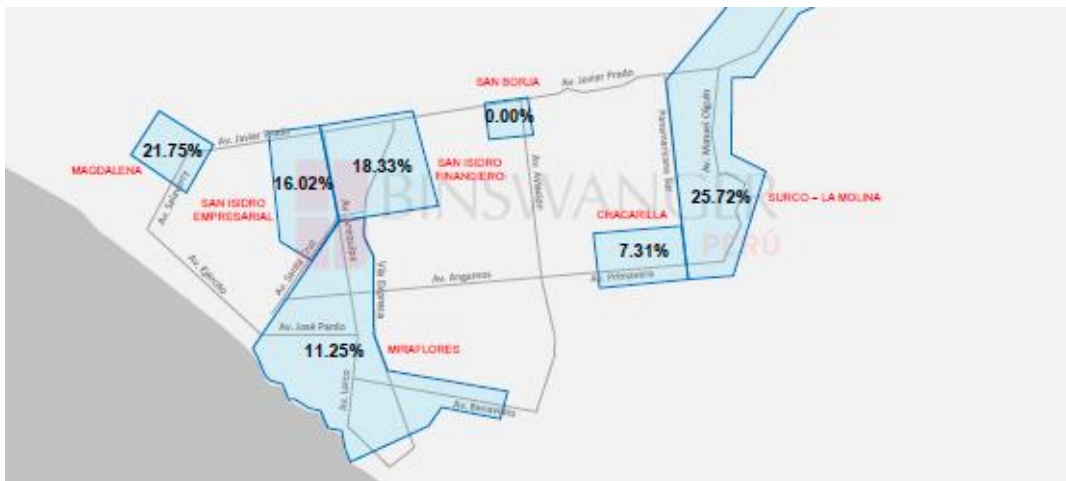
**Figura 2. 2. Ejes corporativos de clase A.**



Fuente: Binswanger, reporte inmobiliario- oficinas de clase A, Lima 3T 2020. (Binswanger, 2020)

Son 98 edificios Prime operativos existentes, en el cual dependiendo del sector están más o menos ocupadas, en el siguiente cuadro mostraremos la vacancia existente por sector, lo que quiere decir la disponibilidad actual respecto al total.

**Figura 2. 3. Oficinas de clase A.**



Fuente: Binswanger, reporte inmobiliario- oficinas de clase A, Lima 3T 2020. (Binswanger, 2020)

Al término del tercer trimestre del 2020, el precio promedio de oficinas Prime continúa con tendencia a la baja respecto al trimestre anterior, ubicándose en USD 15.36 por m<sup>2</sup>, lo cual representa una variación de -2.0% (USD 15.68 el cierre del 2T 2020).

Por categoría de edificios, para oficinas de clase A+ el precio promedio de renta mensual (precio de listo) se ubica en USD 15.56, con precios promedio desde USD 14.61 por m<sup>2</sup> (submercado Nuevo Este) a USD 18.84 por m<sup>2</sup> (submercado San Isidro Golf). Mientras que para las oficinas clase A, el precio promedio de renta (precio de lista) se ubica en USD 15.13 por m<sup>2</sup>, con precios promedio en el rango de USD 12.32 por m<sup>2</sup> (submercado Nuevo Este) hasta USD 18.12 por m<sup>2</sup> (submercado Miraflores). La oferta de oficinas Prime en venta en edificios operativos se registra con un precio promedio de USD 2,187 por m<sup>2</sup> más impuesto.

En el tercer trimestre del 2020 los precios promedios de renta (precios de lista) para oficinas clase A+ y A, muestran ajustes o variación (principalmente a la baja), ubicándose el submercado San Isidro Golf como el de mayor variación (-5.2%) en su precio de renta promedio con respecto al precio del trimestre anterior, seguido por el submercado Magdalena donde la variación fue de 3.9% en el precio promedio de renta (precio de lista). (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú).

### **Respecto a la demanda**

Respecto a la demanda, el indicador de colocaciones, al igual que el trimestre anterior, registró un resultado negativo. Al cierre del 3T 2020 el indicador de absorción neta es de -4,960 m<sup>2</sup>, ubicándose el acumulado del año en -15,166 m<sup>2</sup>.

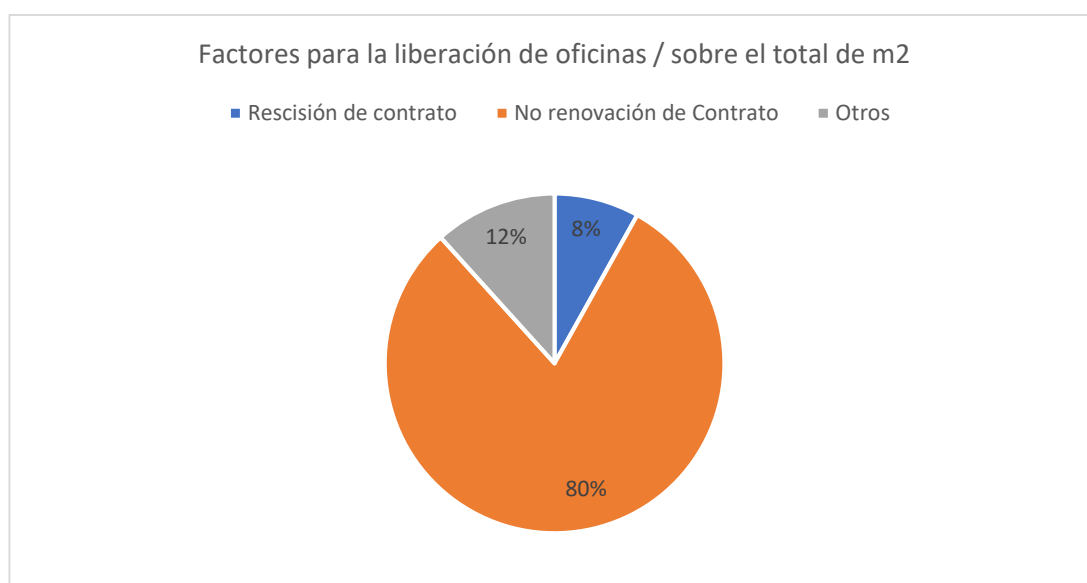
Durante este trimestre se pudo observar que la desocupación de oficinas continúa y se incrementó respecto al trimestre pasado, superando en el 3T los 20,000 m<sup>2</sup> de oficinas que pasaron a situación de disponibilidad. Si bien la colocación o toma de oficinas en el 3T fue superior al trimestre anterior, continúa dándose en menor proporción que la desocupación.

Durante el tercer trimestre San Isidro Golf fue el submercado con el mayor nivel de colocaciones, con una participación del 36% del total de m<sup>2</sup> colocados, seguido por

*Sanhattan* con el 29% y *Magdalena* con 22%, en estos tres submercados se dio el 87% de las colocaciones totales en este periodo.

Por otro lado, el submercado *Sanhattan* se mantiene como el que registra el mayor nivel de desocupación del periodo, representando el 36% del total de las oficinas liberadas, seguido por *Nuevo Este* con 25%, *San Isidro Golf* 15% y *Miraflores* 15%. (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú) (Colliers International, 2020).

*Figura 2. 4. Factores para la liberación de oficinas.*



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú. (Colliers International, 2020)



#### **2.4. Conclusiones del capítulo.**

- El mercado del negocio de oficinas es un mercado que tiene constantes variaciones pero con una tendencia marcada, especialmente en el ámbito de las oficinas tipo Prime y las empresas medianas y grandes que las conforman, son más sólidas y estables debido a la capacidad económica que tiene para cambios fuertes que puedan ocurrir, como por ejemplo el contexto de pandemia en el que nos encontramos, los expertos investigadores del rubro afirman que la tendencia de recuperación del mercado de oficinas irá creciendo gradualmente hasta llegar al promedio en el que se encontraba a principio de año.

## CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO

En este capítulo desarrollaremos el análisis del Macroentorno, todas las condiciones o fuerzas externas que actúan hacia la empresa y no son controlables por ésta y el análisis del Micro entorno que es el entorno específico de acción directa, todo ello en relación a la propuesta de la tesis.

### 3.1. Análisis del Macroentorno

#### 3.1.1. Aspecto socio culturales.

La presente investigación se realizará en la ciudad de Lima, según estimaciones y proyecciones de población al año 2020 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la provincia de Lima tiene 9,674,755 habitantes, que representa el 29,7% de la población total del Perú (32,625,948 habitantes) (ver tabla 1).

*Tabla 3. 1. Perú: Población estimada y proyectada, 1995, 2020, 2030 y un año en que se alcanzará la población máxima.*

Departamento	Población			Población máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24 242 600	32 625 948	35 792 079	2061	39 793 386
Amazonas	375 202	426 806	428 576	2026	430 305
Áncash	1 036 065	1 180 638	1 216 561	2030	1 216 561
Apurímac	416 711	430 736	414 184	2020	430 736
Arequipa	1 006 567	1 497 438	1 755 684	2030	1 755 684
Ayacucho	550 262	668 213	661 885	2021	670 579
Cajamarca	1 368 052	1 453 711	1 417 012	2021	1 455 245
Prov. Const. del Callao	704 064	1 129 854	1 319 706	2030	1 319 706
Cusco	1 127 101	1 357 075	1 439 741	2030	1 439 741
Huancavelica	425 733	365 317	290 010	2004	471 337
Huánuco	719 741	760 267	715 363	2006	787 626
Ica	620 601	975 182	1 189 708	2030	1 189 708
Junín	1 159 999	1 361 467	1 388 418	2030	1 388 418
La Libertad	1 386 270	2 016 771	2 277 363	2030	2 277 363
Lambayeque	1 013 016	1 310 785	1 419 648	2030	1 419 648
Lima	7 001 163	10 628 470	12 214 119	2030	12 214 119
Loreto	789 261	1 027 559	1 087 623	2030	1 087 623
Madre de Dios	77 878	173 811	234 432	2030	234 432
Moquegua	139 967	192 740	211 157	2030	211 157
Pasco	255 024	271 904	252 048	2006	286 112
Piura	1 505 035	2 047 954	2 277 711	2030	2 277 711
Puno	1 174 525	1 237 997	1 148 667	2005	1 303 201
San Martín	618 293	899 648	1 003 377	2030	1 003 377
Tacna	241 795	370 974	430 642	2030	430 642
Tumbes	170 804	251 521	286 684	2030	286 684
Ucayali	359 471	589 110	711 760	2030	711 760

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Estimaciones y Proyecciones de la Población por Departamento, 1995-2030 – Boletín de Análisis Demográfico N° 39.

En cuanto a empresas situadas en Lima tanto medianas y grandes empresas, al cual va dirigido el producto, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), estas empresas se caracterizan por registrar ventas mayores a 1700 UIT, que representa el 0.60% del total de empresas en el Perú.

### ***3.1.2. Aspectos económicos***

Respecto al Producto Bruto Interno (PBI), en el tercer trimestre del año 2020, a precios constantes de 2007, registró una contracción de -9.4%, explicado por la disminución del consumo de las familias (-9,3%), la caída de la inversión bruta fija (-10,2%) y el comportamiento negativo de nuestras exportaciones (-25,6%).

La coyuntura del COVID-19, ha llevado a adoptar el aislamiento temporal de fronteras, restricción de actividad económica, con excepción de lo esencial en alimentación, medicamentos y servicios básicos, llevando a una disminución del empleo y los ingresos de la economía, afectando la demanda interna y externa. Siendo hoy un escenario de recuperación como la reapertura de actividades económicas, apoyo al sector empresarial, subsidios a la familia, etc. Están ayudando a tener una menor contracción del PBI, a comparación de los meses pasados.

La reducción del consumo privado y la inversión provocaron que la demanda interna se contraiga en -8,2%, no obstante, el incremento del consumo del gobierno en 3,5%.

***Tabla 3. 2. Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100.***

Oferta y Demanda Global	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. 1/
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>-3,5</b>	<b>-29,8</b>	<b>-9,4</b>	<b>-14,5</b>	<b>-10,3</b>
Extractivas	0,4	-2,1	0,6	-0,5	0,0	-2,9	-20,0	-8,0	-10,8	-7,7
Transformación	0,1	-2,6	3,8	0,4	2,8	-10,3	-44,1	-8,3	-21,3	-16,2
Servicios	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	-1,1	-28,1	-10,1	-13,2	-8,9
<b>Importaciones</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>-4,8</b>	<b>-32,1</b>	<b>-20,4</b>	<b>-19,3</b>	<b>-14,2</b>
<b>Oferta y Demanda Global</b>	<b>2,2</b>	<b>1,3</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>-3,8</b>	<b>-30,3</b>	<b>-11,9</b>	<b>-15,6</b>	<b>-11,2</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>-3,3</b>	<b>-28,1</b>	<b>-8,2</b>	<b>-13,4</b>	<b>-9,6</b>
Consumo Final Privado	3,6	2,9	3,4	3,3	3,5	-1,7	-22,1	-9,3	-11,3	-7,8
Consumo de Gobierno	1,5	3,7	7,0	4,1	3,7	7,1	-3,5	3,5	2,3	2,3
Formación Bruta de Capital	1,4	0,8	6,6	2,8	3,2	-13,2	-57,3	-11,1	-27,6	-21,0
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,6	5,3	4,2	4,5	-10,5	-57,0	-10,2	-26,1	-19,2
Público	-7,9	6,2	0,7	0,5	4,0	13,0	-69,0	-23,6	-33,2	-24,9
Privado	3,7	5,4	6,6	5,2	4,7	-15,7	-52,5	-6,8	-24,2	-17,6
<b>Exportaciones</b>	<b>-0,3</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>-38,9</b>	<b>-25,6</b>	<b>-23,7</b>	<b>-17,0</b>

1/ Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: IV trim 2019 al III trim 2020/ IV trim 2018 al III trim 2019.

**Nota:** La estimación al III trimestre de 2020 ha sido elaborada con información disponible al 15-11-2020.

Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N°15.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

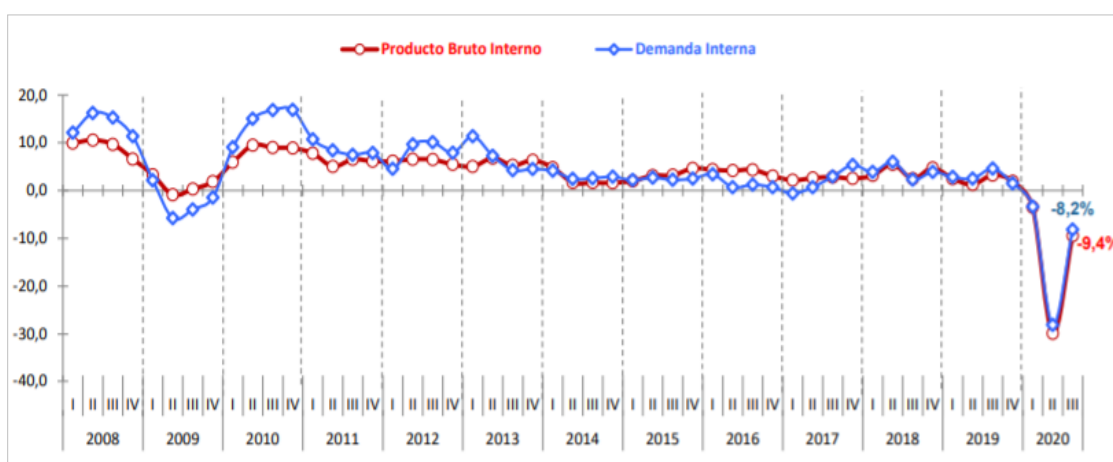
La inversión bruta fija disminuyó debido a la reducción de las nuevas construcciones (-4,8%), y las menores adquisiciones en maquinaria y equipo (-18%); tanto de origen nacional (-29,2%) como de origen importado (-17,5%). El gasto de consumo final privado decreció en -9,3%, como resultado de la disminución del ingreso total real de los trabajadores, debido principalmente a la caída del empleo en -17,1%. El gasto de consumo final del gobierno creció en 3,5%, por el mayor gasto en salud pública y defensa (-2,4%), y educación pública (-4,6%) principalmente.

Las exportaciones de bienes y servicios se redujeron en -25,6%, explicado por la menor demanda externa de productos tradicionales y no tradicionales que disminuyeron en -26,9% y -5,5% respectivamente. El volumen de las importaciones descendió en -20,4% por las menores compras en bienes de consumo (-14,8%), de bienes de capital y materiales de construcción (-17,2%) y de materias primas y productos intermedios (-17,8%).

La contracción del Producto Bruto Interno por actividades económicas (-9,4%), fue influenciada por la reducción de las actividades extractivas (-8,0%), de transformación (-8,3%) y servicios (-10,1%).

El PBI desestacionalizado en el trimestre de análisis, aumentó en 29,9% respecto al trimestre inmediato anterior.

**Tabla 3. 3. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008\_I – 2020\_III (Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior). Año Base 2007=100.**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Referente a las Oficinas Prime en la ciudad de Lima, según el reporte de Colliers, tercer trimestre, el precio promedio de Oficinas Prime continúa a la baja, respecto al trimestre anterior con USD 15.36 promedio por m<sup>2</sup> la renta de las Oficinas Prime.

Y según reporte de Binswanger, tercer trimestre, el precio promedio de alquiler es de USD 16.02 promedio por m<sup>2</sup> y USD 2,155 por m<sup>2</sup> precio promedio de venta. Todos estos promedios. Ambos conceptos de venta y renta han disminuido, siendo la tarifa venta promedio no ha sufrido mayores variaciones, estando en el rango de USD 2,100/m<sup>2</sup> y USD 2,200/m<sup>2</sup>.

### ***3.1.3. Aspectos políticos y legales***

En el aspecto normativo para nuestro tema de oficinas tenemos la Norma A.080 que comprende el tipo de oficinas ya sea como oficina independiente o edificio corporativo. Las condiciones de habitabilidad y funcionalidad se refieren a usos, accesos, ventilación e iluminación. Para oficinas se debe cumplir con la Norma A.010 “Consideraciones Generales de Diseño” y la norma A.130 “Requisitos de Seguridad”.

En el aspecto legal el contrato de arrendamiento debe estar contenido en el Formulario Único de Arrendamiento de Inmueble (FUA), creado por el Decreto Legislativo 1177, destinado a vivienda, comercio, industria u otros fines. Este decreto entró en vigencia desde el 4 de noviembre del 2015.

También en este aspecto se tiene una ley que regula el Procedimiento especial de desalojo con intervención notarial, que consiste en el desalojo de un bien inmueble.

### ***3.1.4. Aspectos tecnológicos***

Ante esta coyuntura la comunicación digital ha crecido aceleradamente y se quedará en los años que venga, siendo una oportunidad para que nuestro producto llegue a todas partes.

Para ello tenemos herramientas que nos ayude a la visualización del producto como la realidad virtual aumentada, que, a diferencia de solo la realidad virtual, esta mezcla el entorno real con objetos digitales que no están ahí, todo ello en una plataforma y el acceso a través de cualquier portátil del cliente.

En la construcción del edificio y la implementación de las oficinas, la tecnología es importante e imprescindible para oficinas Prime, como edificios inteligente o Smart, que posee instalaciones y sistemas como de climatización, iluminación, electricidad, seguridad, telecomunicaciones, multimedia, informáticas, control de acceso, etc. Con una gestión de control integrada y sistematizada que dan al cliente todas las ventajas de eficiencia, comunicación, accesibilidad y seguridad.

### **3.1.5. Aspectos ecológicos**

Las compañías de todo el mundo están transformando los lugares de trabajos en entornos sostenibles que beneficia a los empleados en su productividad.

Espacios “*eco-friendly*” o ecológicas derivan a unos empleados más felices, sanos y eficientes, más aún ahora con la coyuntura donde se requiere espacios amplios y ventilados.

Existe ordenanzas dadas por las Municipalidades que premian por tener áreas verdes en el edificio, si están frente a un parque o esquina, si tienen materiales eco amigables con el medio ambiente, etc.

Un edificio ecológico que sea amigable con el medio ambiente procura ser menos contaminante a la ciudad y cuida sus recursos como el agua, la electricidad y el tratamiento de los residuos, creando ambientes más sanos que beneficia a las personas.

### **3.1.6. Aspectos geográficos**

Nuestro producto se ubicará en la capital del país, en la ciudad de Lima, ya que nuestros clientes son empresas, que en su mayoría se sitúan aquí.

La demanda potencial se encuentra en el segmento empresarial, conformados por las Grandes y Medianas empresas en Perú, que representan el 0,6% del total de unidades económicas del país. La característica de este tipo de empresas es que posean ventas mayores a 1700 UIT, según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática).

Del total de las unidades empresariales en el año 2018, 2 millones 270 mil 423 fueron clasificadas como microempresas (94,9%), seguido de 100 mil 443 pequeñas empresas (4,2%), 14 mil 281 grandes y medianas empresas (0,6%) y 7 mil 886 que representaron a la administración pública (0,3%).

Por otro lado, cada segmento empresarial presentó una variación positiva de unidades económicas con respecto al año anterior; es así que, las microempresas crecieron en 4,0%, las pequeñas empresas en 1,5%, las grandes y medianas empresas

en 2,8%. Por su parte, las unidades de administración pública también crecieron en 4,5%.

*Tabla 3. 4. Perú: Estructura Empresarial, 2018.*

Segmento empresarial	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>2 303 511</b>	<b>2 393 033</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>
Microempresa	2 183 121	2 270 423	94,9	4,0
Pequeña empresa	98 942	100 443	4,2	1,5
<b>Gran y mediana empresa</b>	<b>13 898</b>	<b>14 281</b>	<b>0,6</b>	<b>2,8</b>
Administración pública	7 550	7 886	0,3	4,5

Fuente: INEI – Directorio Central de empresas y Establecimientos.

El departamento de Lima es el ámbito geográfico que tiene el mayor número de grandes y medianas empresas con 9 mil 930 unidades empresariales, representando el 69,5% del total, es decir, de cada diez empresas grandes y medianas siete se encuentran registradas en esta jurisdicción.

*Tabla 3. 5. Perú: Gran y Mediana empresa, según región, 2017-2018.*

Departamento	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Nacional</b>	<b>13 898</b>	<b>14 281</b>	<b>100,0</b>	<b>2,8</b>
Amazonas	46	45	0,3	-2,2
Áncash	136	149	1,0	9,6
Apurímac	36	36	0,3	0,0
Arequipa	484	498	3,5	2,9
Ayacucho	72	75	0,5	4,2
Cajamarca	180	187	1,3	3,9
Provincia Constitucional del Callao	501	504	3,5	0,6
Cusco	174	182	1,3	4,6
Huancavelica	8	9	0,1	12,5
Huánuco	86	91	0,6	5,8
Ica	208	218	1,6	4,8
Junín	184	186	1,3	1,1
La Libertad	452	470	3,3	4,0
Lambayeque	231	247	1,8	6,9
<b>Lima</b>	<b>9 686</b>	<b>9 930</b>	<b>69,5</b>	<b>2,5</b>
Loreto	191	196	1,4	2,6
Madre de Dios	74	75	0,5	1,4
Moquegua	35	34	0,2	-2,9
Pasco	28	27	0,2	-3,6
Piura	311	326	2,3	4,8
Puno	302	312	2,2	3,3
San Martín	172	176	1,2	2,3
Tacna	103	106	0,7	2,9
Tumbes	46	49	0,3	6,5
Ucayali	152	153	1,1	0,7
Región Lima 1/	121	127	0,9	5,0
Provincia de Lima 2/	9 565	9 803	68,6	2,5

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.



## **3.2. Análisis del Microentorno**

### ***3.2.1. Poder de negociación de los clientes***

Nuestros clientes potenciales que viene a ser la demanda se encuentran en el segmento empresarial, conformados por las Grandes y Medianas empresas en Perú, ellos serán nuestros clientes finales que son los arrendatarios o compradores, varios de ellos adquirirán nuestro producto a través de créditos hipotecarios. La oferta es reducida, nuestros clientes son selectivos. Siendo ello el poder de negociación bajo.

### ***3.2.2. Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores actuales o la competencia lo clasificamos en dos: Competencia directa y competencia indirecta.

#### **Competencia Directa:**

Tenemos como competencia directa a los edificios de oficinas Prime situados en la ciudad de Lima, que ofrece un producto similar al nuestro, como por ejemplo Capital Golf, More, Panorama, Plus Olguín, etc. La competencia directa entrega el producto que son oficinas Prime ya sea en alquiler o venta en casco gris, es decir el área de oficina en casco “sin acabados”, en algunos casos el producto de la competencia posee “algún tipo de acabado básico” sin ninguna personalización, como parte de la negociación en la venta y/o alquiler de sus oficinas.

A diferencia de nuestro producto también son oficinas Prime, pero con un atributo diferenciador “hecho a medida”, que consiste en la personalización de las oficinas de acuerdo con el requerimiento del cliente, es decir nuestro producto se entrega implementado “con acabados A1”, listo para ser usado desde el día 1.

*Tabla 3. 6. Competencia directa.*

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	COMPETENCIA DIRECTA		NOSOTROS
	Tipo 1	Tipo 2	
Oficinas Prime	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Casco Gris	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Implementación básica (nivel 2 de 10)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación completa (nivel 10 de 10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia del grupo

### **Competencia Indirecta:**

Como competencia indirecta están las empresas de implementación de oficinas en general.

Consideramos que es competencia indirecta ya que realizan parte del trabajo para el término del producto que ofrecemos, con la desventaja que ellos no diseñan ni construyen el edificio y los espacios para las oficinas, tan sólo realizan el diseño e implementación de la oficina a partir del casco gris, dicha implementación tendría que ser contratado por parte del propietario desde ese momento.

En cambio, nosotros hacemos nuestro producto desde un inicio, situamos el proyecto en la mejor ubicación, con las mejores vistas, con servicios complementarios a su alrededor; construimos el edificio Prime con todas las características tecnológicas, inteligente, ecológicas, llegando al casco gris; luego diseñamos e implementamos las oficinas de acuerdo al cliente, es en esta etapa de la implementación que ingresa la competencia indirecta, para ello más adelante explicaremos como afrontar esta competencia importante a tomar en cuenta.

*Tabla 3. 7. Competencia indirecta.*

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	COMPETENCIA INDIRECTA	NOSOTROS
Oficinas Prime	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Casco Gris	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Implementación completa (nivel 10 de 10)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Tenemos como nuevos competidores a otros conceptos de oficina: como oficinas Coworking y oficinas Boutique:

- Oficinas Coworking: espacio de trabajo compartido.
  - Escritorios: móvil, fijo, abierta, privada
  - Oficinas privadas
  - Áreas comunes
- Oficinas Boutique
  - Espacios funcionales
  - áreas comunes
  - diseño y equipamiento
  - flexibilidad en los precios por el formato o característica.

En conclusión, estos nuevos competidores si tienen un producto diferenciado, mas no completo como el nuestro, por lo que la fuerza es alta.

### **3.2.4. Amenaza de productos / servicios sustitutos**

Para el concepto de oficina, tenemos como amenaza un producto que puede sustituir, ahora en la coyuntura podemos ver que una de las reglas generales es el distanciamiento social, ello ha conllevado que gran parte de las empresas han optado por el trabajo remoto o “*home office*”.

Consideramos un producto sustituto hoy en día por la coyuntura que será temporal, pero ello demandará la exigencia de mejores ambientes de oficina, mejor ventilados, amplios, con vistas a áreas verdes o libres para contrarrestar el confinamiento y la aglomeración, por una calidad de vida de los trabajadores.

Concluyendo que la fuerza de amenaza de productos sustitutos es baja.

### 3.2.5. Intensidad de la competencia actual

El mercado inmobiliario corporativo en Lima, en los 7 ejes corporativos está integrado por los clientes que son las empresas, la competencia directa e indirecta que son las oficinas de concepto tradicional y las de formato nuevo.

De acuerdo con el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, podemos deducir lo siguiente:

Figura 3. 1. Las 5 fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **3.3. Análisis del mercado**

- Ante la coyuntura sanitaria que vivimos hoy, después de las restricciones sanitarias, confinamiento, entre otras medidas; la economía se ha visto afectada y ha desacelerado en el segundo trimestre del año; ya en este trimestre la demanda de oficinas se está reactivando gradualmente. El problema estructura de hoy es la escasez de demanda. Que será un problema temporal por la pandemia.
- Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), el consumo de cemento creció en un 1.3%, después de 5 meses de resultados negativos.
- El precio promedio de renta al tercer trimestre es de USD 15.36/m<sup>2</sup> más impuestos.
- La absorción acumulada hasta el tercer trimestre del 2020 es de -15,166m<sup>2</sup> de oficinas útiles, debido al aumento de la desocupación registrada.
- El 2020 podría cerrar con 100 edificios prime en operación. Para el 2021 se espera el ingreso de 4 nuevos edificios, actualmente se encuentran en construcción.
- Para el 2021 se espera un crecimiento de 7.3% del PBI y del 20% de la inversión privada (BCRP), este crecimiento vendrá acompañado de la necesidad de oficinas (Binswanger, 2020).

### **3.4. El consumidor**

Para este producto tenemos dos tipos de consumidores que son los compradores y los arrendatarios, ambos que son las medianas y grandes empresas, clientes exigentes que buscan una oficina implementada, solo para ser ocupada, pero con todas las características que identifique su marca.

### **3.5. Conclusiones del capítulo**

- El diagnóstico indica que actualmente el mercado se encuentra afectado por la pandemia y sus consecuencias para salir de ellas, medidas sanitarias muy

estrictas han dado lugar a otro modo de trabajo por ahora, reemplazando el trabajo físico por el trabajo remoto, siendo este nuevo modo de trabajo temporal.

- Según los reportes inmobiliarios de Colliers y Binswanger (2020), se tiene caídas, reducciones, sin embargo, a pesar de ello, la construcción está comenzando a acelerar y para el 2021 se tiene mejores proyecciones, con ello la demanda de las oficinas.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

En este capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación de la demanda y de la oferta, además de los resultados de la investigación de mercado desarrollada y su análisis, con el propósito de demostrar la existencia de un mercado.

### **4.1. Objetivos**

- Identificar la demanda existente en el sector de oficinas Prime
- Identificar la oferta existente en el sector de oficinas Prime
- Identificar las necesidades de la demanda para la compra y/o venta de oficinas

### **4.2. Metodología**

La metodología aplicada para conocer la oferta y demanda dentro del mercado de alquiler y venta de oficinas, se realizó una investigación de mercado, el cual consistió en la recolección de datos de fuentes primarias.

#### ***4.2.1. Investigación de la demanda***

##### ***4.2.1.1. Nivel de investigación***

Según el nivel, se empleó la investigación de tipo descriptiva, lo que se buscaba era determinar características de la demanda y precisar sus especificaciones más relevantes.

##### ***4.2.1.2. Tipo de investigación***

Según el tipo de investigación, se empleó la investigación cuantitativa, el objetivo era determinar el tamaño de la demanda ya que, con los resultados obtenidos, estos se pueden extrapolar a la demanda total para determinar su caracterización global.

##### ***4.2.1.3. Población y muestra***

Para la determinación del tamaño de muestra se ha considerado la fórmula para universos finitos.

De acuerdo con la data existente de fuentes investigativas como Colliers International y Binswanger se determina que, al tercer trimestre del 2020, son 98 edificios Prime en operación. Los cuales vendrían a ser nuestra muestra (ya que la población vendría a ser los usuarios de estos edificios).

Bajo esa premisa, considerando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 11%, el margen de error nace al ser una muestra limitada, se realizó la proporción para poder abarcar los 98 edificios, el tamaño de la muestra resulta en 79 encuestas correspondientes a los usuarios/empresas de los 98 edificios Prime, de manera totalmente aleatoria.

#### ***4.2.1.4. Técnicas de recolección***

##### **Encuesta cuantitativa**

Se ha empleado la técnica de encuesta cuantitativa, con preguntas abiertas y cerradas, realizadas por la plataforma SurveyMonkey.

##### **Presentación**

La presentación de la encuesta fue en nombre de la una empresa especializada en el rubro de oficinas (alquiler, venta e implementación).

Se indicó que la encuesta era parte de una investigación de mercado realizado por el contexto actual de la pandemia con el objetivo de recolectar datos y presentar una opción para reactivar el submercado de oficinas.

Se mencionó también que el resultado de esta encuesta sería compartido con los participantes que apoyen con sus comentarios.

##### **Metodología para la aplicación de las encuestas**

Considerando que el muestreo será aleatorio, se identificó las empresas que laboran en los 98 edificios Prime existentes, de los cuales podrían ser empresas que arriendan o cuentan con oficinas propias.



## **Distribución Muestral**

Esta distribución se hizo en 2 partes, en una primera parte se mandaron correo a 800 CEO y Gerentes Generales de estas empresas que laboran en los 98 edificios Prime, de los cuales respondieron 32 anónimamente. En una segunda parte se mandó 1250 correos de igual manera a CEO y Gerentes Generales de manera aleatoria, sobrepasando en total los 79 requeridos de la muestra, el número total obtenido fue de 83 respuestas para analizar.

### ***4.2.1.5. Procesamiento de información***

Las encuestas fueron extrapoladas y analizadas en Excel, lo que ha permitido un trabajo sistematizado de información y realizar los análisis objetivos para corroborar las inferencias previstas del tema de investigación.

### ***4.2.2. Investigación de la oferta***

En este capítulo, se trabajó con información secundaria, que es información existente en el mercado debido a que la oferta vendrían a ser los dueños de los centros empresariales que ofrecen estas oficinas.

El alcance se delimitó en el estudio de los centros empresariales del sector Nuevo Este, previo mapeo general del sector en general.

Las fuentes utilizadas son Binswanger, Colliers International, Cushman & Wakefield e investigación de campo, observatorio.

### ***4.2.3. Entrevistas a profundidad a expertos del sector***

Las entrevistas realizadas a profundidad es una herramienta de análisis de carácter cualitativo, el cual permite el desarrollo de inferencias y conclusiones, el cual resulta de alto valor para esta investigación.

Su aplicación fue dirigida a expertos en el sector de oficinas (Implementadores, CEO e investigadores), en el que sus comentarios son de gran valor y respaldo en el sector de estudio.

Expertos del Sector de Oficinas:

- Gerente de investigación de Colliers International Perú.
- CEO del estudio Mario Gómez Arquitectos, especialistas en implementación de oficinas.
- Director de TRU Arquitectos, Estudio de arquitectura con experiencia en espacios corporativos.
- Vicepresidente y Gerente General de Xerox Perú, Arrendador de oficinas Prime personalizadas.

Los resultados de las entrevistas son presentados a manera de informe descriptivo, las que serán comparadas con la información que se obtenga de las fuentes secundarias, en el marco de los objetivos planteados para esta investigación.

#### **Aplicación de las entrevistas**

Las entrevistas fueron aplicadas a 25 expertos en el sector. El formato de la entrevista se encuentra incluido en el Anexo 01.

### **4.3. Resultados de las investigaciones**

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas y el análisis de las respuestas con el propósito de demostrar la existencia de un mercado potencial y determinar la viabilidad del plan de negocio. Las encuestas fueron obtenidas el mes de Agosto – Septiembre del 2020.

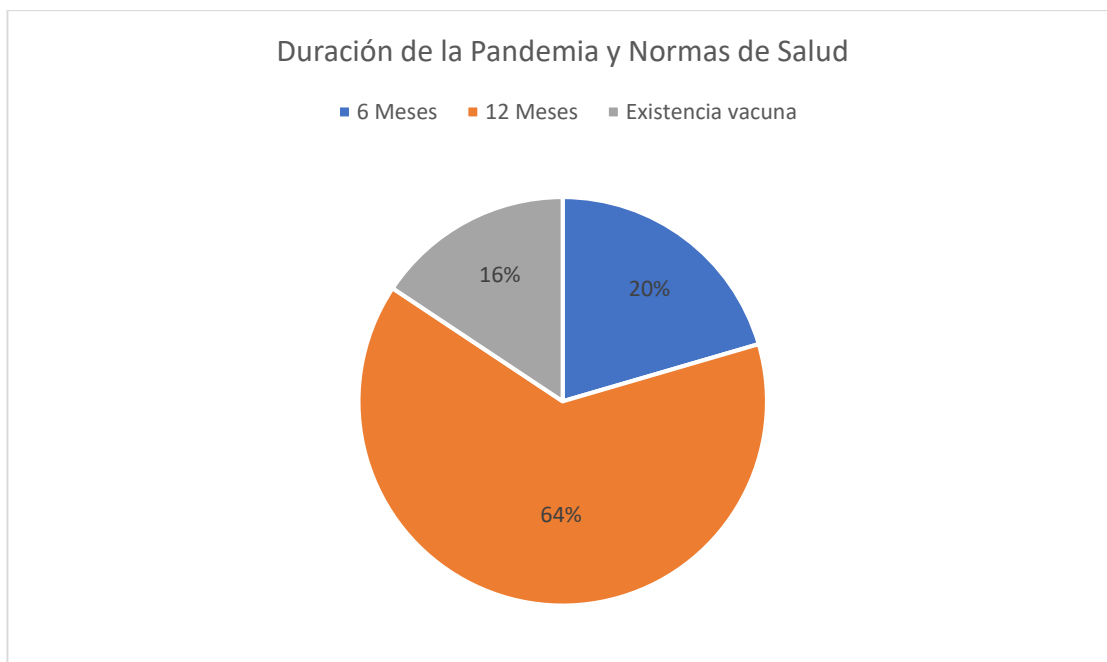
#### ***4.3.1 Encuesta aplicada a los demandantes (Arrendatarios o Compradores)***

##### **Preguntas de contexto y control:**

Las 4 primeras preguntas están relacionadas al contexto actual en el que vivimos, el marco Covid-19, las medidas sanitarias y de control que se realizan en oficinas, un sondeo de tiempo estimado que durará la pandemia y que tanto le afectó el aforo de trabajo, para finalmente identificar la cantidad de empresas que arriendan o cuentan con oficinas propias.

En la Figura 4.1 se aprecia que, de las 83 empresas que respondieron, el 64% cree que la pandemia y las normas de salud durarán por lo menos 12 meses, otro grupo dividido que opina que la duración será de 6 meses (20%), mientras que otro sector opina durará hasta la existencia de la vacuna (16%).

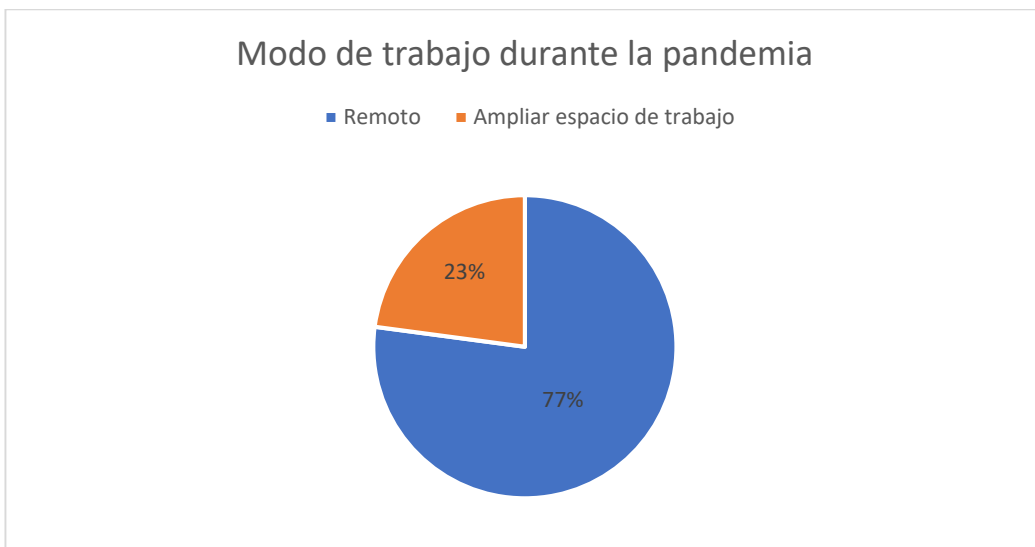
*Figura 4. 1. Duración de la pandemia.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.2 se aprecia que el 77% de los encuestados han tenido que continuar sus labores de forma remota (no presencial) y solo un 23% tuvo la necesidad de aumentar su espacio de trabajo debido a la norma de distanciamiento social.

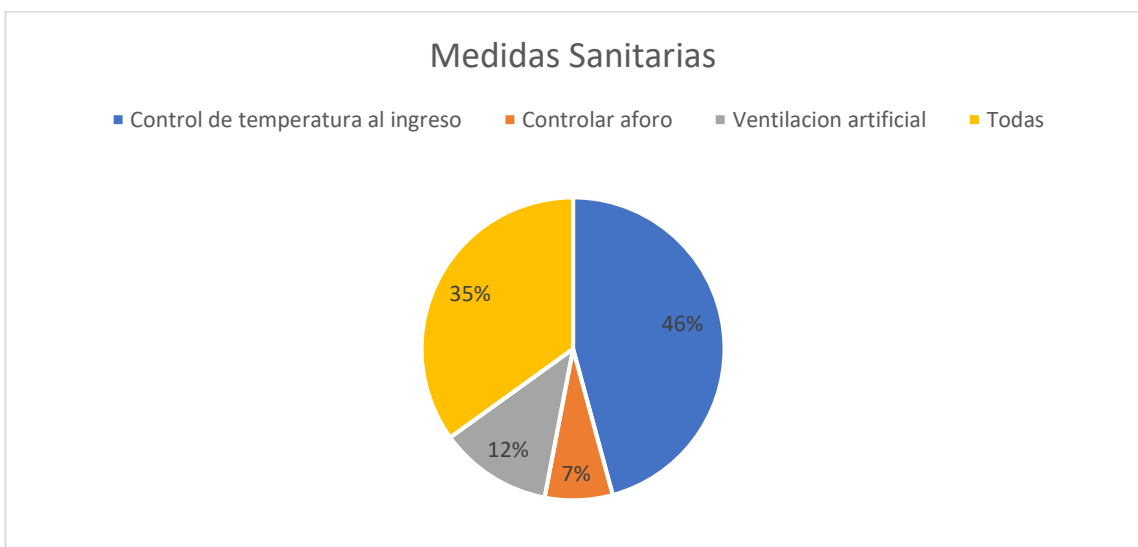
*Figura 4. 2. Modo de trabajo durante la pandemia.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.3 se aprecia que el 46% de los encuestados considera que el control de temperatura al ingreso es lo mínimo y primordial que debe tener un edificio Prime, seguido de un 35% que considera que tanto el control de ingreso más la ventilación artificial y controlar el aforo deberían estar consideradas en un edificio Prime.

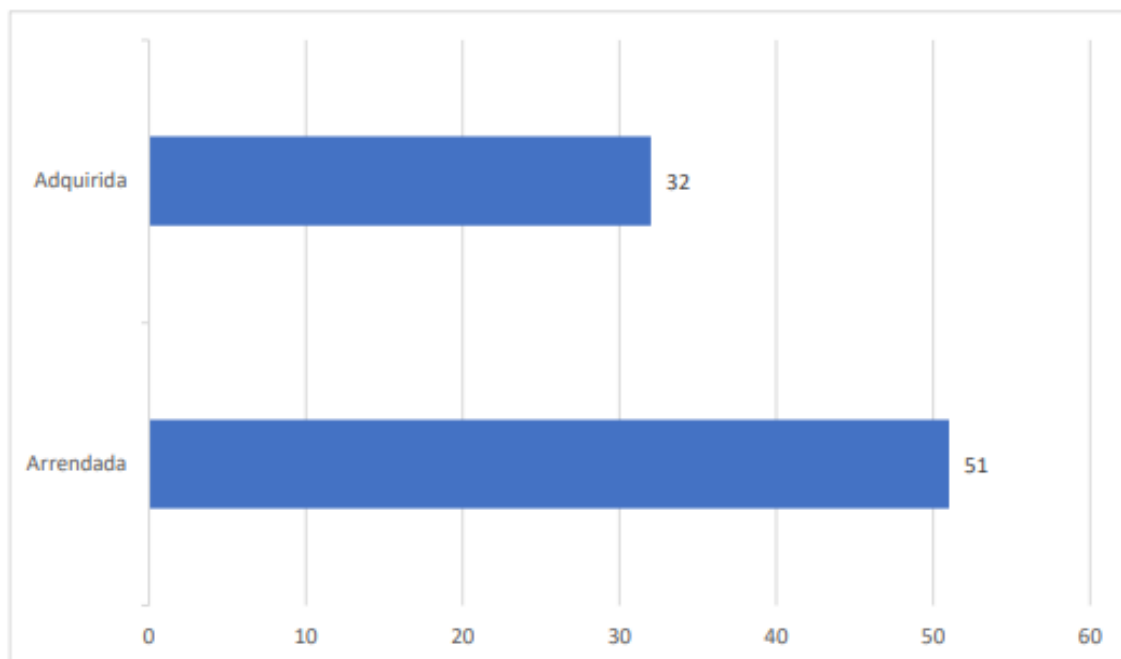
*Figura 4. 3. Medidas sanitarias durante la pandemia.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.4 son 32 empresas que representa el 39% que tienen oficinas en calidad de adquiriente (comprado) y 51 empresas que representa el 61% de encuestados que tienen sus oficinas en calidad de arrendamiento (alquiler) actualmente.

*Figura 4. 4. Condición de posesión de oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

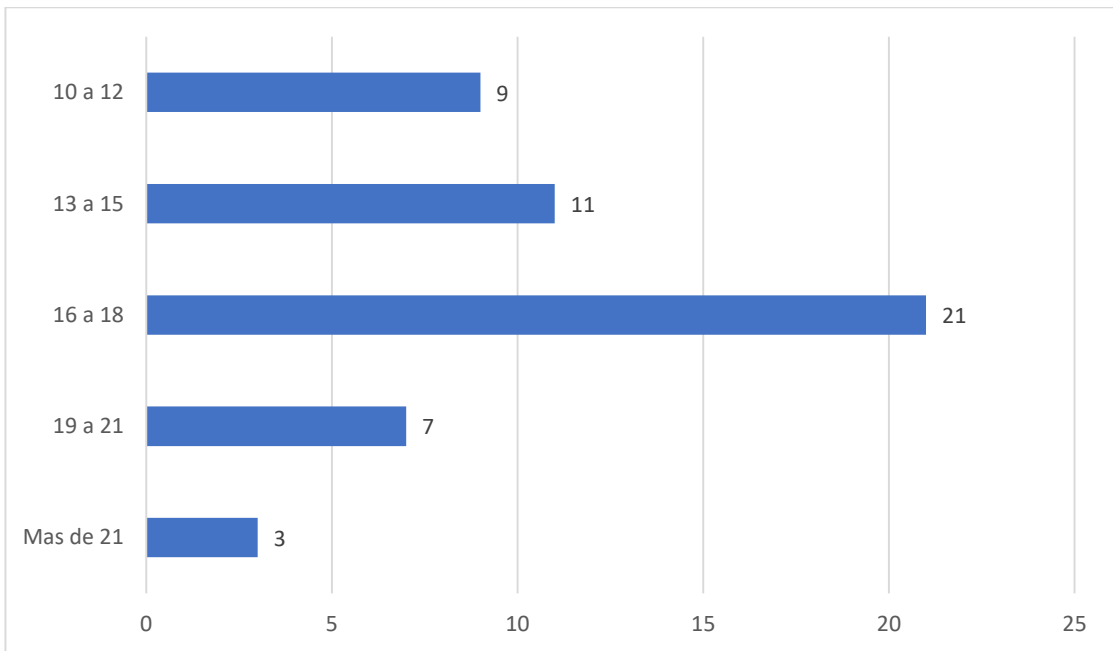
A continuación, la encuesta se divide en 2 etapas, las empresas que tienen oficinas Adquiridas o Arrendadas, siendo esta última las que se presentan a continuación.

### **Empresas con oficinas Arrendadas**

Preguntas relacionadas a las características de su oficina:

En la Figura 4.5 se aprecia el valor en dólares por m<sup>2</sup> que una empresa paga de alquiler, siendo el 41% entre 16 a 18 USD, 21% entre 13 a 15 USD, 18% entre 10 a 12 USD, y con un 14% y 6% entre 19 a 21 y 21 a más, respectivamente.

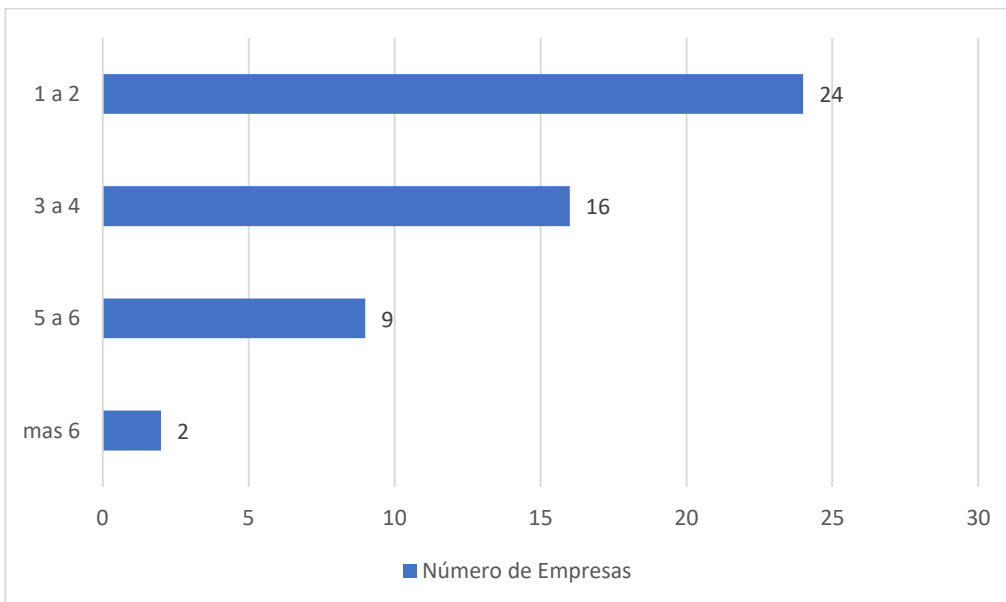
*Figura 4. 5. Valor por mt<sup>2</sup> en USD de arrendamiento.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.6 se aprecia que el 47% paga entre 1 y 2 USD por m<sup>2</sup> de mantenimiento de su edificio, el 31% paga de 3 a 4 USD por m<sup>2</sup>, el 18% paga de 5 a 6 USD por m<sup>2</sup> y el 4% restante paga más de 6 USD por m<sup>2</sup>.

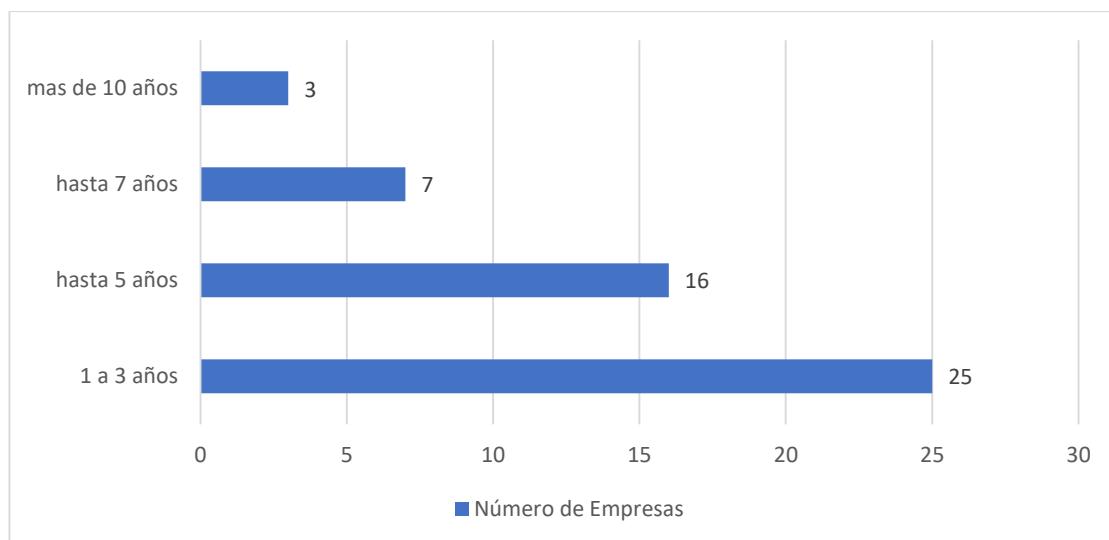
*Figura 4. 6. Valor por mt<sup>2</sup> en USD por mantenimiento.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.7 se aprecia que el 49% tiene un periodo de arriendo contratado de 1 a 3 años, el 31% tiene un periodo de contrato de 5 años, el 14% un periodo de 7 años y el 6% restante un periodo más de 10 años.

*Figura 4. 7. Periodo de arriendo anual contratado.*

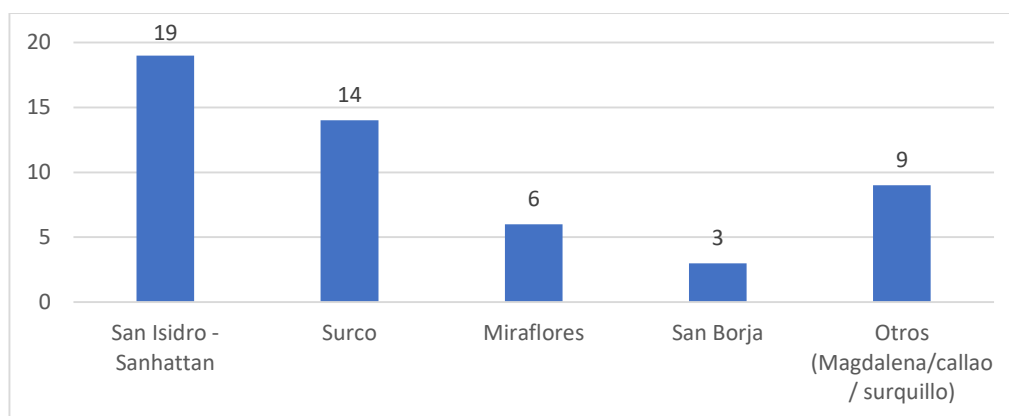


Fuente: Elaboración propia del grupo

Preguntas relacionadas al interés del mercado de oficinas Prime:

En la Figura 4.8 se aprecia que el 37% estaría dispuesto a arrendar una oficina en el distrito de San Isidro, un 27% al distrito de Surco, un 12% y 6% a Miraflores y San Borja respectivamente y un 18% esta compartida por otras opciones como son Magdalena, Callao, Surquillo.

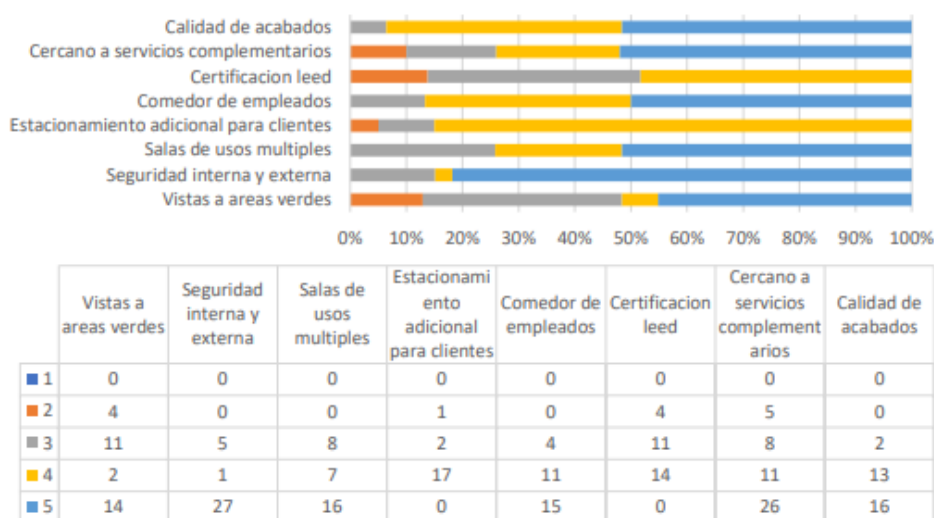
*Figura 4. 8. Zona de preferencia para adquirir una oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.9 se puede medir el grado de valoración respecto a los atributos que buscan en un edificio de oficinas Prime, por lo que en esta matriz vamos a considerar los puntos más resaltantes, el 82% considera la seguridad interna y externa el atributo más importante, seguido por un 80% la cercanía a servicios complementarios, con un empate de porcentaje tenemos las salas de usos múltiples, calidad de acabados y comedor de empleados en la valoración más alta, sin embargo cabe resaltar la importancia del estacionamiento adicional de clientes con una valoración de nivel 4 con gran porcentaje.

*Figura 4. 9. Atributos de valoración en un edificio de oficina Prime.*



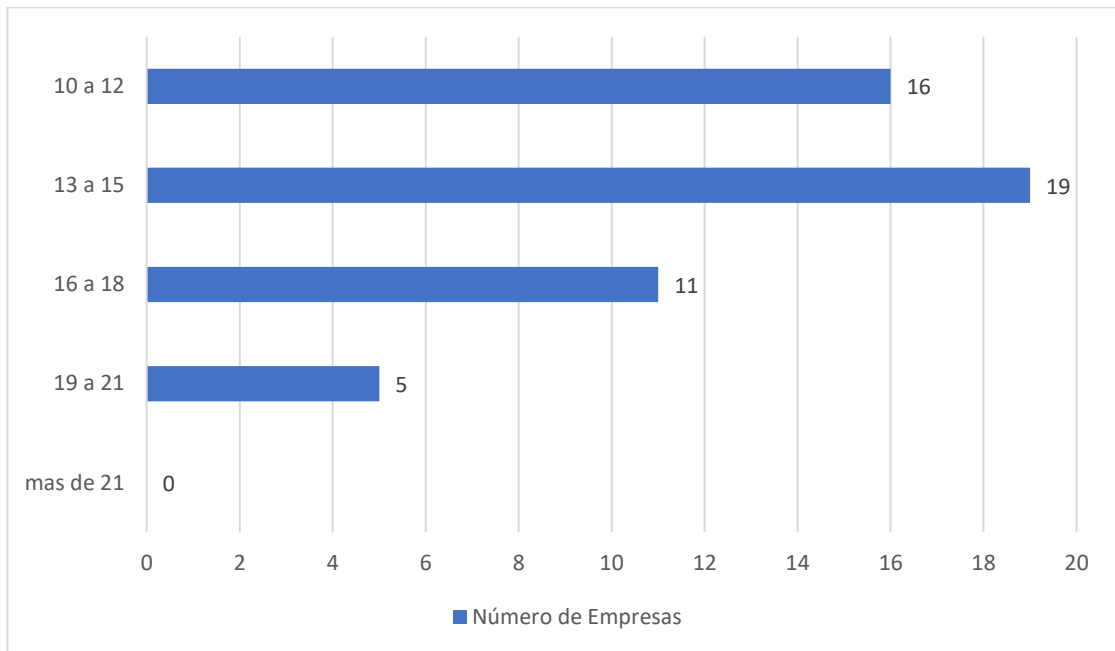
Fuente: Elaboración propia del grupo

### **Preguntas de Interés en perspectiva al Proyecto (Oficinas Arrendadas)**

En la Figura 4.10 el 37% está dispuesto a pagar entre 13 a 15 USD por m<sup>2</sup> por una oficina en casco blanco, el 31% está dispuesto a pagar entre 10 a 12 USD por m<sup>2</sup>, el 22% está dispuesto a pagar entre 16 a 18 USD por m<sup>2</sup>.



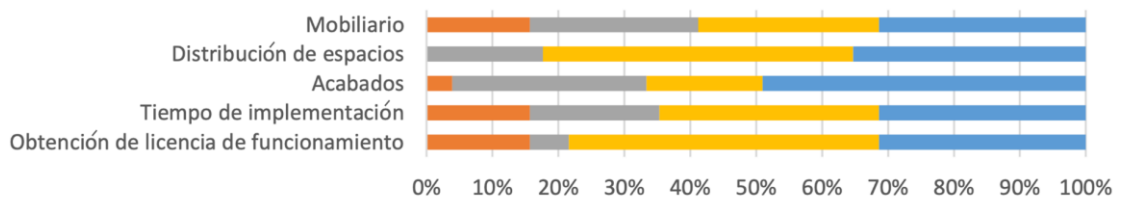
*Figura 4. 10. Capacidad de pago por m<sup>2</sup> en USD por alquiler de oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.11 se muestra la valoración de atributos en el caso de implementación de una oficina, en la figura se muestra que el 50 % da con una alta valoración el acabado de la oficina, seguido de un empate técnico al 39% con los demás atributos, cabe resaltar que con una valoración de casi 50% la distribución de espacios junto con la obtención de licencia de funcionamiento muestra un alto interés.

*Figura 4. 11. Consideración de atributos para elección de oficina.*

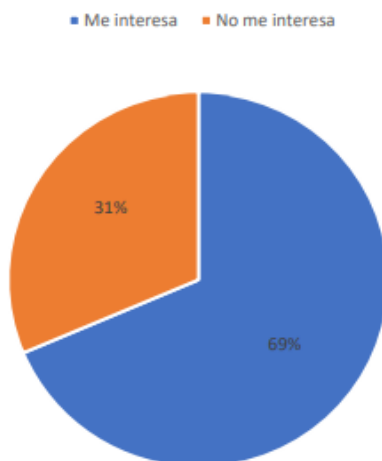


	Obtención de licencia de funcionamiento	Tiempo de implementación	Acabados	Distribución de espacios	Mobiliario
1	0	0	0	0	0
2	8	8	2	0	8
3	3	10	15	9	13
4	24	17	9	24	14
5	16	16	25	18	16

Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.12 el 69% le interesa la idea de pagar una prima por la implementación de alta calidad en su oficina, el 31% no le es importante la idea.

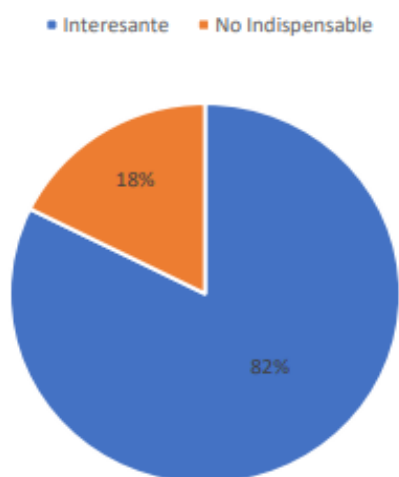
*Figura 4. 12. Evaluación de pago de una prima para la implementación de una oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.13 el 82% le parece interesante la idea del asesoramiento para la obtención de licencias y certificados, mientras que un 18% no le parece indispensable.

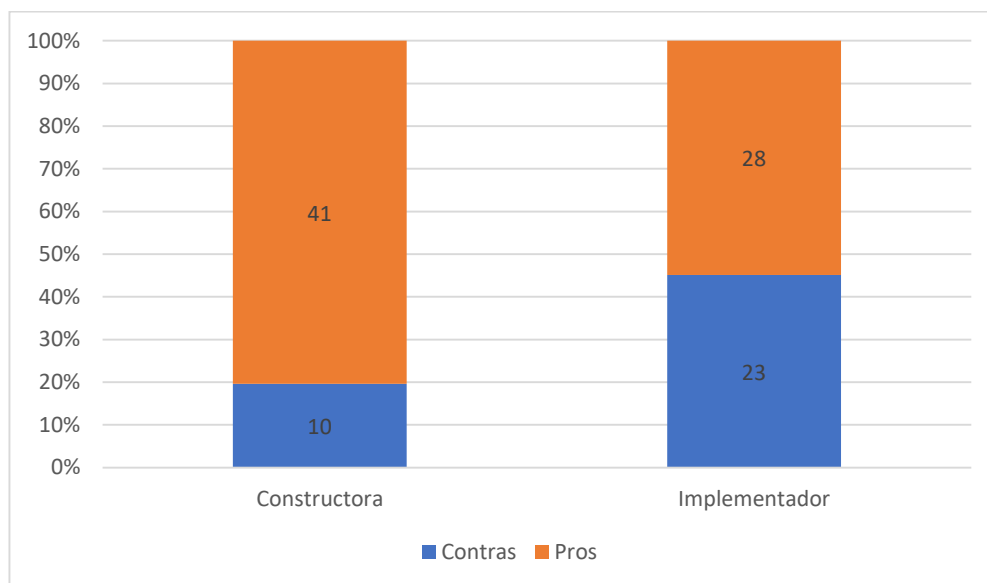
*Figura 4. 13. Asesoría para la obtención de licencias y certificados.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.14 el 80% ve, pros en la empresa constructora, mientras que un 50% ve, pros en un implementador, dentro de los comentarios hechos por las empresas son pro del constructor: menor costo, un solo responsable, tiene garantía, más rápido, no se reparten responsabilidades, mientras que los pros del implementador es que son especialistas en el tema, expertis.

*Figura 4. 14. Pro y contras de un implementador.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

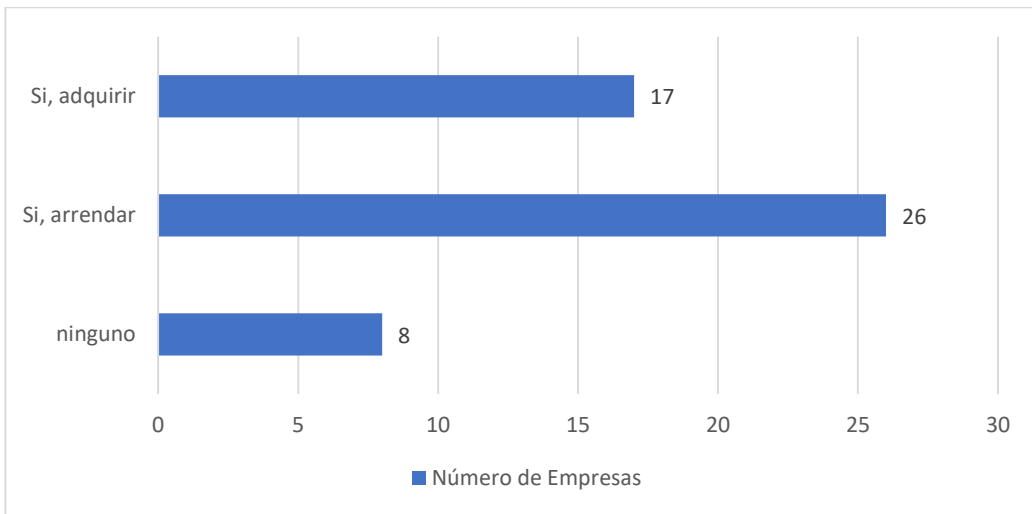
### **Preguntas Relacionadas al Concepto de Negocio**

Bajo la siguiente premisa se inició las preguntas del concepto:

Se está evaluando ofrecer una oficina hecha a la medida representando en ella la imagen de la empresa, en el cual el coste esté financiado en los pagos mensuales.

En la Figura 4.15 se observa que el 51% (26) le interesa la idea en la opción de arriendo, el 33% (17) en opción de adquisición, y un 16% (8) no lo vio conveniente.

*Figura 4. 15. Evaluación de financiamiento del coste.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

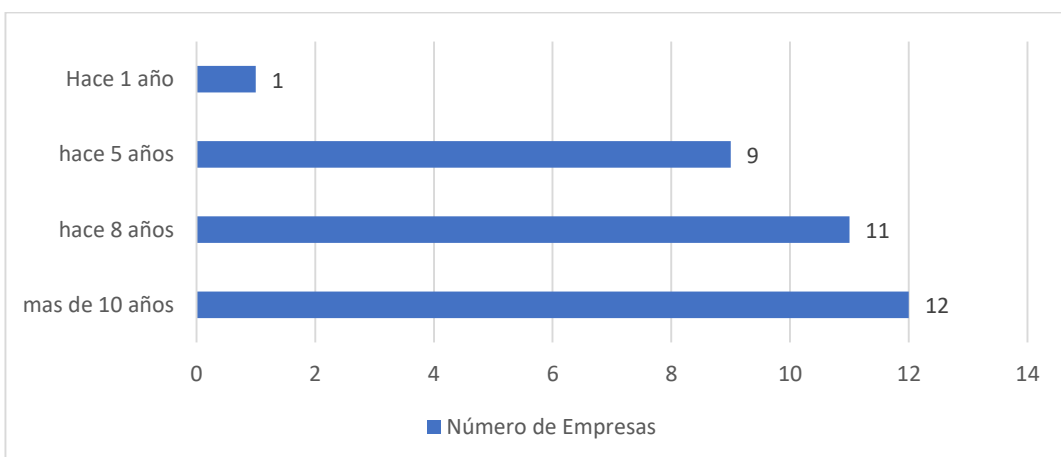
A continuación, corresponde la segunda etapa de la encuesta a las personas que marcaron la opción de Adquisición (Figura 4.4).

#### **Empresas con oficinas Adquiridas:**

#### **Preguntas relacionadas a las características de su oficina.**

En la Figura 4.16 se aprecia que el 37% adquirió su oficina hace más de 10 años, el 33% adquirió su oficina hace 8 años, el 27% adquirió hace 5 años y el 3% restante hace solo 1 año.

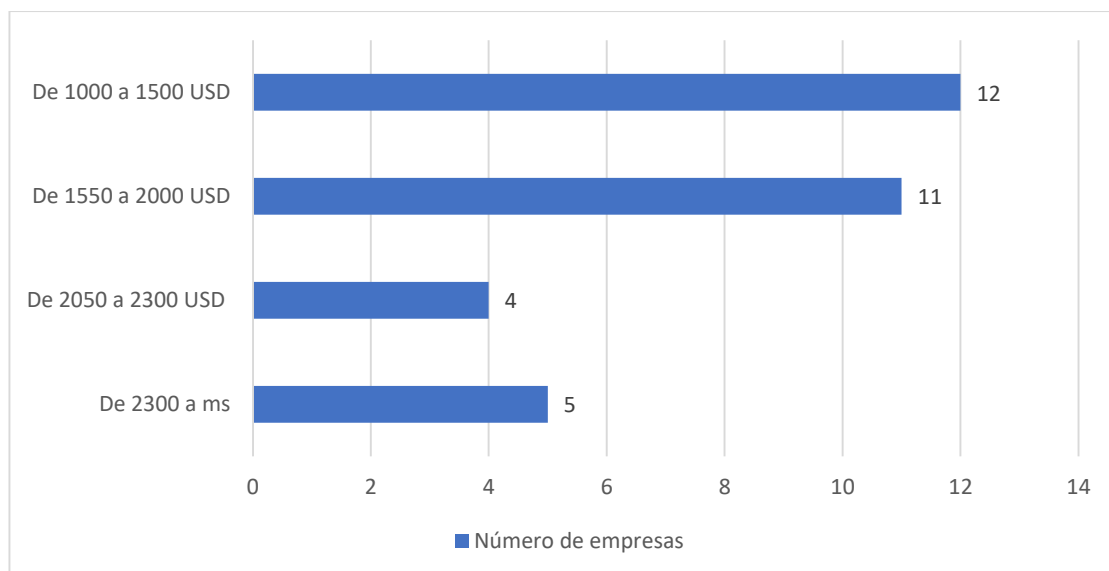
*Figura 4. 16. Tiempo de adquisición de oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.17 se aprecia el valor en dólares por m<sup>2</sup> que una empresa pagó por su oficina, siendo el 38% entre 1000 a 1500 USD, 34% entre 1550 a 2000 USD, 12% entre 2050 a 2300 USD, y con un 16% 2300 USD a más, respectivamente.

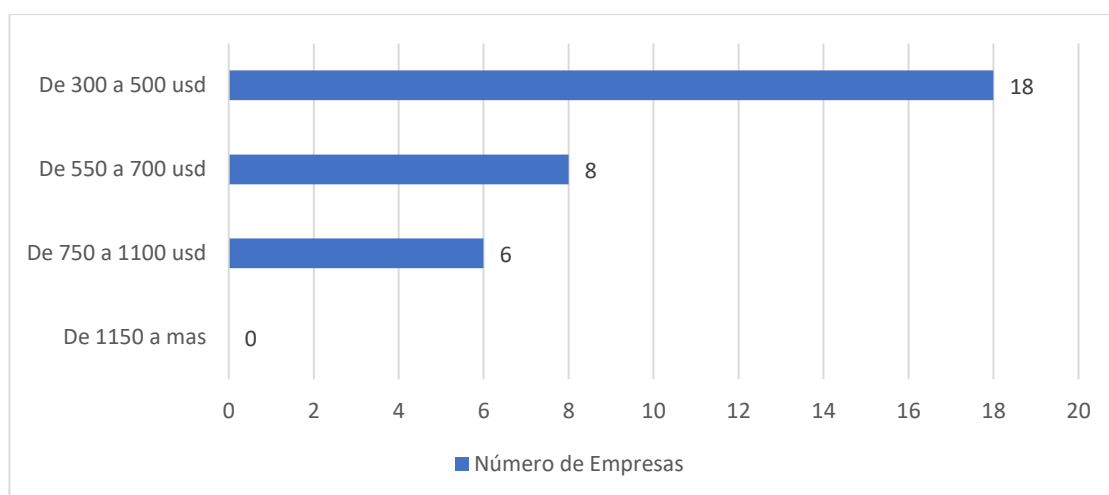
*Figura 4. 17. Costo por m<sup>2</sup> pagado por la adquisición de oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.18 se aprecia que el 56% invirtió entre 300 a 500 USD por m<sup>2</sup> por la implementación de su oficina, un 25% entre 550 a 700 USD por m<sup>2</sup> y un 19% entre 750 a 1100 USD por m<sup>2</sup>.

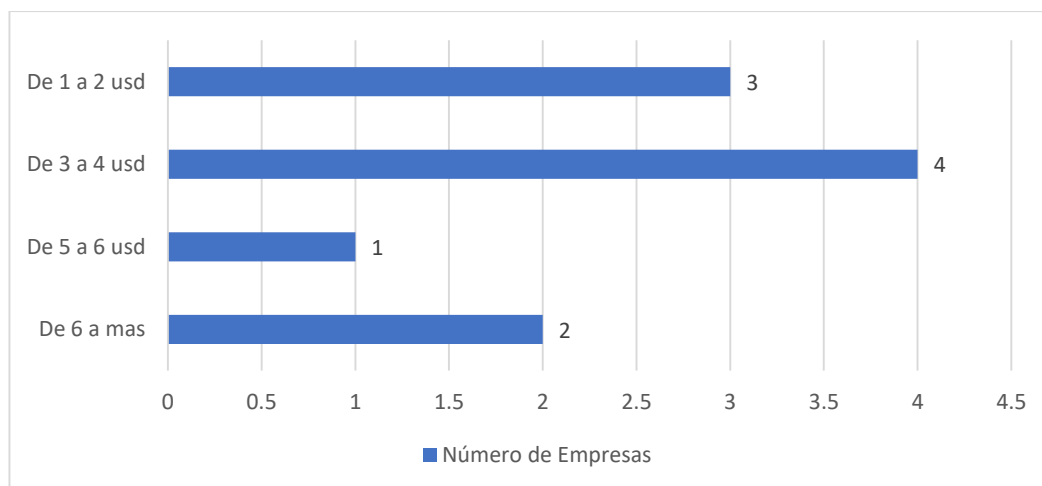
*Figura 4. 18. Costo de inversión por m<sup>2</sup> para implementación de oficina.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.19 se aprecia que el 30% paga entre 1 y 2 USD por m<sup>2</sup> de mantenimiento de su edificio, el 40% paga de 3 a 4 USD por m<sup>2</sup>, el 10% paga de 5 a 6 USD por m<sup>2</sup> y el 20% restante paga más de 6 USD por m<sup>2</sup>.

*Figura 4. 19. Valor por m<sup>2</sup> por mantenimiento de edificio.*

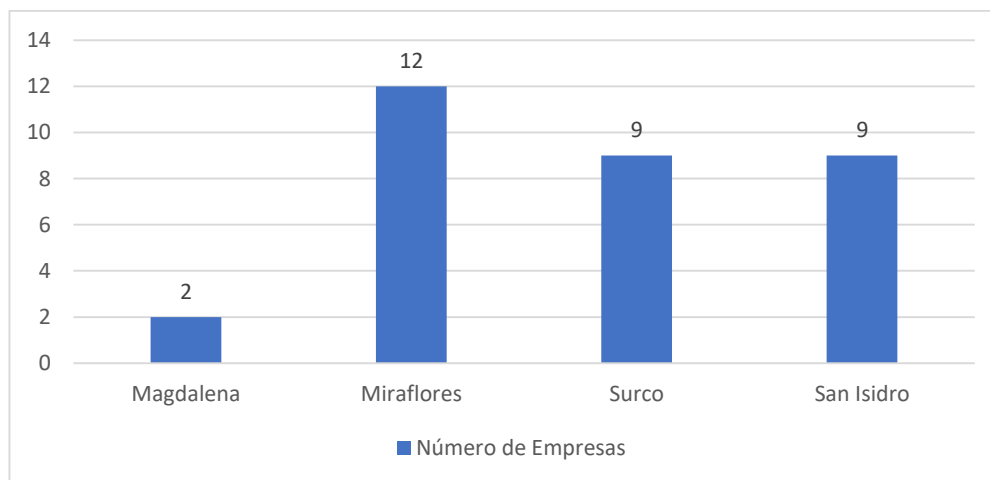


Fuente: Elaboración propia del grupo

### **Preguntas relacionadas al interés del mercado de oficinas Prime.**

En la Figura 4.20 se aprecia que el 38% estaría dispuesto a adquirir una oficina en el distrito de Miraflores, un 28% al distrito de Surco, con el mismo porcentaje San Isidro y un 6% Magdalena.

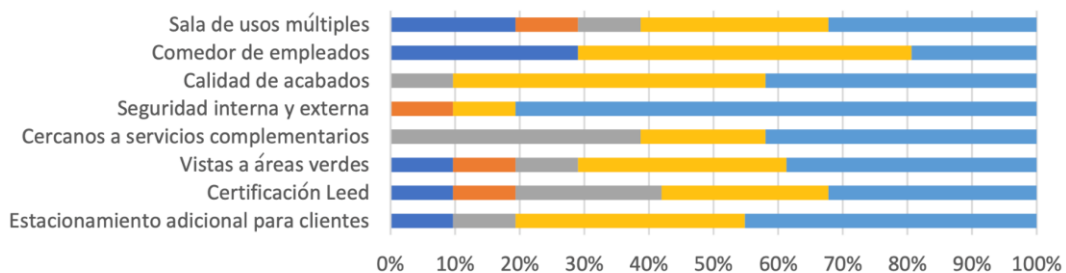
*Figura 4. 20. Zona de preferencia para adquirir una oficina en Lima.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.21 se puede medir el grado de valoración respecto a los atributos que buscan en un edificio Prime, por lo que en esta matriz vamos a considerar los puntos más resaltantes, el 80% considera la seguridad interna y externa el atributo más importante, seguido por un 45%, el estacionamiento adicional para clientes, con un empate de porcentaje tenemos la calidad de acabados y la cercanía a servicios complementarios, sin embargo cabe resaltar la importancia del comedor de empleados con una valoración de nivel 4 con gran porcentaje.

*Figura 4. 21. Atributos de valoración en un edificio de oficina Prime.*

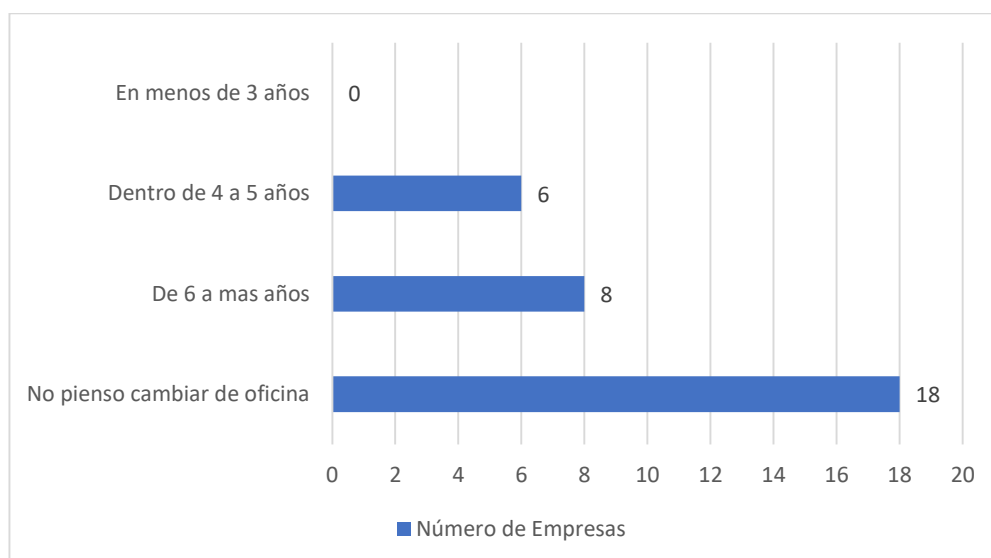


	Estacionamiento adicional para clientes	Certificación Leed	Vistas a áreas verdes	Cercanos a servicios complementarios	Seguridad interna y externa	Calidad de acabados	Comedor de empleados	Sala de usos múltiples
■ 1	3	3	3	0	0	0	9	6
■ 2	0	3	3	0	3	0	0	3
■ 3	3	7	3	12	0	3	0	3
■ 4	11	8	10	6	3	15	16	9
■ 5	14	10	12	13	25	13	6	10

Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.22 el 25% tiene la necesidad de ampliar y/o cambiar sus oficinas dentro de 6 años, un 19% dentro de 4 a 5 años, y con 56% no piensan aun en cambiar de oficina.

**Figura 4. 22. Necesidad de ampliación de oficinas.**

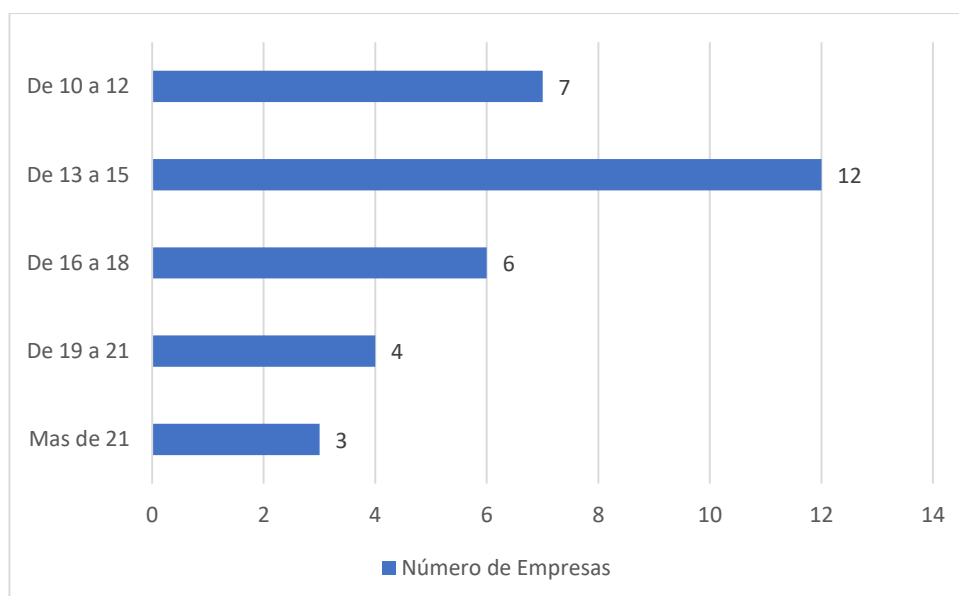


Fuente: Elaboración propia del grupo

### **Preguntas de Interés en perspectiva al Proyecto (oficinas Adquiridas)**

En la Figura 4.23 el 39% está dispuesto a pagar entre 13 a 15 USD por una oficina en casco blanco, el 22% está dispuesto a pagar entre 10 a 12 USD, el 19% está dispuesto a pagar entre 16 a 18 USD y un 20% está dispuesto a pagar de 19 USD a más.

**Figura 4. 23. Disposición de pago por mt<sup>2</sup> por una oficina Prime.**

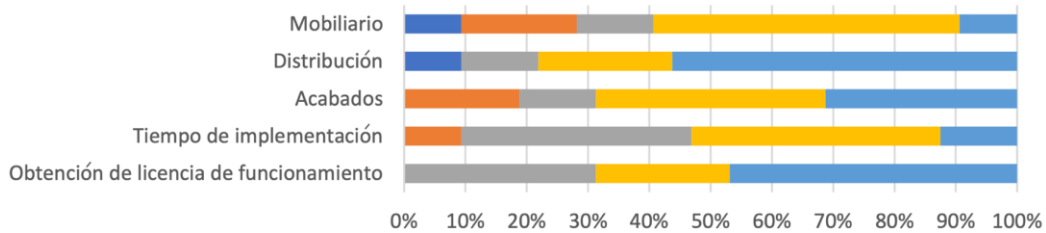


Fuente: Elaboración propia del grupo



En el siguiente cuadro se muestra la valoración de atributos en el caso de implementación de una oficina, en la figura 4.24 se muestra que el 56 % da con una alta valoración a la distribución la oficina, al 46% la obtención de licencia de funcionamiento cabe resaltar que con una valoración alta al 50% tenemos los mobiliarios.

*Figura 4. 24. Atributos más importantes para la elección de una oficina.*



	Obtención de licencia de funcionamiento	Tiempo de implementación	Acabados	Distribución	Mobiliario
■ 1	0	0	0	3	3
■ 2	0	3	6	0	6
■ 3	10	12	4	4	4
■ 4	7	13	12	7	16
■ 5	15	4	10	18	3

Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.25 el 40% le interesa la idea de pagar una prima por la implementación de alta calidad en su oficina, el 41% requiere más información y el 19% no le interesa la idea.

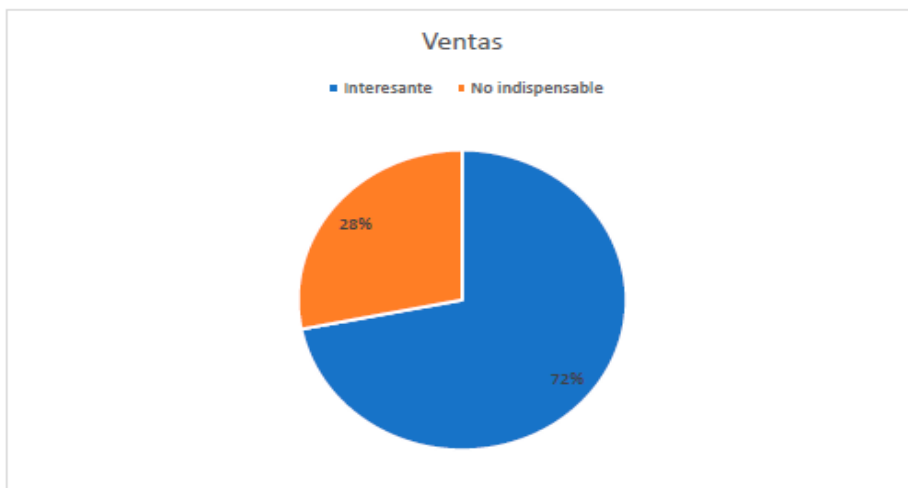
*Figura 4. 25. Pago de prima para el diseño e implementación de alta calidad.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.26 el 72% le parece interesante la idea del asesoramiento para la obtención de licencias y certificados, mientras que un 28% no le parece indispensable.

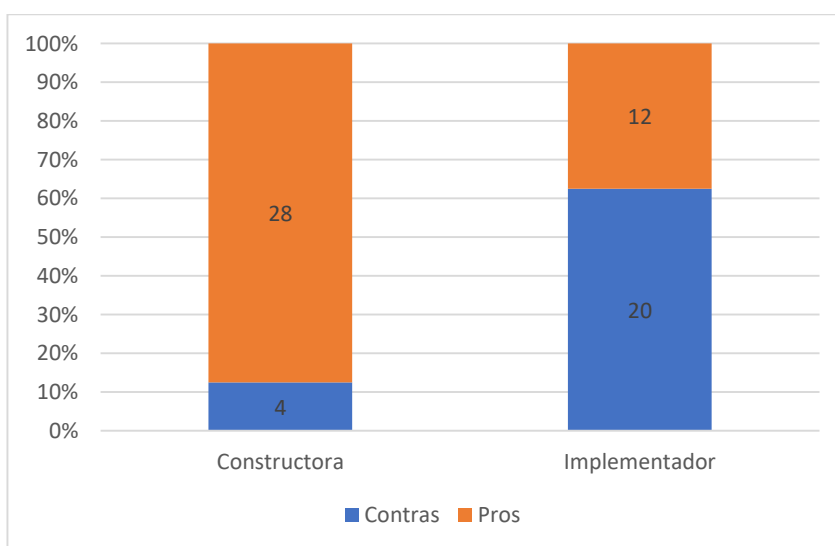
*Figura 4. 26. Propuesta de asesoramiento para obtención de licencias y certificados.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.27 el 88% ve, pros en la empresa constructora, mientras que un 38% ve, pros en un implementador, dentro de los comentarios hechos por las empresas son pro del constructor: respetan los tiempos, por ser una sola que realiza toda la operación y que no se diluyen responsabilidades, mientras que los pros del implementador es que son especialistas en el tema.

*Figura 4. 27. Elección de un implementador de oficinas.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

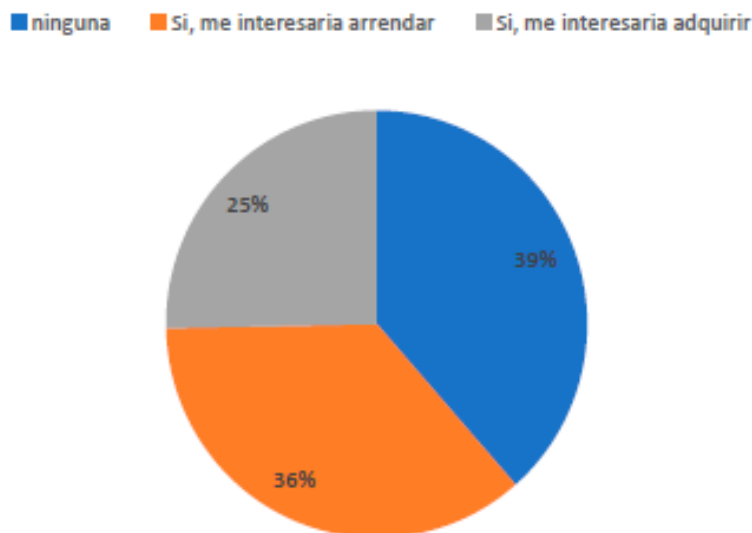
## Preguntas Relacionadas al Concepto de Negocio

Bajo la siguiente premisa se inició las preguntas netamente del concepto:

Se está evaluando ofrecer una oficina hecha a la medida representando la imagen de la empresa en ella, en el cual el coste este financiado en los pagos mensuales.

En la Figura 4.28 se observa que el 36% le interesa la idea en la opción de arriendo, el 39% en opción de adquisición, y un 25% no lo ve conveniente.

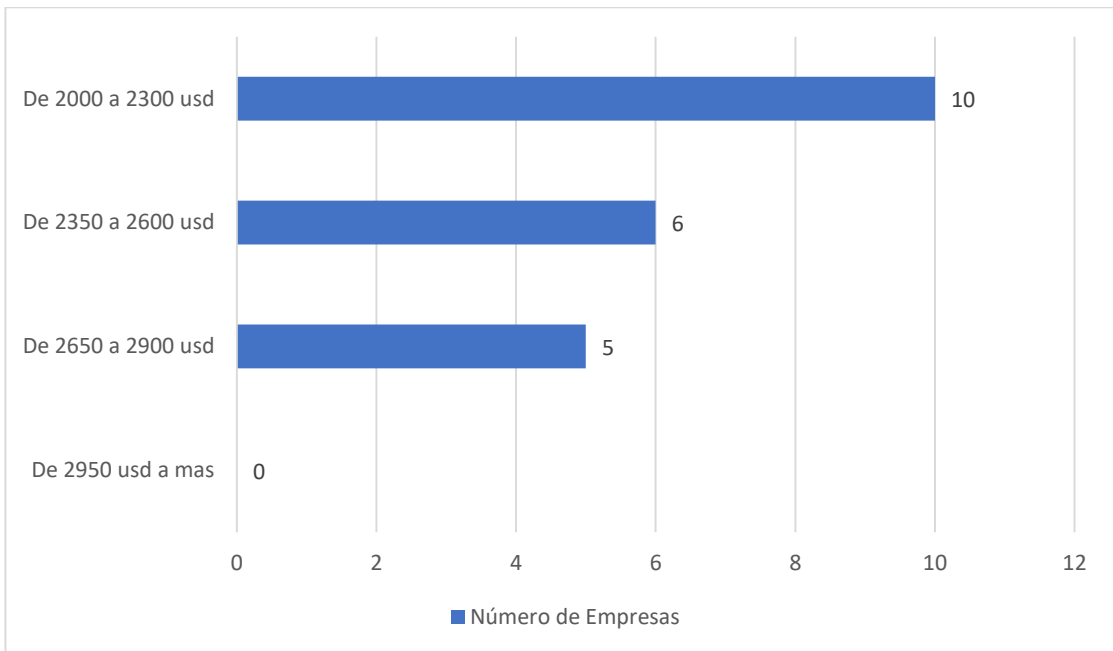
*Figura 4. 28. Financiamiento de los pagos de diseño e implementación.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.29 se observa que el 48% estaría dispuesto a pagar de 2000 a 2300 USD por una oficina Prime hecha a la medida, el 28% de 2350 a 2600 USD, y el 24% entre 2650 a 2900 USD.

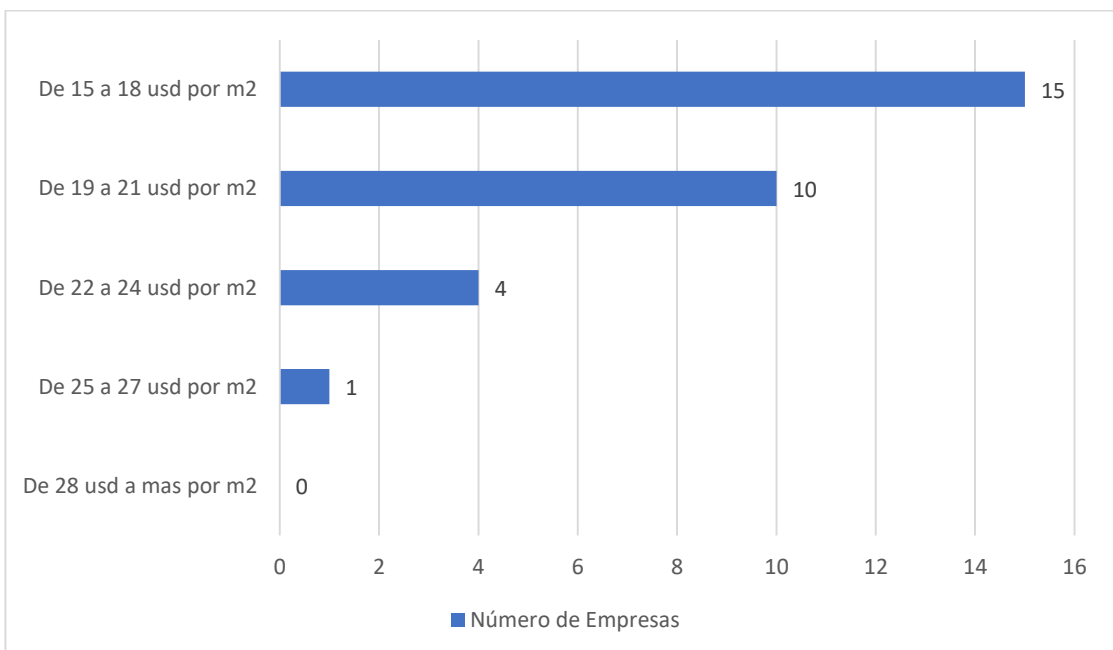
*Figura 4. 29. Disposición de pago para la compra de una oficina Prime.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

En la Figura 4.30 se observa que el 50% estaría dispuesto a pagar de 15 a 18 USD por arrendar una oficina Prime hecha a la medida, el 34% de 19 a 21 USD, el 13% entre 22 a 24 USD y un 3% entre 25 a 27 USD.

*Figura 4. 30. Disposición de pago para arrendar una oficina Prime.*



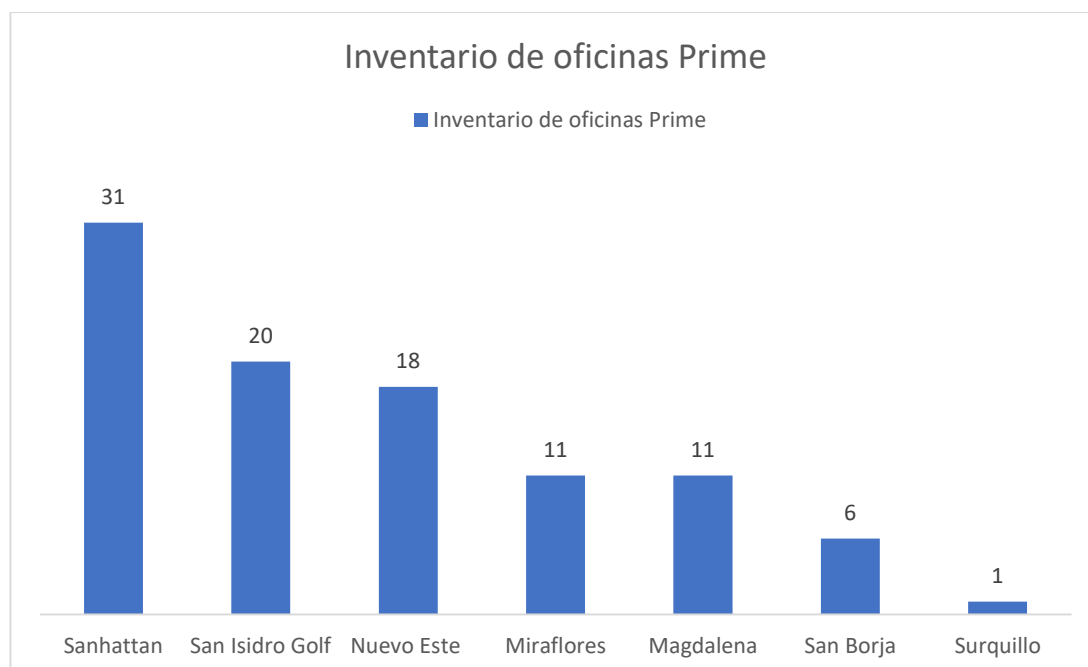
Fuente: Elaboración propia del grupo

### 4.3.2. Resultado de la Investigación de la Oferta

A continuación, se presentará los resultados obtenidos de la investigación observatoria y base de datos secundarios con el propósito de demostrar la existencia del mercado potencial de oficinas y determinar la viabilidad del plan de negocio y las estrategias a realizar.

Durante el 3T 2020, el inventario de oficinas Prime (edificio clase A+ y A) alcanza ahora 1'321,326 m<sup>2</sup> distribuidos en 98 edificios.

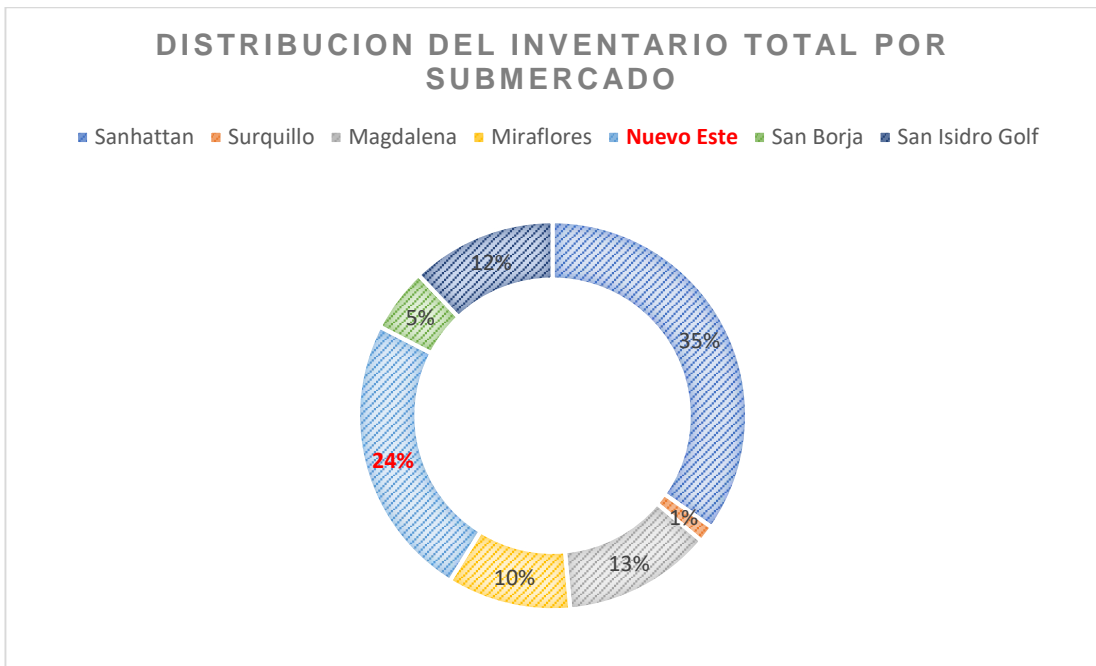
Figura 4. 31. Inventario de oficinas Prime (Edificio clase A+ y A)



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

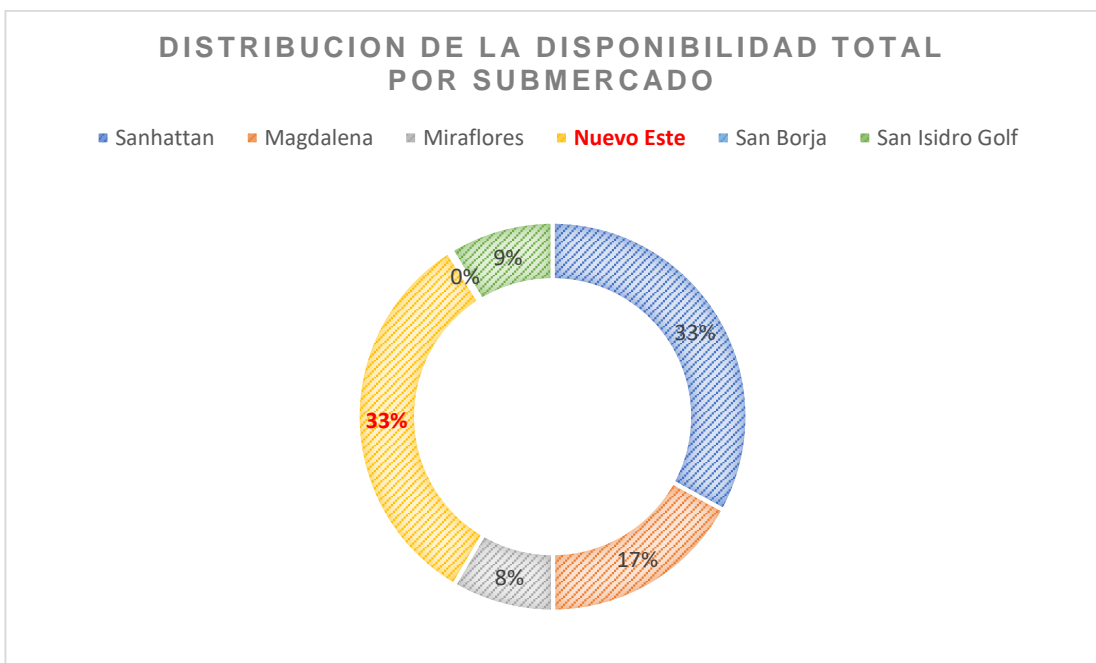
El indicador de vacancia al cierre del tercer trimestre del 2020 es de 17.8%, incrementándose en 1.0% respecto al trimestre anterior. Los submercados Sanhattan y Nuevo Este concentran más del 60% de la disponibilidad total (33.0% y 32.6%) respectivamente. (Colliers International, 2020).

Figura 4. 32. Distribución del inventario total por submercado.



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

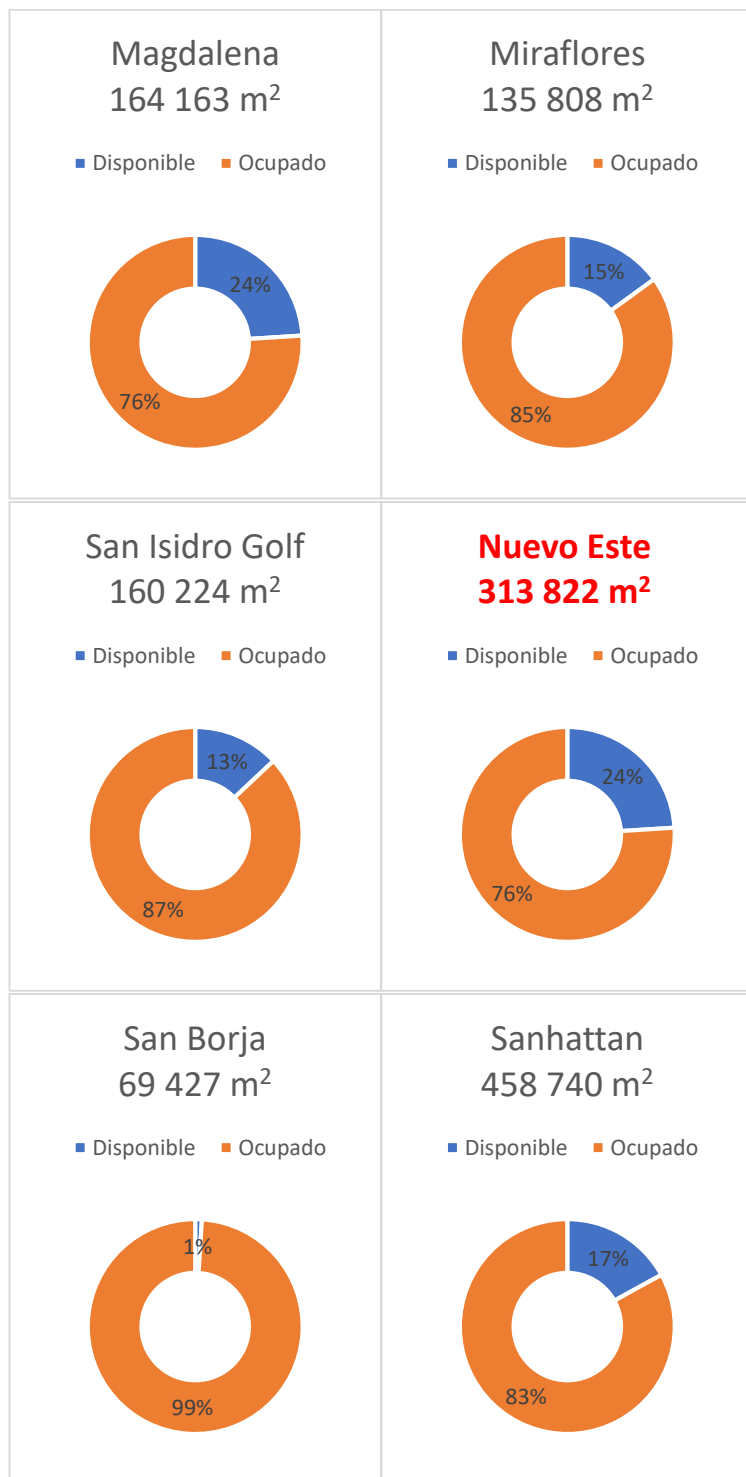
Figura 4. 33. Distribución de la disponibilidad total por submercado.



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

El inventario y disponibilidad de oficinas Prime por submercado (m<sup>2</sup> de oficinas útiles) – al 3T 2020.

*Figura 4. 34. Inventario y disponibilidad de oficinas Prime por submercado.*

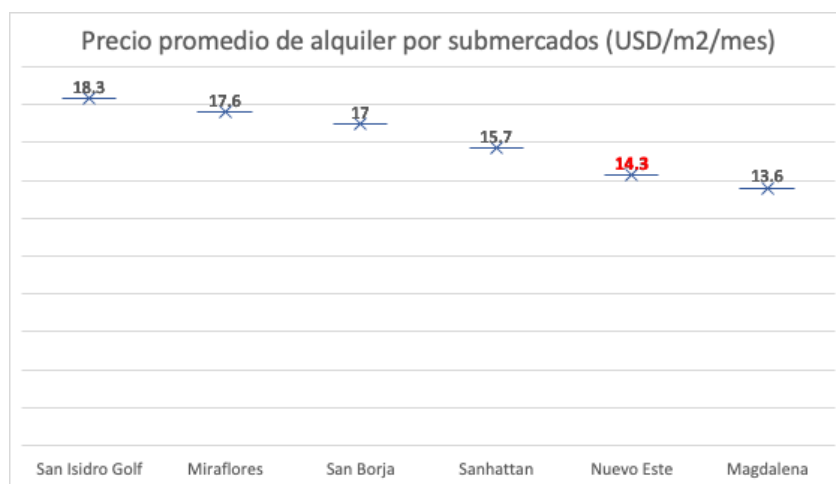


Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

El precio promedio de oficinas Prime continúa con tendencia a la baja respecto al trimestre anterior, ubicándose en USD 15.36 por m<sup>2</sup>, lo cual representa una variación de -2.0% (USD 15.68 al cierre del 2T 2020).

Por categoría de edificios, para oficinas de clase A+ el precio promedio de renta mensual (precio de lista) se ubica en USD 15.56, con precios promedio desde USD 14.61 por m<sup>2</sup> (submercado Nuevo Este) a USD 18.84 por m<sup>2</sup> (submercado San Isidro Golf). Mientras que para las oficinas clase A, el precio promedio de renta (precio de lista) se ubica en USD 15.13 por m<sup>2</sup>, con precios promedio en el rango de USD 12.32 por m<sup>2</sup> (submercado Nuevo Este) hasta USD 18.12 por m<sup>2</sup> (submercado Miraflores). La oferta de oficinas Prime en venta en edificios operativos se registra con un precio promedio de USD 2,187 por m<sup>2</sup> más impuestos. (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú).

*Figura 4. 35. Precio promedio de alquiler por submercados USD/m<sup>2</sup>/mes.*

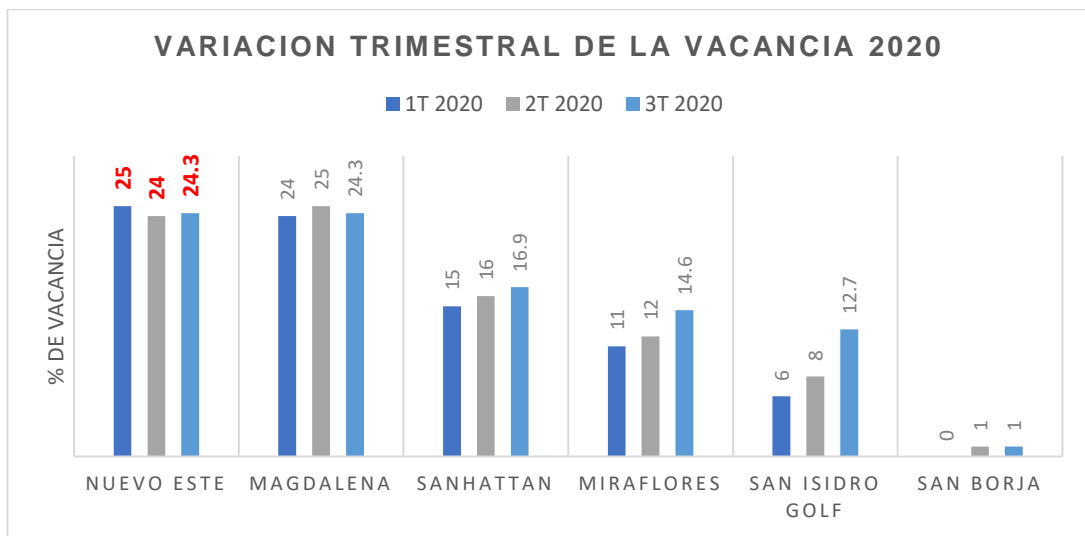


Fuente: reporte oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

El indicador de vacancia al cierre del tercer trimestre del 2020 es de 17.8%, incrementándose en 1.0% respecto al trimestre anterior. Los submercados Sanhattan y Nuevo Este concentran más del 60% de la disponibilidad total (33.0% y 32.6%) respectivamente.



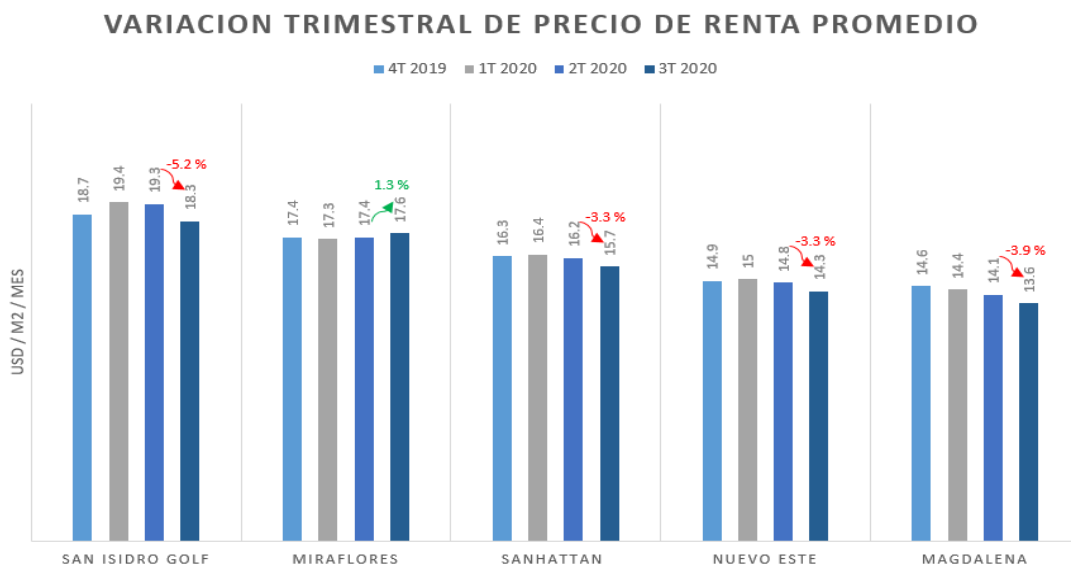
Figura 4. 36. Variación trimestral de la vacancia 2020.



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

En el tercer trimestre del 2020 los precios promedio de renta (precios de lista) para oficinas clase A+ y A, muestran ajustes o variación (principalmente a la baja), ubicándose el submercado San Isidro Golf como el de mayor variación (-5.2%) en su precio de renta promedio con respecto al precio del trimestre anterior, seguido por el submercado Magdalena donde la variación fue de -3.9% en el precio promedio de renta (precio de lista). (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú).

Figura 4. 37. Variación trimestral de precio de renta promedio.



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.

### 4.3.3. Encuesta aplicada a los Especialistas

Se realizaron 6 entrevistas a profundidad aplicadas a profesionales vinculados al sector:

- Sandro Vidal, Gerente de investigación de Colliers International Perú.
- Mario Gómez, CEO del estudio Mario Gómez Arquitectos, especialistas en implementación de oficinas.
- Director de TRU Arquitectos, Estudio de arquitectura con experiencia en espacios corporativos.
- Jorge Cafferata, vicepresidente y Gerente General de Xerox Perú, Arrendador de oficinas Prime personalizadas.

Según la perspectiva de un especialista en el sector inmobiliario en el submercado de oficinas obtuvimos los siguientes comentarios:

ENTIDAD DE INVESTIGACION:

SANDRO VIDAL

Gerente Investigación Colliers International Perú

- Ve un futuro cercano, oficinas sólo para alquiler, ve más rentable estos tipos de comercialización.
- La idea de oficinas a la medida es buena, ya que se observa oficinas en este formato.
- Valora el atributo de implementación ya que representa un ahorro.
- Ve como una ventaja el costo, y como desventaja que la constructora se limitaría a una implementación de primer nivel.
- No se puede marginar igual que la infraestructura básica.

- Los costos de implementación generalmente son controlables, puede presentarse inconvenientes con las fechas de entrega.
- Ve rentable una oficina hecha a la medida.
- 

#### IMPLEMENTADOR DE OFICINAS:

MARIO GOMEZ

Gerente General Mario Gómez Arquitectos

- Le parece interesante la idea de oficinas a la medida, ya que se ofrece un servicio completo.
- El cliente valora mucho la implementación ya que es su espacio de trabajo día a día.
- Una empresa por lo general no logra llegar a la identidad y personalización deseada por el cliente.
- Tienen paquetes de implementación de acuerdo con los acabados.
- No ve riesgoso el concepto de oficinas hechas a la medida.
- Le parece que si es rentable y sostenible el concepto.
- La demanda lo verá con buenos ojos las oficinas a la medida, ya que les disminuye los riesgos.
- Tiene una frecuencia de implementación de oficinas de 4 proyectos semestrales.

- Los riesgos de implementación de oficinas son el manejo del tiempo.

## ESTUDIO DE ARQUITECTURA

JOSE LUIS ZIMIC

Director de TRU Arquitectos Concretos

- Le parece buena la idea de oficinas a la medida, y sólo funcionaría si el diseño se hace en conjunto con el cliente.
- Sobre la implementación de oficinas, valoran la personalización ya que hoy en día se enfocan en la imagen corporativa.
- Los costos de implementación son controlables a un 100%.
- Un buen esquema de pago es el que se ve reflejado en el pago a los proveedores.
- Ve un poco arriesgado el concepto, debido a la gran oferta de oficinas.
- Es posible que el negocio sea rentable y sostenible, siempre y cuando tenga un diseño estético y funcional diferente a lo del mercado. Es pieza clave dentro del negocio.
- Sobre la demanda creen que responderán bien, siempre y cuando vean el valor agregado y precios competitivos.
- Implementan entre 4 a 6 oficinas al año.
- El riesgo de implementar oficinas es el no tener 100% definido, expediente incompleto y proveedores incompetentes.

- Los costos varían de acuerdo con los acabados y requerimientos del cliente.

## ARRENDADOR DE OFICINAS PRIME

JORGE CAFFERATA

Vicepresidente y Gerente General de Xerox Perú

- Le parece una buena idea que facilita el arriendo de oficinas a la medida. Llave en mano ayuda al proceso de autorización interno.
- Valora muy alto el atributo de implementación, siendo para ellos importante la coordinación para que se respete la imagen corporativa.
- Una ventaja hacia la constructora es el tema de los costos, se espera un mejor costo en general.
- No ve riesgoso el concepto, más bien es evolutivo para las empresas constructoras.
- Le interesa este concepto, porque para ellos es más fácil tomar una decisión.
- Como servicios complementarios valoran facilidades, como salas de reuniones, que las oficinas tengan una buena ubicación, cerca a accesos de transporte.
- Le interesaría mudar sus oficinas a Surco, Magdalena.
- Le parece una buena alternativa la zona Nueva Este como Hub Empresarial.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Está dispuesto a pagar más que el precio promedio.</li><br/><li>- Prefiere alquilar una oficina en un edificio de solo alquiler para evitar problemas en los servicios de mantenimiento.</li></ul> |
|--|

#### **4.4. Conclusiones del capítulo**

- Después de analizar los resultados obtenidos de la investigación de mercado, se aprecia que la propuesta no existe de manera conjunta y personalizada, la demanda es atendida con varios contratistas y muchas veces sin llegar al resultado esperado, por lo que han visto con buenos ojos el concepto.
- Incluso los especialistas en el tema de oficinas indican la importancia de este concepto, ya que ellos también lo ven interesante no solo para oficinas Tipo Prime sino también para las Tipo Sub Prime.
- El concepto de oficinas Prime hechas a la medida, es interesante para muchos de los entrevistados y encuestados, así como también lo ven rentable y sostenible en el tiempo, valoran mucho la implementación a la medida de las oficinas de acuerdo con sus requerimientos ya que el promotor se ocupa de todo ello, y están dispuestos a pagar más por esta implementación.
- Por el lado de la demanda, es más atractivo las oficinas en arriendo ya que se aseguran el mantenimiento del edificio.
- Por el lado de la oferta, los competidores tienen como desventaja que no pueden manejar los costos mejor que los constructores, así como el manejo del tiempo, la información y los proveedores que nosotros sí poseemos por tener experiencia de años en ser constructores en el rubro corporativo; y como ventaja tienen los competidores que son expertos en el tema de implementación.
- Actualmente en este contexto de emergencia por el COVID-19, es importante tomar en cuenta que los encuestados responden que el nuevo modo de trabajo remoto como norma de Salud se dará por ahora, sin embargo, se dará de manera eventual hasta que se inmunice a la población con la vacuna. Pero si se tomará en cuenta que las oficinas a la medida tendrán nuevos atributos como espacios

amplios y ventilados; en áreas comunes como zonas de desinfección y control, entre otros.

## **CAPÍTULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA**

En este capítulo se desarrolla el pronóstico de la demanda en el mercado de oficinas.

En el mercado de oficinas Prime existen 1,321,236 m<sup>2</sup> en total de los cuales 313 822 m<sup>2</sup> pertenecen a Nuevo Este que es el sector de la propuesta, y de ese inventario el 24 % se encuentra disponible, 75 317.28 m<sup>2</sup>. Esta cantidad de metros cuadrados es la oferta actual para el Sub mercado Nuevo Este.

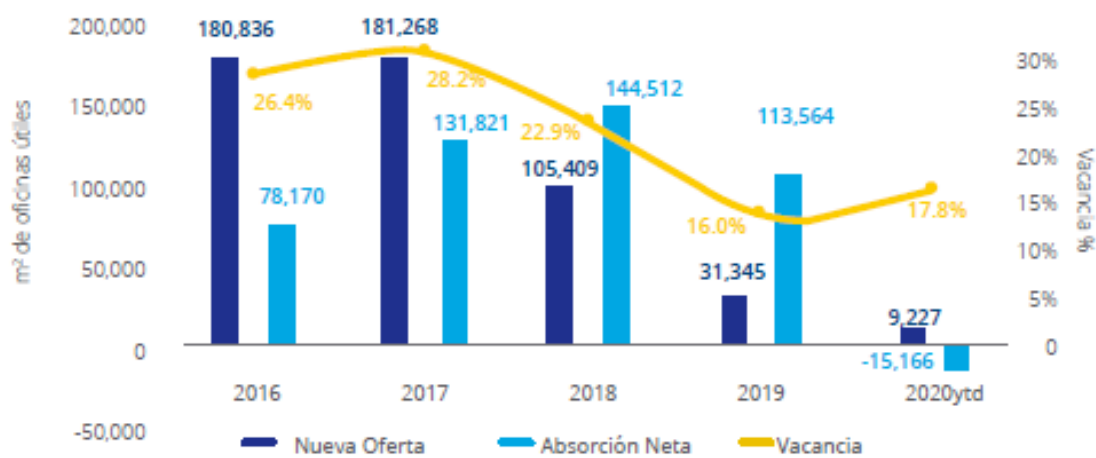
Según INEI la cantidad de empresas medianas y grandes ubicadas en lima son 9930, este tipo de empresas en su mayoría buscan formatos grandes de más de 800 m<sup>2</sup>, los cuales vendrían a ser el cliente potencial como se sabe porcentaje anual de absorción ha ido disminuyendo siendo en 2017 de 31 716 m<sup>2</sup>, en el 2018 de 27 945m<sup>2</sup> en el 2019 de 14 202 m<sup>2</sup> y en lo que va del 2020 de 2 946 m<sup>2</sup> (este último debido al contexto inusual del covid 19) por lo que en circunstancias normales el promedio de absorción anual en los 3 últimos años fue de 24 621m<sup>2</sup>.

El proyecto aporta 13 300 m<sup>2</sup> para el alquiler y venta de oficinas el cual está dirigido a las 9930 empresas medianas y grandes que están registradas en lima, para el proyecto se estima que los 13 300 m<sup>2</sup> se absorba a lo largo de 4 años, ya que el proyecto es a largo plazo el detalle se verá en el capítulo IX.

Según Binswanger, para el 2021 se espera un crecimiento de 7.3% del PBI (FMI), de 20% de la inversión privada (BCRP). El crecimiento vendrá acompañado de la necesidad de m<sup>2</sup> de oficinas.

Según Colliers International Perú, la absorción acumulada hasta el tercer trimestre del 2020 es de -15,166 m<sup>2</sup> de oficinas útiles, debido al aumento de la desocupación registrada. Se espera para el cuarto trimestre del 2020 el ingreso de los edificios Torre del Parque II en el submercado Sanhattan, y HUBex en el submercado San Isidro Golf, lo que sumaría al inventario total de oficinas más de 16,000 m<sup>2</sup>, los que en gran parte ya se encuentran arrendados. Por otro lado, para el año 2021, se espera el ingreso de 4 nuevos edificios actualmente en fase de construcción, se trata de Fibra Camelias y Plaza República II en el submercado Sanhattan, CE More Torre JP en el submercado Nuevo Este y CE Santa Cruz en el submercado San Isidro Golf, sumando así más de 80,000 m<sup>2</sup> al inventario de oficinas Prime. La vacancia continúa incrementándose a consecuencia de la desocupación de oficinas, en el marco de la emergencia sanitaria y situación de pandemia que golpea fuertemente a nuestro país. Con 17.8% de disponibilidad (casi 235,000 m<sup>2</sup>), la vacancia ya supera lo registrado al cierre del 2019, y con posibilidades de que esta cifra se incremente al terminar el presente año. (Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú).

Figura 5. 1. Nueva oferta, absorción y vacancia – variación anual, al 2020.



Fuente: Reporte Oficinas tercer trimestre 2020, Colliers International Perú.



En el cuadro anterior, se observa el pronóstico al 2020, siendo la realidad en este primer trimestre 2021, donde este contexto atípico de las medidas sanitarias y de seguridad, el rumbo es incierto, sin embargo, evaluando la realidad actual el cual el 2020 existió un parón, no hubo nuevos ingresos de oficinas que estaban programadas, para este 2021 se espera que los edificios pendientes logren colocarse que es un stock mínimo. Para el 2022 no existe avistamiento de nueva oferta ya que por lo general estas construcciones duran entre 1 a 2 años.

Dicho esto bajo un supuesto de que la población se vacune y la economía empiece a reactivarse, como se presenció al levantar la cuarentena en 2020, nuestro pronóstico es que el 2021 la absorción se mantendrá debido al parón existente mientras que se vacuna la población, para el 2022 el nuevo ingreso de oficinas incentivará a la demanda a capturar esta nueva oferta a un precio bajo que responde al contexto actual, y para el 2023 la curva de vacancia se verá reducida notablemente debido a la falta de stock existente para ese entonces, siendo una gran oportunidad para el rubro de oficinas concebir esta idea este presente año para poder proyectarnos 2023 en el que la economía estará recuperada y la demanda intentará colocarse en edificios nuevos a una tarifa cómoda.

## **5.1. Conclusiones del capítulo**

- Si bien el contexto que nos encontramos es muy particular y “desfavorable”, se observa que se sigue arrendando oficinas, a una escala menor pero continua. Así mismo las grandes empresas no se han visto fuertemente afectadas lo cual se mantienen en sus edificios y/u oficinas.
- Otro punto a tomar en cuenta es que las proyecciones y tendencias de los Investigadores especialistas (Binswanger y Colliers) proyectan una tendencia favorable para el próximo año apuntando a una recuperación, propio de la mejora de la economía en general.
- Si bien se ha delimitado el número de empresas potenciales en Lima, aún hay un mercado potencial de empresas transnacionales que también buscan este

concepto que por un tema de alcance no se ha evaluado, lo cual da un margen muy importante.

## **CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO**

La empresa DOCSACORP para desarrollar e implementar la nueva unidad de negocio “Oficinas Prime diseñadas a la medida” se propone ajustar la visión, misión, propósito y valores del negocio. Luego se identificará los objetivos estratégicos, objetivos específicos, acciones tácticas a seguir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Todo ello con la finalidad de lograr una puesta en marcha del nuevo giro de negocio de forma exitosa.

### **6.1. Denominación del Proyecto**

El nombre comercial propuesto para la unidad de negocio es “OFICINAS PRIME A LA MEDIDA”, con este enunciado se marca el concepto central del negocio, trasladando al cliente la tranquilidad de contar con la asesoría y respaldo que le permita alcanzar su objetivo.

### **6.2. Visión**

“Ser empresa líder a nivel nacional e internacional en construcción, implementación y administración de nuestros inmuebles, contribuyendo con el diseño de espacios que embellezcan, motiven y mejoren la calidad de vida de las personas”

### 6.3. Misión

“Convertirnos en los siguientes cinco años en la mejor y más eficiente empresa constructora, creando espacios de vida y de trabajo, diseñados a la medida del cliente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, a través de la innovación, servicio personalizado y cuidado del medio ambiente, con un equipo de personas motivado y orgulloso de pertenecer a la organización aplicando sus valores.”

### 6.4. Propósito

“Crear espacios innovadores que motiven a la productividad y que mejoren la experiencia de trabajo y de vida de nuestros clientes”

### 6.5. Valores

**Responsabilidad:** actitud positiva frente a las tareas encomendadas cumpliendo el objetivo dentro de los plazos previstos.

**Innovación:** tener espíritu y mente abierta a las nuevas tendencias en la sociedad y cambios tecnológicos.

**Transparencia:** actuar con ética y en forma profesional, pensando en dar lo mejor a la organización y al cliente.

**Lealtad:** de los colaboradores hacia la empresa y de la empresa hacia ellos.

**Compromiso:** que los colaboradores se identifiquen con la empresa y den un esfuerzo mayor al que deben realizar.

**Confianza:** tener espíritu de respaldo hacia el cliente y nuestros colaboradores.

### 6.6. Estrategia General

Basados en lo señalado por Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de *Harvard Business School*, existen tres estrategias genéricas que son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o focalización, a través de ellas la empresa puede conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En la estrategia de Liderazgo en costos la organización debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que ello recaiga en su cliente y con ello tener una mejor participación del mercado.

La estrategia de Diferenciación implica que la unidad de negocios ofrece algo único, que no es igualado por sus competidores, y que es valorado por el mercado.

Por lo que tendremos una segmentación o especialización bien definida del mercado. Mientras que la Estrategia de enfoque se caracteriza por la elección previa de un segmento de mercado, ser los mejores en el segmento escogido.

Tomando en cuenta las estrategias mencionadas, nos enfocaremos en dos de ellas la de diferenciación y de focalización.

La estrategia de “diferenciación” se aplica a nuestra unidad de negocio, dado que nos enfocaremos en la calidad del diseño y de los materiales a emplear, creando un producto exclusivo que sea así percibido por los consumidores, quienes van a estar en disposición de pagar más por tenerlos.

En cuanto a la estrategia de focalización, nuestra organización se va a concentrar en satisfacer segmentos bien definidos del mercado, como son las oficinas Prime

## **6.7. Factores diferenciadores.**

Dentro de los principales factores de diferenciación tenemos:

- **Diseño Vanguardista.**  
Contaremos con Arquitectos y Diseñadores de Interiores de oficina altamente especializados, que capten las necesidades del cliente y proyecten las oficinas al contexto de realidad actual.
- **Tecnología de última generación.**  
Se cuenta con equipos de especialistas en sistemas complementarios, en equipamiento tecnológico y electro mecánico.

- **Materiales de alta calidad.**  
Se propondrá marcas reconocidas del mercado que cumplan con estándares medio ambientales y garanticen su funcionabilidad.
- **Asesoría de punta a punta.**  
No solo el cliente estará acompañado en el diseño e implementación sino también en los trámites que se requiere, y en la obtención de los certificados de seguridad como licencias de funcionamiento.

### **6.8. Factores de focalización.**

- **Especialización.**  
Nuestra unidad de negocio se enfocará en la construcción e implementación de oficinas, convirtiéndonos en desarrolladores especializados de este tipo de unidad inmobiliaria.
- **Exclusividad.**  
Nos concentraremos en el segmento “Prime” de oficinas, de grandes y medianas organizaciones, quienes tienen estándares elevados de calidad y preservación de imagen.

### **6.9. Ventajas competitivas**

Tomando en cuenta los factores diferenciadores y de focalización indicados definiremos como ventajas competitivas las siguientes:

- Las oficinas serán entregadas debidamente implementadas, de acuerdo a los requerimientos e imagen corporativa del cliente.
- El cliente obtendrá un ahorro en tiempo y dinero; ello debido a que nuestra experiencia profesional le evitará incurrir en errores que le podría provocar sobre costos y plazos adicionales.

- Asesoría completa de inicio a fin; permitirá al cliente estar informado en todo el proceso constructivo, así como tener el apoyo en los trámites de licenciamiento respectivo.
- Atención exclusiva al segmento “Prime”; la especialización estará focalizada en este estrato de mercado, el cual se caracteriza por ser exigentes en la calidad, exclusividad del diseño, ponen especial énfasis en la imagen de su organización.

#### **6.10. Barreras de entrada existentes**

Si bien no existen barreras de entrada sustanciales en esta actividad inmobiliaria, si se podría identificar como tal, al hecho de que la inversión en la que incurren las empresas en la etapa de implementación afectará su flujo de caja.

Usualmente las oficinas son vendidas en casco blanco por lo cual las empresas toman operaciones de financiamiento que cubren dicha inversión. Lo cual no contempla el egreso que deben hacer en la etapa de implementación y que puede ir desde USD 500/m<sup>2</sup> hasta USD 1,000/m<sup>2</sup> según los requerimientos que tenga. Esta situación genera estrés en la caja de la organización. De igual forma ocurre en las operaciones de arriendo, las organizaciones se fijan en los costos del m<sup>2</sup> de oficina y descuidan los presupuestos de implementación que pueden equivaler a un año de renta o más.

Nuestro plan de negocio les integra en ambos casos (venta y/o arriendo) las dos etapas en un solo plan de financiamiento integral, diluyendo el estrés en la caja de la organización, obteniendo un producto terminado para uso inmediato.

#### **6.11. Protección de la inversión.**

Dado que nos encontramos en un mercado de libre competencia debemos destacarnos aplicando nuestra ventaja competitiva para lo cual se debe reforzar:

- La innovación constante.
- Aplicación y actualización de tecnología de última generación.
- Búsqueda permanente de las tendencias internacionales en el mercado de oficinas.
- Fidelización del cliente en base a la excelencia del producto final.

## **6.12. Objetivos Estratégicos**

Con el fin de lograr una adecuada implementación de la nueva unidad de negocio se establecerán los objetivos estratégicos que debe perseguir la organización, tanto por el lado del cliente, como por las áreas financiera, recursos humanos, y la del proyecto.

### ***6.12.1. Por el lado del Cliente – Área de Ventas***

- Buscar el reconocimiento del cliente.
- Maximizar la satisfacción

### ***6.12.2. Por el lado Financiera***

- Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- Reestructurar pasivos de la empresa de corto a largo plazo.

### ***6.12.3. Por el lado de Recursos Humanos***

- Reevaluar la cultura organizacional adecuándola a la nueva visión, misión y propósitos, adaptados al nuevo plan estratégico de la empresa.

Para alcanzar los objetivos estratégicos se plantea objetivos específicos indicando las estrategias y acciones tácticas a seguir, por cada área involucrada, que son las siguientes:

**Área de Ejecución de Proyectos;** deberá velar por hacer entrega de las oficinas dentro de los plazos y calidad estipulada en los contratos, para ello deberá tener como estrategia realizar seguimiento estricto del tiempo de ejecución de cada partida involucrada. Como acción táctica deberá sincronizar las actividades de las diferentes especialidades que involucran la ejecución de las oficinas.

**Área de Arquitectura;** tendrá como objetivo específico ofrecer un producto diferenciado de mayor valor agregado que la competencia. Para ello como estrategia deberá desarrollar proyectos hechos a la medida y necesidades del cliente.

Como acción táctica deberá contar con un equipo técnico especializado y reconocido en el mercado.

**Área Comercial;** para lograr maximizar la satisfacción del cliente, tendrá como objetivo específico alcanzar un nivel de satisfacción no menor al 90 %. Para ello como estrategia deberá asesorar de manera profesional y personalizada a cada cliente en todas las etapas del proyecto. Como acción táctica deberá asignar un profesional responsable a cada proyecto o cliente para su asesoría personalizada.

**Área de Finanzas;** para alcanzar la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, tendrá como objetivo específico incrementar el EBITDA en un 15% al año, para ello como estrategia deberá procurar líneas de financiamiento que permitan construir una nueva torre de oficinas con tasas de interés no mayores al 4.5% y plazos de financiamiento no menor a 7 años.

**Área de Personal;** para lograr reestructurar la cultura organizacional el área de personal deberá tener como objetivo específico difundir la visión, misión y propósito, adaptados al nuevo plan estratégico de la organización. Como estrategia para lograrlo deberá formular y realizar charlas de difusión y motivación que permita sensibilizar y concientizar al personal de la empresa. Como acciones a seguir deberá elaborar el manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, y el manual de perfiles de puesto.

*Figura 6. 1. Estrategias DOCSA.*

<b>OBJETO ESTRATÉGICO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>OBJETO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES O TÁCTICAS</b>
Buscar el reconocimiento del cliente	Ejecución proyectos	Entrega de los proyectos al plazo indicado	Realizar seguimiento al tiempo de ejecución de cada partida	Sincronizar los tiempos de ejecución de los profesionales
	Área de arquitectura	Ofrecer un producto diferenciado con	Desarrollo de proyectos personalizados	Tener un equipo técnico especializado y



		más valor agregado	(desarrollo e implementación)	reconocido en el mercado
Maximizar la satisfacción del cliente	Comercial	Satisfacción del cliente al 90% en cada proyecto	Asesorar de manera profesional y personalizada al cliente en todas las etapas del proyecto	Asignar profesional responsable a cada proyecto o cliente para su asesoría personalizada
Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa	Finanzas	Incrementar el ebitda de un 15% al año	Ampliar los flujos actuales y futuros de la empresa con tasas de interés mayor al 4,5% y plazo de repago a 4 años	Desarrollar una torre nueva de oficinas
Restructurar la cultura organizacional	Personal	Difundir visión, misión, propósito, adaptados al nuevo plan estratégico de la empresa	Formular charlas motivacionales	Elaborar manual de funciones, procesos, procedimientos y perfiles de puesto

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 6.13. Análisis FODA

### 6.13.1. Fortalezas

- Experiencia en el rubro y mercado de Oficinas.
- Producto de alta calidad.
- Ubicación estratégica de los productos.
- Producto diferenciado del resto, con valor agregado.
- Equipo especializado de diseño.
- Buen historial crediticio.

### 6.13.2. Debilidades

- Poca publicidad y marketing
- Precios altos de los productos debido al valor agregado.

- Equipo de ventas tercerizado.

### 6.13.3. Oportunidades

- Poca competencia en el rubro de oficinas hechas a la medida.
- Certificaciones para edificios amigables con el medio ambiente.

### 6.13.4. Amenazas

- Alta vacancia de oficinas en casco gris y desocupadas.
- Competencia por copia del producto.
- Nuevos productos con nuevos conceptos de oficinas como el *coworking*.

Figura 6. 2. Matriz FODA.

FORTALEZAS-F		DEBILIDADES-D
Experiencia en el rubro y mercado de Oficinas.	Producto de alta calidad.	Poca publicidad y marketing
Posicionamiento de la marca.		
Ubicación estratégica de los productos.	Producto diferenciado del resto, con valor agregado.	Precios altos de los productos debido al valor agregado.
Equipo especializado de diseño.	Buen historial crediticio.	Equipo de ventas tercerizado.
Equipos especializado en gestion de permisos, Licencias y tributacion.		Algunos proveedores tienen procesos informales.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
Poca competencia en el rubro de oficinas hechas a la medida.	Aprovechar el posicionamiento de la marca y el producto de alta calidad para mantener la ventaja competitiva en el mercado.	Aprovechar el recurso humano del mercado para crear un equipó de ventas y comercializacion propio.
Certificaciones para edificios amigables con el medio ambiente.	Obtener la certificacion amigable con el medio ambiente que aumente el valor agregado al producto, alineado con la mision de la empresa.	
Disponibilidad de talento humano en el mercado.	Nuestro equipo especializado de diseño se potenciara con nuevo talento.	
Mayor poder de negociacion con proveedores de servicios y tecnologia	Obtener lineas de financiamiento con los proveedores mas ventajosas en costo y tiempo.	Especializar la publicidad en el segmento de oficinas PRIME a traves de un plan de medios aprovechando la contraccion del mercado.
Existencia de otros Centros Empresariales	Generar alianzas estrategicas con otros Centro Empresariales para la solución de temas comunes	
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
Alta vacancia de oficinas en casco gris y desocupadas.	<p style="text-align: center;"><b>90</b></p> El equipo de Diseño y de Gestion debe permitir implementar un servicio Personalizado ( PRIME ), que capte y fidelice a los clientes	Dado la alta vacancia y el precio alto del producto hecho a la medida, deberemos ofrecer mayores plazos de financiamiento y costos, que seran proporcionales a los acuerdo con los proveedores.
Competencia por copia del producto.		
Nuevos productos con nuevos conceptos de oficinas como las coworking.		
Disminucion de la demanda de oficinas		

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## **6.14. Modelo CANVAS**

Con la intención de obtener un plan global del modelo de negocio aplicaremos el método CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio. Se prioriza la creación de valor para los clientes, simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en una matriz con 9 divisiones.

### ***6.14.1. Segmento de Clientes***

Está dirigida a empresas e inversionistas, interesados en ubicar espacios de trabajo del mayor confort y calidad, que potencien el trabajo y creatividad de los colaboradores de la organización.

### ***6.14.2. Propuesta de Valor***

Nuestra propuesta de valor es el facilitarle al cliente (propietario o arrendatario), el establecer a su equipo de colaboradores en el mejor espacio posible acorde a sus necesidades, en donde ellos puedan maximizar sus competencias profesionales en beneficio de la organización.

### ***6.14.3. Canales***

El segmento de oficinas Prime es sumamente especializado, los clientes tienen un perfil muy reservado y actúan a través de representantes de Real Estate, por ello nuestra estrategia estará enfocada a crear un canal de marketing digital de alta calidad que este

dirigido tanto a las empresas como a los brókeres inmobiliarios estableciendo alianzas estratégicas con ellos, que procure una comunicación cruzada permanente.

#### **6.14.4. Relación con los Clientes**

Se dividirá la atención al cliente según el proceso en que se encuentre. En el momento de captación, intervendrá el área de marketing y comercialización. Ambas áreas son vitales para mantener una estrategia debidamente alineada al Core del negocio y enfocada al segmento Prime.

En la etapa de indagación del producto e interiorización de la propuesta, será el área de Proyectos junto con comercialización los encargados de guiar al cliente.

En la etapa de construcción y pos venta, el área de ejecución y mantenimiento serán las responsables.

#### **6.14.5. Fuentes de Ingreso**

Como fuentes de ingreso tenemos:

- Las ventas de oficinas.
- Los arriendos de oficinas y servicios complementarios.
- Las implementaciones de oficinas.
- El mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos electro mecánicos y sistemas.
- La venta de espacios de publicidad.

#### **6.14.6. Recursos claves**

Formado por:

- Personal especializado en diseño de oficinas.
- Personal especializado en gestión de tramitología municipal y de seguridad.
- Personal especializado en ventas y arriendo de bienes raíces.
- Proveedores de alta eficiencia y calidad comprobada.
- Especialistas en trámites legales

- Equipo de marketing y TI.

#### ***6.14.7. Actividades claves***

- Desarrollo de diseños corporativos de vanguardia alineados a la realidad actual del mercado de oficinas.
- Uso de TI para implementar las visitas virtuales a las instalaciones de las oficinas propuestas.
- Gestión personalizada de todas las fases del servicio.

#### ***6.14.8. Asociados Claves***

- Se realizarán alianzas con empresas estratégicas de bienes raíces, que permitan llegar al segmento Prime con mayor facilidad.
- Se gestionará alianzas de integración con otros Centros Empresariales del entorno de influencia del producto.

#### ***6.14.9. Estructura de Costos***

Principalmente tenemos:

- Costos de ejecución de obras.
- Costos de implementación.
- Costos de mantenimiento.
- Costos de atención y servicio al cliente.

*Tabla 6. 1. Modelo CANVAS de negocio.*

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Alianza estratégica con estudio de arquitectos.	Construir espacios innovadores y armónicos.	Diseño, construcción e implementación de espacios innovadores, manteniendo una relación en el tiempo con el cliente a través del servicio de mantenimiento de los equipos instalados y atención personalizada a sus necesidades.	Atención durante todo el proceso de alquiler y/o venta de los espacios, incluyendo el mantenimiento preventivo de equipos instalados.	Instituciones públicas y privadas.
Alianza estratégica con fabricantes de muebles.	Implementar espacios inteligentes que vayan de la mano con el ahorro de energía y optimice el uso de los recursos.			Grandes y medianas empresas.
Alianza con proveedores de materias primas.	Implementar la realidad virtual para la vista de los diseños a implementar.			Inversionistas en el área de bienes raíces.
Convenios con empresas de Real Estate.	Asesorar al cliente en todas las fases del proceso.			
Contar con una entidad financiera de primer orden.				
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Agente comercializador		Página web de los inmuebles.	
	Arquitectos		Redes sociales.	
	Diseñadores de interiores.		Contactos personales.	
	Sistema de gestión administrativa.		Publicaciones especializadas.	
	Especialistas en equipamientos de última generación.			
	Especialistas en trámites legales.			
	<b>Estructura de Costos</b>		<b>Estructura de Ingresos</b>	
	Costos de ejecución de obras.		Alquiler de los espacios construidos.	
	Costos de implementación.		Venta de inmuebles para recuperación de un % del capital invertido.	
	Costos de mantenimiento.		Ingresos por servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en los espacios arrendados o vendidos.	
			Venta de espacios de publicidad	

---

Venta del servicio de implementaciones  
Alquiler de espacios para diversos servicios complementarios.

---

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **6.15. Conclusiones del capítulo.**

- Nuestra propuesta de valor, es el facilitarle al cliente, el poder establecer a su equipo de colaboradores en el mejor espacio posible, acorde a sus necesidades de trabajo, en donde ellos puedan maximizar sus competencias profesionales en beneficio de la organización.
- El segmento de oficinas Prime es sumamente especializado, los clientes tienen un perfil muy reservado y actúan a través de representantes de Real Estate. Se realizarán alianzas con empresas estratégicas de bienes raíces, que permitan llegar al segmento Prime con mayor facilidad.
- Se debe desarrollar diseños corporativos de vanguardia alineados a la realidad actual del mercado de oficinas. Fidelizando al cliente en base a la excelencia del producto final.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo desarrollaremos la propuesta general del Plan de Marketing, como los objetivos, el posicionamiento, mezcla de marketing, las 4P que son el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción; así mismo detallaremos la estrategia de ventas para el plan de negocio de *Oficinas Prime hechas a la medida*, en la ciudad de Lima.

### **7.1. Objetivos**

Se tiene como objetivos del Plan de marketing, de corto, mediano y largo plazo, los cuales están alineados con la estrategia de la empresa que desarrollamos en el capítulo anterior; estos objetivos permitirán que nuestro producto ingrese al mercado y llegue a nuestros consumidores:

En este Plan de Negocio, nuestro objetivo principal muy aparte de obtener la mayor cantidad de ventas y alquileres como todo negocio exitoso, es tener una mayor rentabilidad cada año, en términos financieros; también es importante convencer a más clientes potenciales que adquieran nuestro producto diferenciado, y que este producto resuelva un problema o necesidad de estos clientes potenciales que hay en el mercado.

#### ***7.1.1. Objetivos a corto plazo (Primer año de operaciones)***

- Inicio desarrollo de la promoción del nuevo producto, desde la Pre-venta.
- Lanzamiento del concepto Oficinas prime a la medida, con nuestra marca: PRIME DESIGN.
- El primer edificio de 15 pisos de Oficinas Prime con el nuevo concepto “hecho a la medida”, a construirse e implementarse, ubicándose en uno de los ejes corporativos importantes que es Surco – La Molina (Binswanger, 2020), situado cerca de la Avenida Javier Prado, una vía metropolitana importante, con vista a áreas verdes como es el Golf de los Incas, una ubicación privilegiada (otro de los atributos mayor valorado según nuestro estudio de mercado), que caracteriza un producto de calidad.



- El inicio de la construcción de 13,300 m<sup>2</sup> de área de oficinas tanto para la Venta como la Renta.
- En este primer año la venta del 30% del total de área de oficinas destinados para venta (40% del total de área de oficinas en el edificio) que son 1600 m<sup>2</sup> con sus respectivos estacionamientos.

### ***7.1.2. Objetivos a mediano y largo plazo***

- Posicionar nuestra marca: PRIME DESIGN – Oficinas a la medida, como nuevo concepto de Oficinas personalizadas en el mercado corporativo.
- En el segundo año la venta del 40% del total de área de oficinas destinados para Venta (40% del total de área de oficinas en el edificio) que son 2128m<sup>2</sup> con sus respectivos estacionamientos.
- En el tercer y cuarto año respectivamente la venta del 15% del total de área de oficinas destinados para Venta (40% del total de área de oficinas en el edificio) que son 798m<sup>2</sup> cada año.
- En el tercer año, el inicio del arriendo del 30% del total de área de oficinas destinados para Renta (60% del total de área de oficinas en el edificio).
- Obtener un TIR del 20%.
- Una vez adquirido el producto por los clientes, incentivar que sigan alquilando o recomendando oficinas con este nuevo concepto.
- Poseer soporte técnico de postventa de primer nivel para el buen funcionamiento de las oficinas y dar una imagen de seguridad y confianza con el producto.
- La conformación de los equipos con profesionales A-1 que se encargarán de la implementación juntamente con el cliente, hacia un servicio personalizado de las oficinas.

## **7.2. Mercado objetivo y perfil del consumidor**

### ***7.2.1. Mercado Objetivo:***

Para este modelo de negocios, como lo mencionamos anteriormente, nuestro mercado objetivo son Medianas y Grandes empresas en el Perú, situados en la ciudad

de Lima, que están buscando mudarse a una oficina nueva, tal como lo muestra nuestro estudio de mercado, el 28 % de nuestros encuestados estaría dispuesto a adquirir una oficina en el distrito de Surco.

### **7.2.2. Perfil del Consumidor:**

Cliente: Empresas peruanas y extranjeras

Tipo: Mediana y Gran Empresa

Ingreso de las empresas: Ventas mayores a 1700 UIT

Ubicación: 69.5% se encuentra ubicado en la ciudad de Lima

Número de cliente potenciales: 9930 clientes aproximadamente.

### **7.3. Posicionamiento**

Nuestra estrategia en el posicionamiento que queremos lograr es ser la empresa líder en el mercado corporativo: PRIME DESIGN - Oficinas a la medida, la recordación de este producto tiene como atributo diferenciador, según nuestro estudio de mercado el 50% de los encuestados valoran los acabados de la oficina, un mismo porcentaje valoran la distribución de espacios, así como la obtención de licencias y todo trámite para el uso de las oficinas.

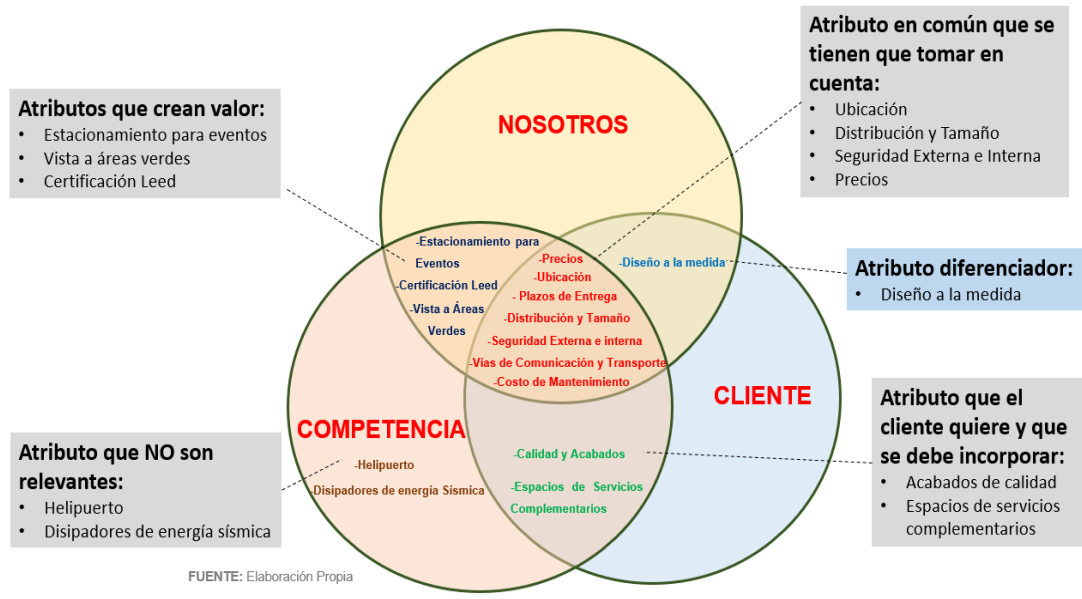
*Figura 7. 1. Concepto de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia del grupo.

También en nuestro análisis, nuestro atributo diferenciador del resto de la competencia y lo que el cliente desea, llegamos a la conclusión que es el diseño a la medida, como se muestra:

Figura 7. 2. Estrategia de posicionamiento.



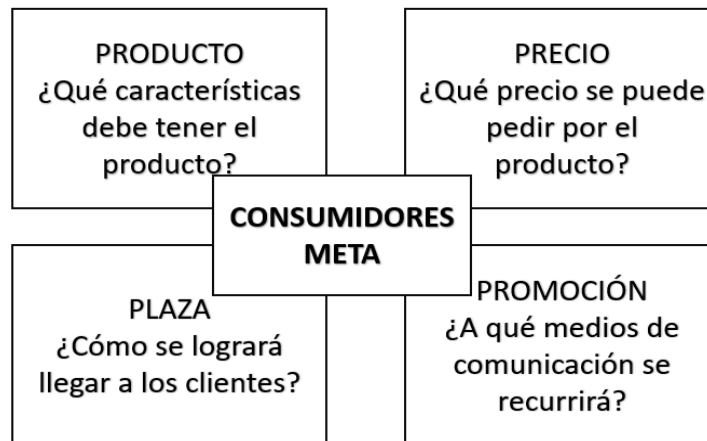
Fuente: Elaboración propia del grupo

#### 7.4. Mezcla de marketing

Las cuatro variables de este mix reflejarán la comprensión que posee la empresa de nuestro mercado objetivo.

La mezcla de marketing o marketing mix se conoce como las 4P.

Figura 7. 3. La mezcla de marketing (4P)



Fuente: Elaboración propia del grupo

Tabla 7. 1. Estrategia funcional para oficinas Prime.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar la exclusividad del producto con la marca PRIME DESIGN.</li> <li>- Un producto, creado y diseñado a la medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un precio para el cliente, de tal modo se vea atractivo en el tiempo.</li> <li>- Establecer rangos o intervalos de precios para cada m2 de acuerdo con el grado de personalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuestro distribuidor serán los agentes de ventas, situados en cada eje corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Una comunicación exclusiva dirigida a empresarios.</li> <li>-Mayor presencia en revistas selectas y eventos nacionales e internacionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del grupo

### 7.5. Estrategia de producto

Para nuestro producto “Oficina hechas a la medida”, las características diferenciadoras de la competencia y del producto común de oficinas Prime, presentamos las siguientes razones por las que nos elegirían de la competencia, tanto en atributos de diseño, calidad, variedad, durabilidad, proceso, post-venta, atención al cliente, etc.

- Nuestro producto tiene como concepto: “Oficinas Prime hechas a la medida”, son espacios construidos, personalizados e implementados

para el trabajo, donde representa la imagen de la empresa, sin nada que limite las exigencias de cliente en área, diseño, tiempo, etc.

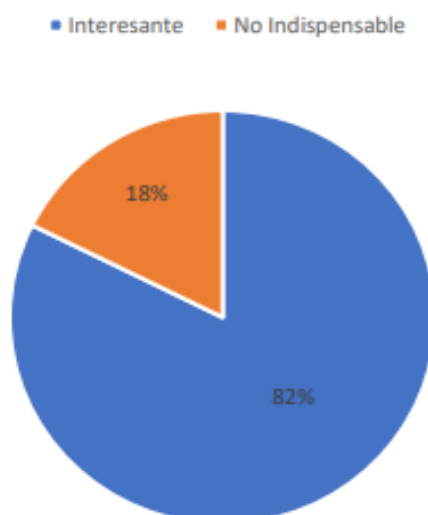
Oficinas donde se sentirán cómodos, motivados e identificados con la filosofía de la empresa al cual laboran, su misión, visión, valores y propósito plasmado en ellos, un lugar de inspiración, motivación y de mayor productividad para las actividades que representa la empresa.

- Nuestro producto es mixto: la venta de oficinas (40% del total de oficinas del edificio por m<sup>2</sup>) y la renta de oficinas (60% del total de oficinas del edificio por m<sup>2</sup>). Proponemos esta proporción de acuerdo con las encuestas realizadas, donde actualmente el 61.45% labora en oficinas arrendadas y el 38.55% labora en oficinas propias.
- Nosotros estaremos desde un inicio con el cliente, desarrollando sus primeras ideas de oficinas desde la concepción del proyecto, construcción e implementación de sus oficinas en el edificio.
- Los edificios de oficina estarán estratégicamente ubicados, cerca a avenidas principales, ejes de vías metropolitanas o regionales importantes, situado en zonas donde posea servicios complementarios alrededor de ellos como bancos, restaurantes, supermercados, etc., cerca a áreas verdes para tener buenas vistas.
- Un edificio con una arquitectura moderna, sostenible y con tecnología automatizada, como materiales de primera calidad, que califiquen para las certificaciones sostenible e implementado en su totalidad con toda la tecnología tanto en comunicaciones como de seguridad.
- Para la implementación de las oficinas que serán personalizadas hecha por nosotros mismos contaremos con un equipo de alto rendimiento de profesionales como arquitectos, ingenieros, decoradores y técnicos especializados en las diferentes especialidades.
- Para la elección de ubicación y área de sus oficinas dentro del edificio, no existe limitantes arquitectónicas que parametren o delimiten sus ideas, tienen la libertad de escoger las áreas y pisos que necesiten. En el diseño de las plantas del edificio tendremos módulos de instalaciones

sanitarias y mecánicas que se irán adaptando a los requerimientos del cliente.

- Como mencionamos anteriormente otro de los atributos valorados por los clientes, el 72% de los encuestados les parece interesante la idea de asesoramiento para la obtención de licencias y certificados, es la solución de los trámites que requiera para la operación de las oficinas. Tendremos un equipo especializado y encargado de todos los trámites de funcionamiento de sus oficinas, para que desde el día 1 pueda operar, y así quitarles esta preocupación de hacer todos los trámites, además que le toman tiempo y el cliente quiere ganar ello.

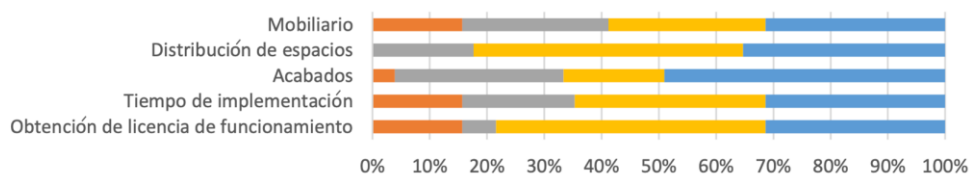
*Figura 7. 2. Asesoría para la obtención de licencias y certificados.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

- La calidad de Acabados es otro de los atributos valorados por los encuestados, donde nos indica que les interesa que sus oficinas tengan buenos acabados, de mejor calidad que la competencia y de acuerdo con la prima que se quede con el cliente para la implementación.

**Figura 7.3. Consideración de atributos para elección de oficina.**



	Obtención de licencia de funcionamiento	Tiempo de implementación	Acabados	Distribución de espacios	Mobiliario
■ 1	0	0	0	0	0
■ 2	8	8	2	0	8
■ 3	3	10	15	9	13
■ 4	24	17	9	24	14
■ 5	16	16	25	18	16

Fuente: Elaboración propia del grupo

- Este universo de empresas se ha escogido de manera aleatoria de todas las empresas situadas en la ciudad de Lima.
- Es importante señalar que DOCSA, posee una gran experiencia en el mercado, en el rubro corporativo, más de 25 años que lo hace conocedor de las necesidades de los clientes para con sus oficinas.

### **7.6.Estrategia de Plaza o Distribución**

Tal como se detalla las características del producto de ser exclusivo y de calidad A-1, así como también el cliente que no es una persona sino una empresa de alto nivel con marcas nacionales e internacionales.

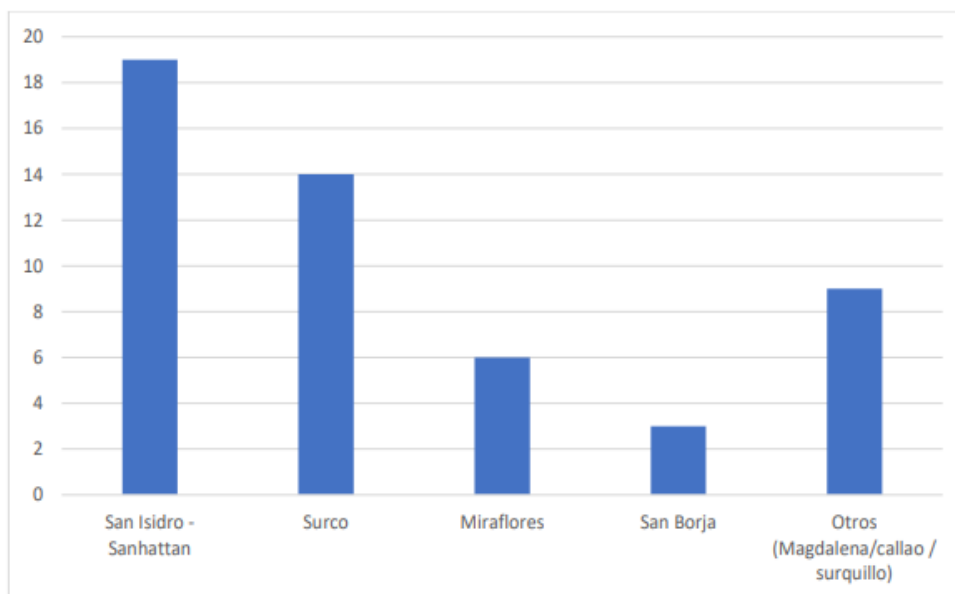
Nuestro público objetivo selecto representado por CEO como lo mencionamos se concentra en reuniones, eventos, conferencias, clubes, etc.

Al saber el lugar donde frecuentan o se muestran nuestros clientes hemos determinado que las mejores vías para lograr que accedan y conozcan nuestro producto:

- Nuestros lugares o espacios para la información del producto como el cierre de una venta o alquiler de un producto serán en oficinas A-1, ubicadas estratégicamente en cada eje corporativo de Lima, exclusivo para el cliente.

- Nuestro producto exclusivo, tendrá ejecutivos de ventas que lo acompañarán en todo el proceso de adquisición del producto.
- De acuerdo con las estadísticas del INEI, tenemos gran parte de clientes en la ciudad de Lima.
- Tendremos oficinas cómodas, estacionamiento, una imagen corporativa a la medida que quisiéramos proyectar.
- Los canales en la web, plataformas digitales, serán con la última tecnología y exclusivas para los clientes.
- Los canales de distribución son selectivo y exclusivo, intermediario con agentes de ventas de alto nivel.
- Se requiere un contacto y trato directo con el cliente.
- Representante de ventas con una cartera de clientes atractiva.
- De acuerdo con nuestro estudio de mercado, obtuvimos la siguiente información de los lugares que prefiere el cliente obtener sus oficinas

*Figura 7. 7. Empresas con oficinas con sede en Lima.*



Fuente: Elaboración propia del grupo

Según datos del INEI, la mayor cantidad de empresas con oficinas con sede en Lima, se encuentran en la misma ciudad.



## 7.7. Estrategia de promoción y publicidad

El objetivo de una buena promoción es poder lograr un impacto en el mercado objetivo que son las medianas y grandes empresas con respecto a nuestro producto que son las oficinas Prime a la medida, posicionarnos en la mente del cliente y el mercado.

La promoción y publicidad de nuestro producto lo realizaremos de la siguiente manera:

- Venta personal: equipo selecto de ejecutivo de ventas situados en cada Eje Corporativo: Surquillo, Sanhattan, San Isidro Golf, San Borja, Nuevo Este, Miraflores y Magdalena.
- Promoción de ventas: Clubes exclusivos, Eventos y Conferencias Nacionales e Internacionales, Reuniones de CEOs nacionales e internacionales.
- La publicidad: Comunicación escrita en revistas especializadas en las diferentes áreas de trabajo, diarios importantes de Economía, Gestión y Comercio; paneles pantalla en el lugar de los edificios a construir.
- Las relaciones públicas: eventos de todo tipo y revistas.

Para diseñar la estrategia de promoción, se deben considerar los siguientes elementos: la naturaleza del mercado, la naturaleza y ciclo de vida del producto y los fondos disponibles de la empresa.

*Figura 7. 8. Estrategias de promoción.*

NATURALEZA DEL MERCADO	Medios especializados y sectorizados.
NATURALEZA DEL PRODUCTO	Venta personal para producto exclusivo, hecho a la medida.
CICLO DE VIDA DEL MERCADO	Publicidad Informativa, para la introducción de un nuevo concepto del producto.
FONDOS DISPONIBLES	La promoción del producto, ya que son pocos los clientes y el producto es especializado y costoso.

Fuente: Elaboración propia del grupo

## 7.8. Estrategia de precio

### 7.8.1. Objetivo:

Nuestro objetivo para la fijación de precios es la orientación a las utilidades y tomar en consideración una estrategia de precios que supere o iguale a la competencia actual y potencial.

Tenemos como objetivo las utilidades que se darán a largo plazo, ya que poseemos un mix de colocación del producto, ya sea a través de la venta o arrendamiento.

### 7.8.2. Estrategia:

La estrategia para la fijación del precio tanto en el arrendamiento como la venta. Para el posicionamiento nos situamos en “Más x Más”, que es la Estrategia Prima, es decir Más Costo con Más Beneficio, ofrecer el mejor producto y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados.

Figura 7. 9. Estrategia de precio.

		Costo					
		Más	Lo mismo	Menos	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor superlativo
	Más	X	X	X	4. Estrategia de sobreprecio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
Beneficio	Lo mismo	X	X	X	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía
	Menos	X	X	X			

Fuente: Elaboración propia del grupo

Para la fijación de precios, planteamos tanto para la Renta como para la Venta lo siguiente, para ello el cuadro de proporción entre ambos tipos de oficinas:

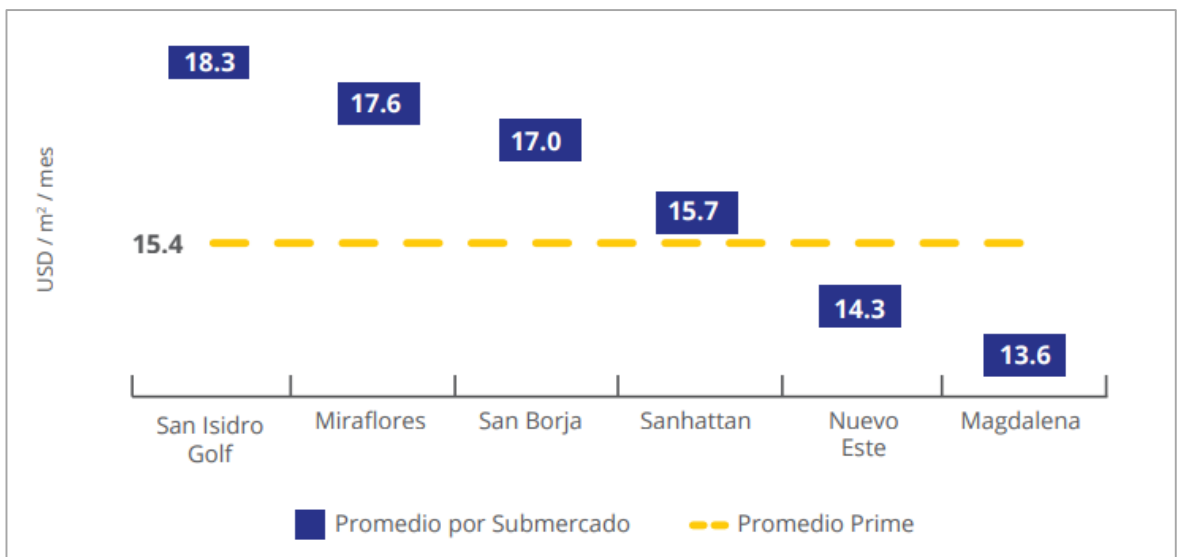
Total área útil Oficinas	13,300 m2
Área de Alquiler	60% (7980 m2)
Área de Venta	40% (5320 m2)
Total número de estacionamientos	354 (según reglamento)

## RENTA DE OFICINAS

Para la fijación de los precios en renta de oficinas, hemos partido con los precios dados por la competencia y que nos da el promedio, según Colliers. Cabe precisar que los precios en renta de oficinas han bajado, así como también ha aumentado la vacancia, que como bien se ha mencionado anteriormente se debe a la coyuntura que es temporal.

El precio promedio a la fecha es de USD 15.40xm<sup>2</sup>.

*Figura 7. 10. Precios para renta de oficina.*



Fuente: Colliers - Reporte Oficinas 3T 2020

*Figura 7. 11. Precios para renta de oficina en Nuevo Este*



Fuente: Colliers - Reporte Oficinas 3T 2020

Y si tomamos el precio en el eje Nuevo Este, el Precio promedio es del USD 14.3 para el tercer trimestre del 2020.

Según nuestros costos de construcción e implementación de oficinas por m2 tenemos lo siguiente:

RENTA (USD x m2)			
COSTO DOCSACORP	COMPETENCIA	Canal 3%	CLIENTE
17.00	20.40	21.01	18.00

Fuente: Elaboración propia del grupo

Nuestros costos de producción de oficina implementada para Renta es de USD 17xm2, como mínimo que incluye los acabados A-1 de nivel 1, teniendo un margen de USD 3.40 xm2, este margen nos permitirá mejorar los acabados del cliente si así lo demanda hasta un nivel 3. Y nuestro precio para el cliente será de USD 18xm2.

Tenemos la ventaja con la competencia de tener costos menores del producto ya que nosotros somos los constructores e implementadores y podemos manejar a nuestro favor los costos de los materiales y la mano de obra para todo el edificio.

Mientras que la competencia directa que son los implementadores tienen un precio entre USD 20 y 21 x m<sup>2</sup> según refieren en las entrevistas, el Estudio de Arquitectos Mario Gómez y TRU Arquitectos.

Respecto al periodo de recuperación de la inversión de construcción e implementación personalizada de la oficina en la modalidad de Renta, se recuperará la inversión en 4 años de iniciada la construcción, ya que en los primeros 16 meses aproximadamente nos encontraremos construyendo e implementado las oficinas, para luego ser entregada e iniciando con el arrendamiento que se verá reflejada en nuestra Caja de Ingresos; los costos de implementación están dentro de la mensualidades, que como mínimo un contrato de arriendo es de 5 años.

#### VENTA DE OFICINAS

Para la fijación de los precios en venta de oficinas, hemos partido con los precios dados por la competencia y que nos da el promedio, según Binswanger. Cabe precisar que los precios en venta de oficinas no han sufrido mayores variaciones, y que se sigue manteniendo en el rango de USD 2,100.00 y USD 2,200.00 x m<sup>2</sup>.

El precio promedio a la fecha es de USD 2,100x m<sup>2</sup>.

*Figura 7. 12. Precios promedio de venta de oficinas.*



Fuente: Binswanger – Reporte Oficinas 3T 2020

*Figura 7. 13. Precios de venta de oficina.*

VENTA (USD x m2)			
COSTO DOCSACORP	COMPETENCIA	Canal 3%	CLIENTE
2275.00	2500.00	2575.00	2600.00

Fuente: Elaboración propia del grupo

De acuerdo al cuadro de análisis de los costos para Venta, nuestro costo de producción es de USD 2275.00 x m<sup>2</sup>, como mínimo que incluye los acabados básicos de nivel 1, teniendo un margen de USD 325 x m<sup>2</sup>, siendo este margen para subir el nivel de acabado o pagar una eventual comisión para el corretaje.

Nuestro precio planteado al cliente es de USD 2600 x m<sup>2</sup>.

La competencia tiene un costo de implementación de USD 400 x m<sup>2</sup> como mencionan en la entrevista, frente a nosotros como constructores que tenemos un costo USD 236 x m<sup>2</sup>, cuyo costo lo manejamos ventajosamente frente a la competencia.

Respecto al periodo de recuperación de la inversión de la construcción e implementación personalizada de la oficina en la modalidad de Venta, se dará efectivo en el momento de la “entrega de la oficina” al cliente, que aproximadamente será en 16 meses aproximadamente que durará la construcción e implementación de las oficinas, ya que dichos costos de implementación, adicional a la construcción, están contemplados en el costo total de la oficina por metro cuadrado.

## 7.9. Conclusiones del capítulo.

- El precio para la renta de oficinas Prime a la medida es de USD 18.00xm<sup>2</sup>, teniendo un margen de USD 2 a 3xm<sup>2</sup> respecto a la competencia, que permitirá manejar los costos de los acabados del nivel 1 al 3, siendo el nivel 1 el acabado de menor costo y el nivel 3 de mayor costo.
- El precio para la venta de oficinas Prime a la medida es de USD 2600xm<sup>2</sup>.
- En ambos casos de Venta y Renta de oficinas hechas a la medida, es importante señalar que el periodo de recuperación en la Venta se da efectivo en la finalización y entrega del producto, mientras que la Renta se da a largo plazo como mínimo en el cuarto año y que es rentable a largo plazo en los próximos quinquenios.
- Nuestra propuesta es tener un 60% del total de m<sup>2</sup> de oficinas del edificio para la Renta, ya que la rentabilidad del negocio es atractivo a largo plazo.
- Nuestro producto es exclusivo y diferenciado como hemos venido definiendo, y así como es rentable para nosotros este negocio, también es atractivo y rentable para el cliente; ya que muy aparte que el cliente no pierde tiempo en tener operativa sus oficinas, la preocupación de implementarlas y facilitarles todos los trámites; también en las finanzas les será favorable su inversión, que verán reflejado y sustentado en su Flujo de Caja, ya que el costo de la implementación para el caso de Renta, se irá pagando en el tiempo de arrendamiento.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En este capítulo desarrollaremos los aspectos técnicos del proceso. Definiremos los objetivos de la producción de acuerdo con el plan de Marketing que antecede; precisaremos los métodos, procesos, fases y estándares de nuestro producto para satisfacción de nuestro cliente.

En este plan veremos todos los elementos necesarios para la elaboración del producto, la estrategia de operaciones elegida y la gestión de operaciones, que incluye el diseño del producto y todo relacionado con la producción.

Así mismo veremos los flujos de los procesos.

### **8.1. Objetivos de la producción.**

Tenemos como objetivo general del Plan de Operaciones la estructura de la cadena de producción para la elaboración de nuestro producto, determinaremos los procesos y recursos necesarios para el cumplimiento de la demanda.

Realizar una proyección de la productividad, del tiempo de atención al cliente y de la entrega del producto final, donde se han satisfecho las expectativas del cliente con respecto al servicio brindado.

En este plan de operaciones determinaremos cada uno de los elementos necesarios para la elaboración del producto por medio de estos dos puntos: la estrategia de operaciones elegida y la gestión de operaciones, (que incluye el diseño del producto y todo lo relacionado con la producción, así como los alcances y las limitaciones del diseño operacional).

### **8.2. Estrategia de operaciones.**

El diseño de las operaciones es para identificar los procesos de diseño, producción, implementación, logísticos y de servicios; para la construcción e implementación de oficinas a la medida.



Las principales alternativas estratégicas con respecto al proceso productivo son los de costos, las de calidad, las de flexibilidad y las de tiempo de entrega, según especifica Franco P. 2009, en su libro titulado “Plan de Negocios: una metodología alternativa”.

Para nuestro producto la alternativa estratégica elegida es Estrategia de Calidad y Estrategia de Tiempos de Entrega, ya que nuestra demanda son clientes exigentes en calidad y para ellos es importante los tiempos para la entrega del producto.

Para la estrategia de calidad tomaremos en cuenta el control preventivo y correctivo de la producción, así como el cumplimiento de estándares de normas de calidad; y para la estrategia de Tiempos de Entrega, el aprovechamiento de la tecnología para recortar tiempos, según indica Franco P. (2009).

*Figura 8. 1. Alternativas estratégicas para las operaciones de la empresa*

ESTRATEGIA DE COSTOS	ESTRATEGIA DE CALIDAD	ESTRATEGIA DE FLEXIBILIDAD	ESTRATEGIA DE TIEMPOS DE ENTREGA
<p>Eficiencia en las operaciones.</p> <p>Alta productividad</p>	<p>Control preventivo y correctivo de la producción.</p> <p>Cumplimiento de estándares y normas de calidad.</p>	<p>Adaptación del entorno.</p> <p>Innovación de productos para satisfacer al cliente.</p>	<p>Aprovechamiento de la tecnología para recortar tiempo y plazos en el proceso productivo.</p>

Fuente: Lydia Arbaniza Fermini “Como elaborar un Plan de Negocio”

### **8.3. Gestión de operaciones**

Este capítulo detallaremos el proceso productivo que conlleva hacer el producto, tanto el ciclo productivo como el comercial, se definirá indicadores de seguimiento de todos los elementos.

Para ello primero realizaremos el diseño del producto: “Oficinas Prime hechas a la medida”.

#### **8.3.1. Diseño del producto.**

Producto: “Oficinas Prime hechas a la medida”

### ***8.3.1.1.Desarrollo del proceso de producción***

#### **Diseño preliminar del producto.**

Para el diseño preliminar de nuestro producto: “Oficinas Prime hecha a la medida”, partiremos de una oficina estándar llamado en el mercado “Oficinas en casco gris o casco blanco”, donde interiormente no tiene acabados y sólo posee las instalaciones básicas para su posterior implementación por parte del cliente.

#### **Oficina estándar.**

##### **Características:**

- Acabado “casco gris” (sin acabados en piso, techo y paredes)
- Implementación básica: Puertas, ventanas, baños, ACI, II.EE., II.SS.
- Espacio o área definida por paredes, puertas y ventanas.
- Baños ya construidos sin opción a modificar o mover.
- Con vistas hacia calles o avenidas.

*Figura 8. 2. Oficina estándar del edificio Los Inkas*



Fuente: Foto de edificio Los Inkas.

## **Oficina Prime hecha a la medida.**

### **Características:**

- Acabados A-1 (pisos, techos, paredes, instalaciones y mobiliario).
- Implementación en su totalidad (acabados, instalaciones, mobiliario, etc.)
- Diseño personalizado con un equipo de profesionales de primera.
- Espacio o área de oficina por definir, flexibilidad para modificar.
- Con vistas a áreas verdes.

*Figura 8. 3. Oficina Prime hecha a medida.*



Fuente: Render realizado por Fabricio Valdivia

## **Construcción del prototipo o modelo por seguir.**

### **Caso ADECCO:**

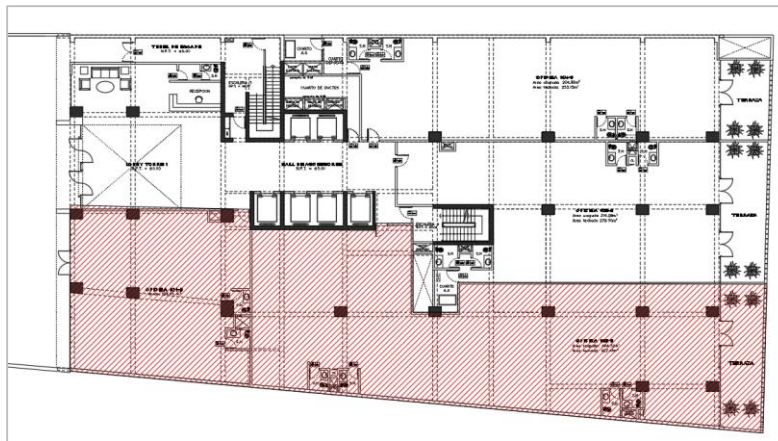
Implementación de oficinas para arriendo de 5 años.

Actualmente en uno de los edificios de oficinas ya construidos de DOCSACORP, con vista hacia el Golf de los Incas, se realizó un prototipo de oficina a la medida, se implementó una oficina personalizada de 1500 m<sup>2</sup> para la empresa ADECCO, por su gran área fue necesario la unión de dos pisos o niveles, para ello se adecuó la estructura actual construida del edificio para la circulación vertical interna e integración de los espacios de la oficina; y así con varias modificaciones se fue personalizando cada

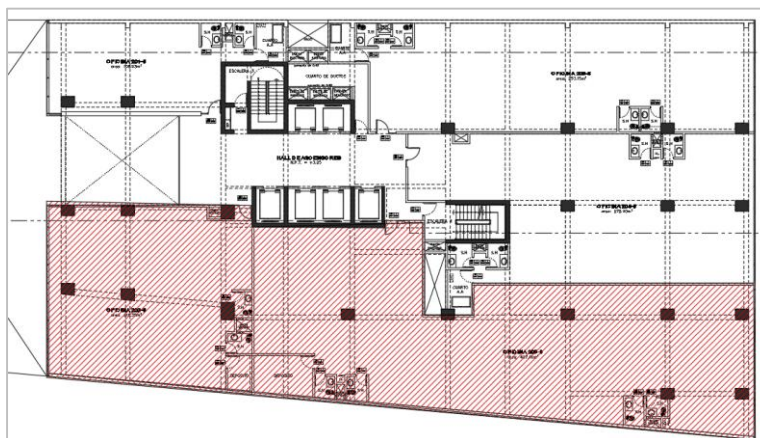
espacio de las oficinas según lo solicitado por el propietario, de acuerdo a la filosofía de la empresa y plasmado ello en cada detalle.

*Figura 8. 4. Plano del edificio Los Inkas, planta 1 y planta 2.*

Edificio LOS INKAS: Planta 1



Edificio LOS INKAS: Planta 2



Planificación y diseño:

- Refuerzo estructural.

- Eliminar barreras que limitaban el espacio de las oficinas.

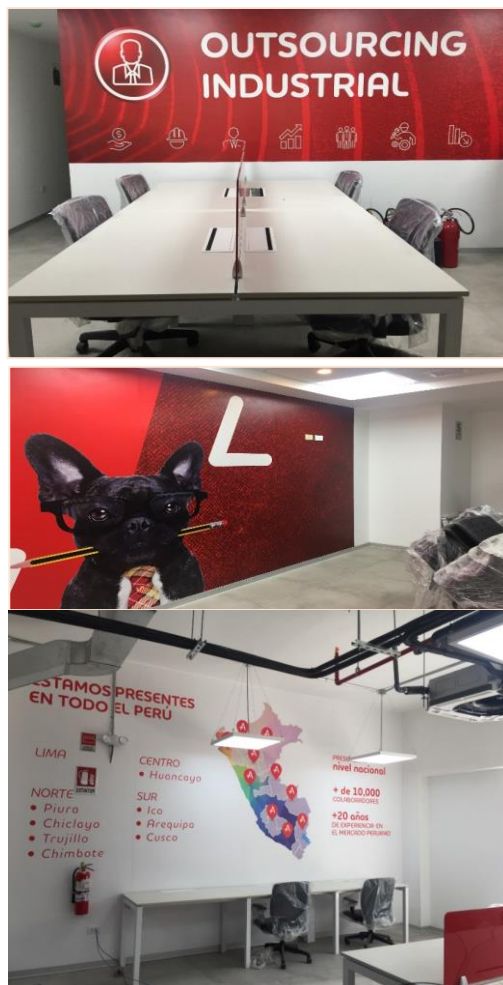
Fuente: Planos de DOCSACORP

*Figura 8. 5. Rediseño de escalera e instalaciones.*



Fuente: Elaboración propia del grupo.

*Figura 8. 6. Acabados de oficinas personalizadas.*



“Acabados que reflejan el carácter de la empresa y lo que ellos quieren transmitir”

Fuente: Fotos tomadas por el grupo

### **Prueba del modelo a seguir.**

De este prototipo deducimos lo siguiente:


- Como concepto “hecha a la medida” para el cliente fue muy atractivo, quitarse la preocupación de implementar con calidad, costo manejable y el tiempo, puesto que lo necesitaban pronto para mudarse.
- El cliente valoró mucho la ubicación del edificio con vistas a áreas verdes.
- Como edificio es importante que tanto la arquitectura, estructuras y demás especialidades debe estar preparado y proyectado para cualquier tipo de requerimiento por parte de los clientes, sin ninguna restricción, para no tener sobrecostos y sea eficiente, proyectarse en una arquitectura flexible, para este caso ADECCO, se ha hecho un refuerzo estructural para situar las escaleras y así poder integrar los pisos.
- Para el cliente fue muy importante no solo tener una oficina a la medida, sino que esté en un tiempo corto.
- En términos de precio de alquiler, también le fue interesante, ya que el pago total de la implementación está distribuido en sus mensualidades de arriendo.
- Fue importante el equipo de profesionales que se encargó de toda la implementación, desde su habilitación del espacio, diseño y ejecución hasta el último detalle.

### **Diseño definitivo del producto.**

Para el diseño definitivo del producto hemos recogido información del estudio de mercado y las pruebas del prototipo, todo ello ha ayudado a definir nuestro producto; tomar en cuenta que después se realizarán más pruebas adicionales para las observaciones del prototipo para verificar la calidad del producto.

Buscaremos la factibilidad y detallaremos la tecnología adecuada para obtener un mejor resultado aún.

*Figura 8. 7. Indicadores de calidad del producto.*

<p><b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edificios Modernos e Inteligentes.</li> <li>- Sistematización del edificio.</li> <li>- Tecnología de última generación.</li> <li>- Certificaciones.</li> <li>- Equipo de profesionales de alto nivel .</li> </ul>
<p><b>MARCA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca: PRIME DESIGN</li> <li>- Nombre del Producto: Oficinas Prime a la medida</li> <li>- Ubicación: Eje Corporativo Surco - La Molina (Javier Prado Est</li> </ul> 
<p><b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas personalizadas de tipo A-1</li> <li>- Mejores ubicaciones, con vistas a áreas verdes</li> <li>- Áreas y dimensiones de oficinas de acuerdo a la necesidad de cada cliente.</li> <li>- Implementación de acuerdo a los estándares del cliente.</li> <li>- Corto tiempo de entrega del producto.</li> <li>- Precios, con una estructura de pagos en el tiempo.</li> <li>- Soporte técnico en trámites para el funcionamiento de las oficinas.</li> <li>- Post-venta calificado</li> </ul>

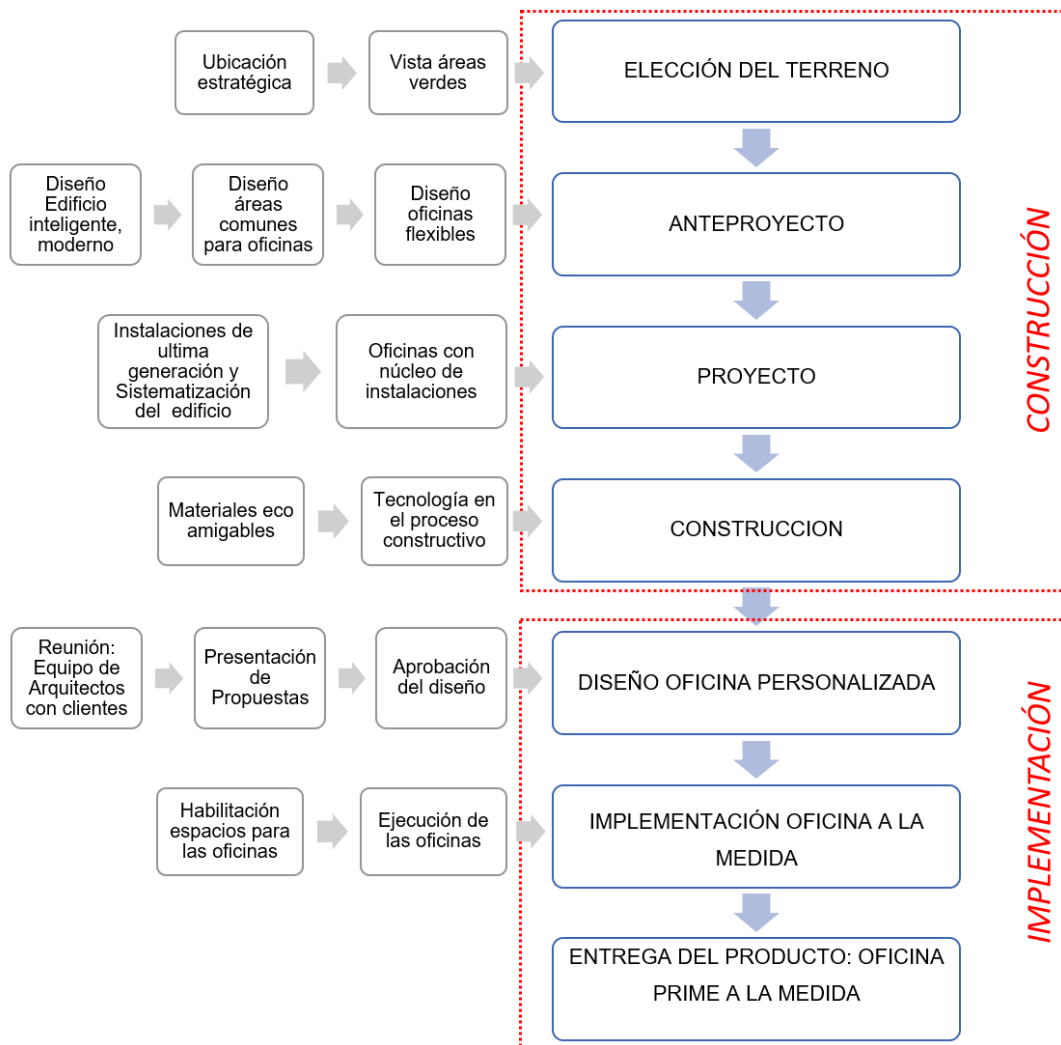
Fuente: Adaptado de Weinberger, K. 2009

### **8.3.2 Proceso Productivo**

Hay que considerar que este producto “Oficinas Prime a la medida” lo construirá e implementará la propia empresa DOCSACORP, no se realizará ni comprará por terceros, para ello DOCSACORP contará con varios equipos de alto rendimiento, especialistas y expertos en cada una de las áreas.

El Proceso productivo para la elaboración del producto final es el siguiente (Fig. 8.8):

*Figura 8. 8. Proceso productivo para elaboración del producto final.*



Fuente: Elaboración propia del grupo



## **CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO**

En el presente capítulo abordaremos los costos e ingresos que implica el desarrollo de un proyecto inmobiliario de oficinas hechas a la medida. Para ello partiremos desde la inversión en el terreno, costos inmobiliarios, diseño y proyecto, licencias, construcción, marketing y ventas, gerencia de proyecto y supervisión de obra, gastos financieros. Luego evaluaremos los ingresos por ventas y arriendos. Con esta información construiremos un flujo de caja que se extenderá por un periodo que permita recuperar el capital invertido, sensibilizaremos dicho flujo para ver las variables que agregan valor o destruyen en mayor grado. Ello nos permitirá tomar especial consideración en el manejo de dichas variables durante el proceso de ejecución y venta.

### **9.1 Estructura de egresos**

A continuación, detallaremos los egresos relevantes en este tipo de negocio inmobiliario, así como la incidencia que tienen cada uno de ellos en el total de la inversión del proyecto, tenemos los siguientes egresos relevantes:

#### ***9.1.1 Costos del terreno***

Representa en algunos casos entre el 20% y 30% de la inversión total. Es de gran relevancia en un negocio de oficinas, dado que su ubicación es primordial, sobre todo cuando se trata de oficina Prime, se busca seguridad de la zona, estatus del lugar, vías de acceso, clúster de servicios vinculados al sector, parámetros municipales, criterios ambientales, entre otros. Se debe considerar el impuesto de alcabala (tasa 3% sobre el valor de compra) (Ver Tabla 9.1).

*Tabla 9. 1. Costo de terreno*

<b>Terreno</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Costo del Terreno	m2	1,838	3,000.00	5,514,000
Estudio de Títulos	hh	1	100.00	100
Impuesto de Alcabala	3.0%	5,514,000		165,420
Autovaluo		-		
Gastos Notariales	0.5%	1	1,500.00	1,500
Gastos Registrales	0.5%	1	2,000.00	2,000
<b>Total</b>				<b>5,683,020</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.2. Costos del diseño y proyecto**

Son los costos que anteceden a la obra y que están involucrados con el proyecto como planos de arquitectura, estructuras, eléctricas, sanitarias, de seguridad, detalle de acabados. También involucra estudios ambientales, de suelos, estudios de mercado. Puede llegar a ser un valor del 3% de la inversión total, si bien el monto no es de relevancia económica si lo es para el éxito del negocio. Es por ello la relevancia de este, en el caso de oficinas Prime se debe tener sumo cuidado en escoger el equipo de proyectistas, los cuales debieran ser de experiencia y reconocidos por el mercado (Ver Tabla 9.2).

*Tabla 9. 2. Costos de diseño y proyecto*

<b>Proyecto</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Estudio de Mercado	Gbl	1	12,110	12,110
Estudio de Suelos	m2	1,838	0.50	919
Proyecto de Arquitectura	m2	26,058	3.50	91,203
Proyecto de Estructuras	m2	26,058	1.50	39,087
Proyecto de Inst. Eléctricas	m2	26,058	1.00	26,058
Proyecto de Inst. Sanitarias	m2	26,058	1.00	26,058
Planos detalle acabados	m2	26,058	1.00	26,058
Proyecto de Seguridad	m2	26,058	0.50	13,029
<b>Total</b>				<b>234,522</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.3. Costos de servicios públicos, licencias y aspectos legales.**

Se tiene que tomar en cuenta todos los pagos que las entidades municipales aplican, como son: calificación de anteproyecto, proyecto, planos de especialidades, emisión de licencia de construcción, predial, arbitrios y certificado de seguridad, los cuales en conjunto tiene un peso de 1.5 % del costo total del proyecto (Ver Tabla 9.3).

*Tabla 9. 3. Costo de permisos y aspectos legales.*

<b>Permisos y Aspectos Legales</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Gastos de Constitución Asociación	Gbl	1		-
Honorarios Asesoría Legal	Gbl	1	20,000	20,000
Licencias y Permisos				
Revisión Anteproyecto	Gbl	0.23%	16,007,158	36,016
Revisión Proyecto	Gbl	0.55%	16,007,158	88,039
Licencia de Construcción	Gbl	1.90%	16,007,158	304,136
Pistas y Veredas	Gbl	0.05%	16,007,158	8,004
Control de Obra	Gbl	0.03%	16,007,158	4,802
Finalización de Obra	Gbl	0.20%	16,007,158	32,014
Certificado de Numeración	Und	490	15	7,350
Declaratoria de Fábrica				
Redacción de Minuta	Und	1	1,500	1,500
Gastos Notariales	Und	1	1,000	1,000
Gastos Registrales	Und	1	2,500	2,500
Escritura de Independización				
Planos de Independización	Und	1	1,500	1,500
Redacción de Minuta	Und	64	50	3,200
Gastos Notariales	Und	64	300	19,200
Gastos Registrales	Und	120	300	36,000
Copias de Partidas	Und	490	10	4,900
Levantamiento de Hipoteca Matriz				
Gastos Registrales	Gbl	1	4,500	4,500
Gastos Notariales	Gbl	1	2,200	2,200
Serpar	Gbl	1	7,000	7,000
<b>Total</b>				<b>583,862</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

También es importante los costos de suministro de energía eléctrica, así como la conexión de agua y desagüe. (Ver Tabla 9.4)

*Tabla 9. 4. Costo de servicios públicos.*

<b>Servicios Públicos</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Suministro de Energía Eléctrica				
Ampliación de Carga	Gbl	1	30,000.00	30,000
Suministro de Agua y Desague	Und	64	250.00	16,000
Instalaciones de Gas	Gbl	-	600.00	-
<b>Total</b>				<b>46,000</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

#### **9.1.4. Costos de Construcción**

Es el principal egreso que tiene un proyecto inmobiliario de oficinas, puede alcanzar hasta un 50% a 60% del total de la inversión, por lo que es primordial llevar un adecuado monitoreo de esta variable y sus subpartidas. El éxito del negocio inmobiliario va a depender en gran medida del control que se haga sobre ellos (Ver Tabla 9.5).

*Tabla 9. 5. Costos de construcción.*

<b>Construcción</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Obras y Trabajos Provisionales	m2	26,058	3.00	78,174
Demolición y Mov. De Tierras	m2	26,058	54.00	1,407,132
Edificación				
Estructuras	m2	26,058	160.00	4,169,280
Arquitectura	m2	16,500	216.41	3,570,765
Inst. Eléctricas	m2	26,058	44.93	1,170,786
Inst. Sanitarias	m2	26,058	35.91	935,743
Gastos Generales y D.T	%	0.0%		1,016,328
IGV	%	18.0%		2,286,737
Adicionales	%	0.0%	12,704,094	-
Equipos				-
Ascensores (10)	m2	26,058	20.66	538,358
Sistemas de automatizacion, CCTV, A/C		2,000		469,044
Sistema de bombas de agua y C/l	Gbl	26,058	14.00	364,812
<b>Total</b>				<b>16,007,158</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

#### **9.1.5. Costos marketing y ventas**

Está constituido por los gastos de publicidad, usualmente en redes y en revistas especializadas. Por tratarse de un segmento de oficinas Prime, se debe usar publicaciones de alcance empresarial. Otro egreso importante es el relacionado a los convenios con los *brókeres* inmobiliaria, los cuales usualmente tienen tarifas que van desde un 2% a 3% del flujo de caja que crea el arriendo durante el periodo arrendado, o sobre el valor total de venta de la oficina. También son parte de estos egresos la elaboración de visitas virtuales y las presenciales. En total este rubro de costos de marketing y ventas representa hasta un 4% del total de la inversión (Ver Tabla 9.6).

*Tabla 9. 6. Costos de marketing y ventas*

<b>Costos de Marketing y Ventas</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
<b>Personal</b>				
Movilidad	Mes	30	150	4,500
Comisiones Vendedores	%	3.00%	46,000,000	1,380,000
CTS y Gratificaciones	%	-	-	-
Aportes Patronales	%	-	-	-
Capacitación Vendedores	Gbl	-	100	-
Comisión Corredores	%	-	-	-
<b>Oficina de Ventas</b>				
Construcción	Glb	1	38,000	38,000
Mobiliario y Equipo	Glb	1	5,000	5,000
Utiles y Materiales de Oficina	Mes	1	2,000	2,000
<b>Teléfonos</b>				
Línea Telefónica	Und	1	100	100
Consumo	Mes	30	200	6,000
<b>Publicidad</b>				
Avisos en Diarios	Mes	30	1,000	30,000
Internet	Mes	30	1,000	30,000
Panes y Letreros	Und	1	30,000	30,000
<b>Información</b>				
Maqueta	Und	-	400	-
Perspectivas	Und	-	100	-
Folletos	Und	3,000	1.00	3,000
Planos para Ventas	Und	200	3.00	600
Material Promocional	Und	-	1.00	-
Copias	Und	2,000	0.05	100
<b>Eventos</b>				
Auspicio de Eventos	Gbl	-	-	-
Marketing Directo	Gbl	-	250	-
Atención a Clientes	Und	1	6,000	6,000
<b>Unidad Modelo</b>				
Mobiliario	Gbl	-	15,000	-
Artículos de Decoración	Gbl	-	3,000	-
<b>Total</b>				<b>1,535,300</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.6. Costos de Gerencia y Supervisión de obra**

Es muy importante para el buen desarrollo del proyecto mantener un coordinador general que dinamice el actuar de las diferentes especialidades que interviene en la construcción del centro empresarial, se debe contar con controles medibles que faciliten la toma de decisiones.

En cuanto a la supervisión de obra, debe ser autónoma del equipo de ejecución, a fin de emitir informes que visualicen objetivamente el uso adecuado de los materiales y recursos humanos como la calidad de los mismos, y que todo ello se haga dentro del cronograma establecido.

Esta partida puede alcanzar entre un 2 a 4 % del costo del proyecto. (Ver Tabla 9.7)

*Tabla 9. 7. Costos de supervisión y ventas.*

<b>Supervisión y Acondicionamiento</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Supervisión Técnica	%	0.25%	16,007,158.44	40,018
Servicio Post Venta				
Preparación para Entrega	Und	60	250.00	15,000
Atención a Reclamos	Und	60	500.00	30,000
Modif. Clientes	Und		-	-
Gerencia de Proyecto	Und	6	12,000.00	72,000
<b>Total</b>				<b>157,018</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.7. Costos financieros**

El negocio inmobiliario dada la alta inversión que interviene, es esencial contar con un buen respaldo financiero, que permita obtener líneas de crédito a bajo costo y en plazos ajustados a la realidad del negocio. Una política sana de financiamiento es estructurar el valor del proyecto en tres fuentes de financiamiento; inversión propia 20%, preventa clientes 30%, líneas de crédito financieras 50%.

Los costos financieros pueden alcanzar un 2 a 5 % del total del proyecto. Se ha considerado para el presente proyecto un repago del capital de inversión de 10 años, ello debido a que se trata de un negocio de generación de flujos arriendo. (Ver Tabla 9.8)

*Tabla 9. 8. Condiciones de préstamo.*

<b>Condiciones del Préstamo</b>	
<b>Monto préstamo</b>	<b>50%</b>
<b>Tasa Anual</b>	<b>4.5%</b>
<b>Plazo (años)</b>	<b>10</b>
<b>Periodo de gracia (años)</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.8. Costos de Gestión**

Se considera los incurridos en la administración del proyecto, tales como los egresos contables, asesoría legal, personal administrativo, logística, artículos de oficina y limpieza, auditorías, licencias de sistemas, gastos de representación, seguros de edificación, entre otros. (Ver Tabla 9.9)

*Tabla 9. 9. Costos de gestión.*

<b>Gastos de Gestión</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
<b>Honorarios</b>				
Administrativo	Und	20	1,000	20,000
Asesoría Legal	Und	20	700	14,000
Contingencias Legales	Und	20	600	12,000
<b>Personal Administrativo</b>				
Contabilidad	Mes	30	1,000	30,000
Logística	Mes	20	1,000	20,000
Varios (mensajería, tramitador etc)	Mes	30	1,000	30,000
<b>Artículos y Servicios</b>				
Útiles de Oficina	Mes	30	200	6,000
Útiles de Limpieza	Mes	30	30	900
Copias de Planos	Und	500	3	1,500
Auditoría	Año	-	-	-
Licencias Sistemas	Global	1.00	2,000	2,000
Gastos de Representación	Mes	30	250	7,500
<b>Gastos Generales Edificación</b>				
Seguro Edificación	Año	1	20,000	20,000
Mantenimiento de Edificación	Mes	10	2,000	20,000
Limpieza Manten. Desocup.	Mes	-	50	-
Gastos Comunes Edificación	Mes	10	2,000	20,000
Consumo de Energía	Mes	15	1,500	22,500
<b>Total</b>				<b>226,400</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.1.9. Costos de mantenimiento**

Dado que nuestro planteamiento de negocio inmobiliario de oficinas es mixto, es decir, se trata de mantener en propiedad un 60% y vender un 40% de las unidades resultantes, debemos contemplar el costo de mantenimiento de las áreas comunes del centro empresarial por dichos inmuebles, tales como ascensores, sistemas contra incendio, sistemas de presurización de escaleras, sistemas de aire acondicionado, sistemas de inyección y extracción de aire, tableros, luminarias, limpieza de áreas, recepción entre otros. Para ello se considera un monto de USD 2 por metro cuadrado de oficina y de estacionamientos.

### **9.1.10. Impuestos y Servicios Municipales**

Se contempla el pago del impuesto, limpieza pública, parques y jardines, serenazgo entre otros, los cuales van aumentando conforme la obra concluye, para lo cual se ha tomado un promedio, (Ver Tabla 9.10). Con relación de los impuestos al gobierno central, se hace un análisis detallado en el numeral 9.6 del presente capítulo.

*Tabla 9. 10. Impuestos servicios municipales.*

<b>Impuestos-Servicios Municipales</b>	<b>Und</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Impuesto Predial				
Terreno	Gbl	0.10	-	-
Unidades en Venta	Und	64.00	250	16,000
Tributos Municipales				
Limpieza Pública	Trimestre	64	100	6,400
Parques y Jardines	Trimestre	64	100	6,400
Relleno Sanitario	Trimestre	64	100	6,400
Serenazgo	Trimestre	64	100	6,400
<b>Total</b>				<b>41,600</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.2. Estructura de ingresos

Los principales ingresos producto del presente negocio inmobiliario son los siguientes:

### 9.2.1 Ingresos por ventas

Por este rubro tenemos como productos resultantes en venta, oficinas y estacionamientos, (Ver Tabla 9.11). Se ha considerado el 40% de las unidades en ambos casos, ello permitirá cumplir con los requisitos de financiamiento bancario sobre ventas mínimas establecidas para este tipo de proyectos, así como mantener el 60% en propiedad, lo cual da el control de la junta de propietarios y por ende garantizar un correcto funcionamiento y mantenimiento del Centro Empresarial, y ser atractivos a una liquidación del negocio por venta de flujos a fondos inmobiliarios.

*Tabla 9. 11. Número de unidades y metro cuadrado de arriendo y venta.*

<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>
Áreas en alquiler de m2	7,980
No de Estacionamientos Alq.	212
Áreas en Ventas mt2	5,320
Estacionamientos en Venta	142

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Los precios por cada producto se detallan a continuación y no incluye el impuesto general a las ventas, (Ver Tabla 9.12).



*Tabla 9. 12. Precio por metro cuadrado de arriendo y venta.*

Precios	US\$
Alquiler por m2 Oficina Implementada	18
<b>Precio Venta por mt2 Oficina con Implementación a la Medida</b>	<b>2600</b>
Mantenimiento de oficina en US \$/ mt2	2
Mantenimiento de estacionamiento en US \$/ mt2	25
Precio de Alquiler Estac.	150
Precio de venta Estac.	17,500

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.2.2 Ingresos por arriendos**

En relación con los arriendos, se considera unidades de arriendo a las oficinas y estacionamientos. En este caso se ha destinado el 60% de las unidades resultantes para este efecto. Las oficinas serán terminadas a la medida del cliente, es decir, de acuerdo con su distribución e identidad corporativa, dentro del valor por mt2 de arriendo se incluirá dicho costo de implementación. Para que este costo sea recuperado por la empresa, el plazo mínimo de arriendo será de 3 años, tiempo que permite dicho recupero. En sucesivos arriendos estos plazos podrán ser reducidos, dado que parte de la implementación ya estará contenida en el inmueble, lo que reduce la inversión a realizar y por ende el plazo de tiempo. (Ver Tabla 9.13)

*Tabla 9. 13. Ingreso por metro cuadrado de arriendo.*

<b>Ingresos Arriendo</b>		
Cantidad		Tarifa US \$ sin IG
7,980	mt2	18.00
212	estacionamientos	150

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.2.3 Ingresos por cierre de proyecto (perpetuidad)**

El plazo fijado para el proyecto es de 10 años pudiendo este liquidarse antes, por tratarse de un negocio de generación de flujos económicos, la madurez del negocio se alcanza cuando el producto está terminado y en un 70 a 80% de ocupación o uso de las oficinas en arriendo. Llegado este punto y basados en que la calidad de los clientes es PRIME, se puede optar por colocar al mercado de Fondos de Inversión en Renta de Bienes Inmuebles (FIRBI) y también en los Fideicomisos de Titulación para Inversión

en Renta de Bienes Raíces (FIBRA) nacional e internacional. Para valorizar nuestro negocio aplicaremos una tasa de descuento del 6.5% la cual es el promedio actual en el mercado, tal como lo indica Tomas Moran (Business Development) en LinkedIn “se aplican tasas de descuento más bajas a las inversiones con características de menor riesgo” dado que se trata de inversión en inmuebles el riesgo es bajo. La tasa de oportunidad del accionista esta fijada en 16%.

### **9.3. Etapas de la evaluación.**

Evaluaremos el presente negocio inmobiliario tomando en consideración las siguientes etapas:

- **Etapa Pre Operativa;** tomaremos 2 años en la etapa preoperativa, la que se subdivide en elaboración de expediente técnico 5 meses, licencia de construcción 3 meses, y construcción 16 meses.
- **Etapa Operativa;** tratándose de una inversión inmobiliaria la evaluaremos por un periodo de largo plazo de 35 años, plazo en el cual se podrá visualizar los efectos del pago de la deuda a 10 años, así como la depreciación del inmueble a 20 años, como los mantenimientos mayores que se deben hacer cada 10 años para mantener el activo en óptimas condiciones. Plazo después del cual aplicamos una fórmula de perpetuidad a fin de obtener el valor de venta del negocio en marcha.

### **9.4. Proyección de ventas y arriendos**

Se proyecta realizar ventas desde la etapa pre-operativa llegando a completar la totalidad de ellas en el año 4 del flujo. Como se indicó el 40% del total de oficinas se destinan a las ventas, ello permitirá afianzar el proyecto y hacerlo atractivo a las entidades financieras.

Con relación a los arriendos se ha destinado el 60% de las oficinas, en este caso los contratos de arriendos se están tomando a partir de la existencia física de la unidad inmobiliaria, es decir desde el tercer año del flujo de caja.

Se considera una ocupación del 30% de los arriendos para el tercer año, 60% para el cuarto año y se completa en su totalidad el quinto año. También se considera un crecimiento de la renta del 3% anual, política que es aceptada en los contratos de oficinas. Por último, se toman en cuenta los

pagos de mantenimiento hechos por los arrendatarios de acuerdo con los metros cuadrados ocupados cada año. (Ver Tabla 9.14). Si bien nuestra proyección de flujo es por 7 quinquenios se presenta el primero, en los anexos de la presente tesis se podrá visualizar el flujo completo.

**Tabla 9. 14. Proyecto de ventas y arriendos.**

II. Proyeccion de Ventas y Arriendos			Etapa Pre Operativa		1er quinquenio						
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7		
Tasa de crecimiento de los ingresos				3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Tasa de crecimiento de los costos				1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Ingresos Arriendo</b>											
Cantidad		Tarifa US \$ sin IGV									
7,980	mt2	18.00			517,104	1,034,208	1,723,680	1,775,390		1,828,652	
212	estacionamientos	150			114,696	229,392	382,320	393,790		405,603	
<b>Ingresos Ventas</b>											
Cantidad		Tarifa sin IGV									
5,320	m2	2600.00	4,149,600	5,532,800	2,074,800	2,074,800	0	0		0	
142	estacionamientos	17,500	743,400	991,200	371,700	371,700	0	0		0	
<b>Mantenimiento</b>											
Cantidad		Tarifa sin IGV									
7,980	m2	2			57,456	114,912	191,520	197,266		203,184	
212	Estacionamientos	25			19,116	38,232	63,720	65,632		67,601	
Ingresos por mantenimiento oficinas y estacion.					76,572	153,144	255,240	262,897		270,784	
<b>Ingresos Totales</b>			<b>4,893,000</b>	<b>6,524,000</b>	<b>3,154,872</b>	<b>3,863,244</b>	<b>2,361,240</b>	<b>2,432,077</b>		<b>2,505,040</b>	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.5. Flujo de caja

Dentro de este rubro hemos considerado los ingresos totales descritos anteriormente, así como, los gastos de Gerenciamiento del edificio, mantenimiento anual, el impuesto predial de las unidades en arriendo, impuesto a la renta, todo ello nos va a arrojar el Flujo Operativo al cual le sumamos el Flujo de inversiones y el flujo relevante del IGV con lo que obtendremos el Flujo de Caja Económico (Ver Tabla 9.15).

Cabe indicar que el mantenimiento anual se está tomando en consideración la depreciación de los activos maquinaria y equipos, por lo que cada 10 años se considera un egreso de reposición total de dichos equipos; ascensores, motores de presurización,

bombas de agua, bomba contra incendio, motor de grupo electrógeno, sistema de barras de ingreso vehicular y peatonal, sistemas de seguridad.

*Tabla 9. 15. Flujo de caja.*

IV. Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Flujo Operativo</b>							
<b>Ingresos</b>							
Ingresos por alquiler de m2	0	0	631,800	1,263,600	2,106,000	2,169,180	2,234,255
Ingresos por estacionamiento	743,400	991,200	371,700	371,700	0	0	0
Ingresos por mantenimiento	0	0	76,572	153,144	255,240	262,897	270,784
Ingresos por Ventas	4,149,600	5,532,800	2,074,800	2,074,800	0	0	0
<b>Flujo de Ingresos</b>	<b>4,893,000</b>	<b>6,524,000</b>	<b>3,154,872</b>	<b>3,863,244</b>	<b>2,361,240</b>	<b>2,432,077</b>	<b>2,505,040</b>
<b>Egresos</b>							
Gerenciamiento			-42,000	-42,420	-42,844	-43,273	-43,705
Mantenimiento			-255,240	-257,792	-260,370	-262,974	-265,604
Impuesto predial de las unidades en Arriendo.			-46,904	-47,373	-47,847	-48,326	-48,809
Impuesto a la renta			-1,003,645	-135,684	-333,186	-369,214	-406,586
<b>Flujo de Egresos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,347,789</b>	<b>-483,270</b>	<b>-684,247</b>	<b>-723,786</b>	<b>-764,704</b>
<b>Flujo Operativo</b>	<b>4,893,000</b>	<b>6,524,000</b>	<b>1,807,083</b>	<b>3,379,974</b>	<b>1,676,993</b>	<b>1,708,291</b>	<b>1,740,335</b>
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>Inversión Inicial</b>						
Inversión en el terreno (incluye Alcabala y Gastos Notariales y Registrales)	-5,683,020						
Costo de Construcción	-3,391,322	-10,173,966					
Costos pre-operativos	-1,412,351	-1,129,881	-282,470				
Mantenimiento mayor							
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>-10,486,693</b>	<b>-11,303,847</b>	<b>-282,470</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo Relevante del IGV</b>	<b>-864,661</b>	<b>-2,034,692</b>	<b>-50,845</b>	<b>1,375,222</b>	<b>475,199</b>	<b>425,023</b>	<b>437,774</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-11,351,354</b>	<b>-8,445,539</b>	<b>6,190,685</b>	<b>3,182,305</b>	<b>3,855,173</b>	<b>2,102,016</b>	<b>2,146,065</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.6. Proyección de pagos de impuesto del IGV

Con relación al pago del IGV se realiza un análisis de las ventas y compras para establecer el crédito fiscal y determinar el pago a la SUNAT por las ventas y arriendos anuales. En un proyecto inmobiliario el análisis del IGV es sumamente relevante dado que en la inversión inicial se acumula gran crédito fiscal y luego va a ser devuelto a través del de ventas y facturación de los arriendos, por lo que a fin de determinar el flujo real de caja se hace necesario realizar dicha evolución.

Como se podrá apreciar en la tabla 9.16, recién en el año 7 se agota el crédito fiscal del IGV producto de la inversión inicial, es a partir de ese año que se da pagos de IGV a la SUNAT.

**Tabla 9. 16. Análisis de flujo de IGV.**

Análisis del IGV	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
IGV de ventas	0	0	0	1,375,222	475,199	425,023	437,774	450,907
IGV de compras	-864,661	-2,034,692	-50,845	0	0	0	0	0
Diferencia	-864,661	-2,034,692	-50,845	1,375,222	475,199	425,023	437,774	450,907
Crédito Fiscal del mes	-864,661	-2,034,692	-50,845	0	0	0	0	0
Crédito Fiscal acumulado	-864,661	-2,899,353	-2,950,198	-1,574,976	-1,099,777	-674,754	-236,980	0
Pago a la SUNAT	0	0	0	0	0	0	0	-213,927

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.7. Flujo de caja del financiamiento

Se considera estructurar un financiamiento por el 50% de la inversión total, tratándose de un proyecto mixto (venta y arriendo), se requiere un plazo de financiamiento de 7 a 10 años, para nuestro presente trabajo, lo evaluaremos con 10 años. La tasa anual para este tipo de inversiones inmobiliarias que es factible encontrar en el mercado es de 4.5%, para empresas que tienen experiencia en el rubro de Centros Empresariales como es el presente caso, con periodo de gracia de dos años, tiempo en el que se materializa la existencia del proyecto. (Ver Tabla 9.17)

Se considera en el flujo financiero el escudo tributario que se logra con el pago de los intereses.

**Tabla 9. 17. Condiciones de préstamo.**

Condiciones del Préstamo		
Monto Préstamo sobre la Inversión Total	50%	12,257,440
Tasa Anual	4.5%	
Plazo (años)	10 años	
Periodo de gracia (años)	2 años	
Valor deuda año 2		13,385,431
Pago o Cuota	Anual	1,691,635
Primer pago	Año 3	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En la Tabla 9.18 se podrá apreciar el pago de las cuotas del financiamiento tanto del capital como de los intereses anuales, a dichos pagos se le aplica el escudo tributario de los intereses por efecto del impuesto a la renta lo que nos arroja el Flujo de Egresos por Financiamiento.

Para obtener el Flujo de Caja Financiero sumamos el Flujo de Caja Económico (Ver Tabla 9.15) al flujo de Caja del Financiamiento. (Ver Tabla 9.17)

*Tabla 9. 18. Amortización de préstamo.*

Cuadro de Amortización		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo		12,257,440	12,809,025	11,693,796	10,528,382	9,310,524	8,037,862	6,707,931
Amortización				1,115,229	1,165,414	1,217,858	1,272,661	1,329,931
Intereses			551,585	576,406	526,221	473,777	418,974	361,704
Pago				1,691,635	1,691,635	1,691,635	1,691,635	1,691,635
Ingresos por financiamiento		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Desembolso		12,257,440						
Egresos por Financiamiento								
Servicio de Deuda				-1,691,635	-1,691,635	-1,691,635	-1,691,635	-1,691,635
Escudo tributario				332,757	155,235	139,764	123,597	106,703
Flujo de Egresos por Financiamiento				-1,358,878	-1,536,400	-1,551,871	-1,568,038	-1,584,932
Flujo de Caja del Financiamiento	0	12,257,440	0	-1,358,878	-1,536,400	-1,551,871	-1,568,038	-1,584,932
Flujo de Caja Financiero	-11,351,354	3,811,901	6,190,685	1,556,937	2,049,619	278,299	303,462	115,072

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.8. Flujo de fondos

En este último flujo se acumula el resultado Financiero junto con la perpetuidad de los flujos de caja Operativo ello nos va a dar el Flujo de Fondos Total del proyecto y finalmente determinamos el Periodo de Recupero de la Inversión el cual se da en el cuarto año del negocio inmobiliario. (Ver Tabla 9.19)

*Tabla 9. 19. Flujo de fondos.*

VI. Flujo de Fondos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo Financiero	-11,351,354	3,811,901	6,190,685	1,823,427	2,318,774	550,145	578,027	392,383
Perpetuidad de los F.C. Operativo								
Flujo de Fondos	-11,351,354	3,811,901	6,190,685	1,823,427	2,318,774	550,145	578,027	392,383
Periodo de Recupero de la Inversión		-7,772,104	-2,314,029	-804,507	997,929	1,399,470	1,795,612	2,048,112

Año 30	Año 31	Año 32	Año 33	Año 34	Año 35	Año 36	Año 37
3,192,549	3,293,939	2,551,634	3,506,617	3,617,607	3,731,991	3,849,873	3,971,359
							122,492,419
<b>3,192,549</b>	<b>3,293,939</b>	<b>2,551,634</b>	<b>3,506,617</b>	<b>3,617,607</b>	<b>3,731,991</b>	<b>3,849,873</b>	<b>126,463,777</b>
13,897,001	14,364,604	14,704,723	15,143,609	15,568,751	15,980,569	16,379,465	28,683,022

Fuente: Elaboración propia del grupo

## 9.9. Estado de Ganancias y Pérdidas

Se ha efectuado el estado de resultados de cada año del ciclo del negocio a fin de evaluar su rentabilidad y visualizar la generación de caja que produce. Por espacio solo se presenta el primer quinquenio, los estados de resultados de todo el ciclo de análisis se encuentra en los anexos de la presente tesis.

En la siguiente tabla se aprecia el Estado de Ganancias y Pérdidas de los ejercicios evaluados. Se aprecia que en la etapa pre operativa hay pérdidas producto de los egresos del proyecto, a partir de tercer año se comienza a tener cifras en azul.

*Tabla 9. 20. Estado de ganancias y pérdidas.*

III. Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Ingresos</b>							
Ingresos por alquileres (m2)			517,104	1,034,208	1,723,680	1,775,390	1,828,652
Ingresos por estacionamientos			114,696	229,392	382,320	393,790	405,603
Ingresos por mantenimiento			76,572	153,144	255,240	262,897	270,784
Ingresos Ventas			13,863,500	2,446,500	0	0	0
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14,571,872</b>	<b>3,863,244</b>	<b>2,361,240</b>	<b>2,432,077</b>	<b>2,505,040</b>
<b>Costos y Gastos</b>							
<b>Sub Total Costo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-9,697,550</b>	<b>-2,529,493</b>	<b>-406,959</b>	<b>-406,959</b>	<b>-406,959</b>
Depreciación de los edificios			-406,959	-406,959	-406,959	-406,959	-406,959
Proyecto (Expediente técnico, estudio de mercado)			-164,165	-70,357			
Permisos-Licencias, Aspectos Legales, Supervisión			-518,616	-222,264			
Gastos de Ventas y Publicidad			-1,074,710	-460,590			
Gastos de Gestión			-158,480	-67,920			
Costo del Terreno			-1,932,227	-340,981			
Costo de Construcción			-5,442,394	-960,422			
Mantenimiento mayor							
<b>Otros Egresos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,472,136</b>	<b>-873,807</b>	<b>-824,839</b>	<b>-773,546</b>	<b>-719,822</b>
Egresos Financieros	0		-1,127,991	-526,221	-473,777	-418,974	-361,704
Gerenciamiento Centro Empresarial			-42,000	-42,420	-42,844	-43,273	-43,705
Mantenimiento de Oficinas			-191,520	-193,435	-195,370	-197,323	-199,296
Mantenimiento de Estacionamientos			-63,720	-64,357	-65,001	-65,651	-66,307
Impuesto Municipal			-46,904	-47,373	-47,847	-48,326	-48,809
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-11,169,686</b>	<b>-3,403,299</b>	<b>-1,231,798</b>	<b>-1,180,505</b>	<b>-1,126,780</b>
Utilidad Antes de impuestos	0	0	3,402,186	459,945	1,129,442	1,251,573	1,378,259
Impuesto a la renta	0	0	-1,003,645	-135,684	-333,186	-369,214	-406,586
<b>Utilidad/Pérdida después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,398,541</b>	<b>324,261</b>	<b>796,257</b>	<b>882,359</b>	<b>971,673</b>

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.10 Análisis financiero

Por tratarse de un proyecto inmobiliario, los indicadores mayormente usados para determinar la factibilidad económica del proyecto son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### 9.10.1. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto se refiere al rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por el negocio inmobiliario (Economipedia, 2020). Para ello

tomaremos el resultado del flujo de caja durante todo el periodo de análisis, previamente debemos determinar la Tasa de Oportunidad del Accionista en negocios de renta inmobiliaria de oficinas o también llamada costo de oportunidad del capital. Esta tasa refleja el grado de riesgo que tiene un negocio dependiendo del sector económico en el que se desarrolle, en nuestro caso es el sector construcción-inmobiliario, el cual es de mediano riesgo por ser activos inmuebles de baja depreciación y de alta generación de plusvalía, por ello se considera como tasa de oportunidad 16 % anual.

Aplicada la fórmula correspondiente se determina que se tiene un VAN positivo de USD 2,602,040.00 lo cual nos indica que el proyecto calculado a la tasa mínima de oportunidad del accionista (16%) aporta riqueza adicional a la tasa exigida, es decir, que además del rendimiento mínimo esperado el proyecto nos ofrece valor adicional. (Ver Tabla 9.21)

### 9.10.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno va a medir la rentabilidad máxima que tienen los flujos de retorno del proyecto inmobiliario, es decir el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta para los montos que no hayan sido retirados del proyecto (Economipedia, 2020). Esta se expresa en porcentaje y se debe comparar con la tasa de oportunidad del accionista, así se obtendrá la rentabilidad neta del proyecto ( $TIR - K_e = \text{Rentabilidad Neta}$ ). En el presente negocio inmobiliario tenemos que la TIR da un resultado de 20.72%, lo cual hace atractiva la inversión. (Ver Tabla 9.21)

*Tabla 9. 21. Análisis financiero VAN y TIR.*

VII. Analisis Financiero			
Tasa de crecimiento anual de los flujo operativos			3.16%
Tasa de crecimiento anual del costo de Mantenimiento Anual			2%
Tasa de crecimiento 10 años del Mantenimiento Mayor			22%
$K_e$ (*)			16%
Costo de Oportunidad Anual (**)			6.5%
(*) Tasa de Oportunidad del Accionista en negocios de renta inmobiliaria de oficinas			
(**) Tasa de descuento que se aplica en el mercado para valorar negocios de renta inmobiliaria de oficinas.			
Resultados del Análisis Financiero			
VAN			2,602,040
TIR			20.72%

Fuente: Elaboración propia del grupo.



## **9.11. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad del proyecto nos va a permitir identificar las variables positivas y las negativas (Conexiónsan, 2019), es decir cuales destruyen y cuales crean valor en el proyecto. Observaremos como afecta un aumento o una disminución en el valor de una variable, sobre el resultado final del análisis financiero, en nuestro caso sobre el VAN. Con esta información podremos planificar que tareas o partidas son altamente sensibles por lo que debemos tener sumo cuidado en su seguimiento y desarrollo. Para ello hemos identificado las siguientes variables como las más relevantes dentro del presente negocio inmobiliario, estas han sido elegidas por el porcentaje de participación en los flujos de ingresos como de los egresos, siendo estas las siguientes:

- Sensibilidad al Costo de Construcción.
- Sensibilidad a la Ocupabilidad de Oficinas.
- Sensibilidad al Precio de las Ventas de Oficinas.
- Sensibilidad del Precio de Arriendo.

### ***9.11.1. Sensibilidad al costo de construcción***

El costo de construcción es uno de los factores de mayor relevancia que tiene un negocio inmobiliario, por lo tanto, su análisis es de suma importancia a fin de tener identificado los valores máximos de aumento de precios que el proyecto podría aguantar si estos incrementos sucedieran.

En base al resultado del VAN hemos sensibilizado la variación del incremento y disminución del metro cuadrado de construcción. En la Tabla 9.22 se aprecia que el VAN en condiciones de equilibrio ( $VAN = 2,602,040$  TIR= 20.72%) es decir, cuando no hay variación ni positiva ni negativa del costo de construcción (0%). Luego apreciamos que cuando se incrementan los costos, estos pueden llegar hasta un 20% antes que el VAN se vuelva 0 y la TIR disminuya por debajo de la tasa de oportunidad del accionista (16%).

*Tabla 9. 22. Sensibilidad y costo de construcción*

Sensibilidad al Costo de Construcción		
	VAN	TIR
	2,602,040	20.72%
25%	-398,445	15.51%
20%	203,740	16.27%
18%	444,614	16.60%
12.8%	1,070,887	17.56%
11%	1,323,804	17.99%
2%	2,363,549	20.13%
0%	2,602,040	20.72%
-2%	2,840,531	21.35%
-4%	3,079,022	22.03%
-6%	3,317,513	22.76%
-8%	3,556,004	23.55%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### **9.11.2. Sensibilidad a la ocupabilidad de oficinas**

Este factor es sumamente importante, por cuanto representa la vulnerabilidad del proyecto ante una demanda limitada de arriendos de oficinas. Por ello es importante conocer cuál es nuestro margen de tolerancia frente a la vacancia de oficinas. Partimos nuevamente de nuestro punto de equilibrio en este caso es una ocupabilidad del 100% en donde nuestro VAN y TIR son los hallados para este proyecto. Comenzamos a sensibilizar la disminución de ocupación en tasas del 5%, en la Tabla 9.23 se aprecia que cuando la ocupabilidad está por debajo del 67.9% nuestro VAN se vuelve negativo y la TIR baja por debajo de la tasa requerida por los accionistas (16%).

*Tabla 9. 23. Sensibilidad a la ocupabilidad de oficinas.*

Sensibilidad a la Ocupabilidad de Oficinas		
	VAN	TIR
	2,602,040	20.72%
47.9%	-1,412,616	12.91%
52.9%	-1,019,568	13.82%
57.9%	-628,177	14.68%
62.9%	-239,914	15.51%
67.9%	148,351	16.30%
72.9%	532,711	17.06%
77.9%	916,432	17.79%
83.2%	1,323,176	18.54%
90.0%	1,842,875	19.45%
95.0%	2,222,457	20.10%
100.0%	2,602,040	20.72%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### 9.11.3. Sensibilidad al precio de las ventas de oficinas

Las ventas representan el 40% de los ingresos generados del proyecto en la etapa inicial de los 4 primeros años, es por ello esencial el análisis de esta variable y los efectos que podría tener en el flujo de caja una disminución del valor estimado de m<sup>2</sup> de oficinas

En la Tabla 9.24 apreciamos que el valor por m<sup>2</sup> de oficina acepta una disminución de hasta 25 % antes de volver al VAN negativo. Esto nos permite un margen aceptable en la volatilidad de los valores de negociación por la venta de oficinas.

Tabla 9. 24. Sensibilidad al precio de las ventas de oficinas.

Sensibilidad al Precio de las Ventas de Oficinas		
	VAN	TIR
	2,602,040	20.72%
10.00%	3,554,500	23.21%
5.00%	3,078,270	21.90%
<b>0.00%</b>	<b>2,602,040</b>	<b>20.72%</b>
-5.00%	2,125,810	19.65%
-10.00%	1,649,580	18.68%
-13.00%	1,363,842	18.14%
-20.00%	697,120	17.02%
<b>-25.00%</b>	<b>220,890</b>	<b>16.31%</b>
-30.00%	-255,339	15.66%
-35.00%	-731,569	15.08%
-45.00%	-1,684,029	14.06%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### 9.11.4. Sensibilidad del Precio de Arriendo

El valor del arriendo es otro factor relevante dentro del negocio inmobiliario, de ello va a depender la sustentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Tratándose de un negocio de generación de flujo de caja de renta fija, este factor es muy considerado por los inversionistas a la hora que uno desee realizar un cierre o venta de los flujos obtenidos.

En la Tabla 9.25 se aprecia que el valor por m<sup>2</sup> de arriendo puede disminuir hasta en 40% sin que el VAN se haga cero, esto nos permite tener un margen importante frente a las fluctuaciones del mercado. Dado que el 60% de los flujos de ingreso pertenecen a la generación de los arriendos, hace que el presente negocio inmobiliario sea de bajo riesgo.

Tabla 9. 25. Sensibilidad del precio del arriendo.

Sensibilidad del Precio de Arriendo		
	VAN	TIR
	2,602,040	20.72%
10.00%	3,221,549	21.71%
5.00%	2,911,793	21.22%
0.00%	2,602,040	20.72%
-5.00%	2,292,291	20.21%
-10.00%	1,982,546	19.68%
-15.00%	1,672,806	19.14%
-20.00%	1,361,425	18.59%
-27.00%	923,577	17.79%
-30.00%	735,932	17.43%
-40.00%	110,474	16.22%
-45.00%	-203,559	15.59%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

### 9.11.5. Análisis de Sensibilidad Bidimensional

En este análisis hemos tomado los dos factores más sensibles en el mediano y largo plazo, los cuales son la ocupabilidad de las oficinas arrendadas y la variación del precio por m<sup>2</sup> de arriendo.

En Tabla 9.26 observamos que a mayor precio por m<sup>2</sup> nos permite tener una menor ocupabilidad de las oficinas y mantener el VAN positivo. La mejor combinación posible se da cuando tenemos un incremento de 14% del precio por m<sup>2</sup>, que permite una vacancia de más del 40% del total de oficinas para arriendo. En el extremo tenemos que frente a una disminución del precio por m<sup>2</sup> de oficinas de 40% tendríamos que tener una ocupabilidad del 100% a fin de evitar que el VAN pase a terreno negativo.

Tabla 9. 26. Sensibilidad bidimensional precio – ocupabilidad

		Ocupabilidad											
		2,602,040	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	100.0%
Var. Precio	14.00%	-800,135	-366,604	65,915	495,672	923,183	1,350,695	1,777,554	2,200,504	2,623,455	3,046,405	3,469,356	3,892,306
	5.00%	-1,087,752	-679,527	-275,458	128,611	529,090	928,450	1,327,811	1,726,580	2,121,651	2,516,722	2,911,793	3,306,864
	0.00%	-1,247,536	-854,488	-465,107	-76,842	310,153	693,874	1,077,594	1,461,316	1,842,875	2,222,457	2,602,040	2,981,622
	-5.00%	-1,407,317	-1,030,250	-654,752	-282,294	90,166	459,300	827,382	1,195,463	1,563,545	1,928,197	2,292,291	2,656,385
	-10.00%	-1,568,056	-1,206,008	-844,919	-487,741	-131,087	224,730	577,172	929,615	1,282,057	1,633,940	1,982,546	2,331,152
	-15.00%	-1,729,618	-1,381,763	-1,036,654	-693,185	-352,336	-11,487	326,967	663,770	1,000,574	1,337,378	1,672,806	2,008,210
	-20.00%	-1,891,176	-1,557,867	-1,228,385	-899,255	-573,581	-248,536	76,509	397,931	719,095	1,040,260	1,361,425	1,682,590
	-25.00%	-2,052,729	-1,735,579	-1,420,111	-1,106,960	-794,820	-485,581	-176,340	132,097	437,623	743,149	1,048,675	1,356,340
	-30.00%	-2,216,008	-1,913,285	-1,612,292	-1,314,660	-1,017,488	-722,619	-429,183	-135,747	156,157	446,045	735,932	1,024,405
	-35.00%	-2,381,104	-2,090,985	-1,806,150	-1,522,352	-1,241,159	-959,966	-682,018	-404,386	-126,753	148,949	423,198	701,650
	-40.00%	-2,546,193	-2,270,622	-1,999,999	-1,731,320	-1,484,823	-1,199,608	-934,844	-673,016	-411,188	-149,359	110,474	388,909

Fuente: Elaboración propia del grupo.

## 9.12. Conclusiones del Capítulo

- En el presente capítulo hemos analizado los principales egresos que se incurre en un negocio de construcción y administración de un Centro Empresarial de Oficinas Prime. De acuerdo con su relevancia en el flujo de caja tenemos que el principal factor de egresos es la referida a la construcción del centro empresarial, luego está el terreno, entre ambos conforman el 80% del negocio inmobiliario. El saldo del 20% está distribuido entre los gastos legales, administrativos, de marketing, ventas, financiamiento, gerenciamiento y tributos municipales.
- Otra particularidad del presente negocio inmobiliario de venta y arriendo de oficinas es la incidencia anual del mantenimiento del Centro Empresarial, así como del gerenciamiento del mismo. No solo en el aspecto económico, sino primordialmente en la preservación del activo y el nivel de operatividad “Prime” del centro empresarial. Lo cual va a determinar que la demanda en el sector A de oficinas por nuestro producto, se mantenga a lo largo del periodo de operación del negocio, sin lo cual los flujos se verían significativamente afectados.
- Del análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas podemos concluir que se tendrá pérdidas en los primeros tres años, para luego obtener cifras en azul. Dado que se trata de un proyecto de largo plazo (35 años), el periodo de recupero es bastante corto, ello no quiere decir que se cubren todos los egresos de inversión en dicho plazo, sino que se empieza a obtener beneficios positivos.
- Del análisis financiero se determina que se tiene un VAN positivo de USD 2,602,040.00 lo cual nos indica que el proyecto calculado a la tasa de costo mínimo de oportunidad del accionista (16%) aporta riqueza adicional. Por el lado de la TIR da un resultado de 20.72% anual, lo cual hace atractiva la inversión.
- En cuanto al análisis de sensibilidad se tomó en cuenta los 4 factores principales:
  - 1) **Sensibilidad del Costo de la Construcción** tenemos que el incremento puede llegar hasta un 20% antes que el VAN se vuelva 0 y la TIR disminuya por debajo de la tasa de oportunidad del accionista (16%).

- 2) **Sensibilidad a la Ocupabilidad de Oficinas** se aprecia que cuando está por debajo del 67.9% nuestro VAN se vuelve negativo y la TIR baja por debajo de la tasa requerida por los accionistas (16%).
  - 3) **Sensibilidad al Precio de Venta de las Oficinas** apreciamos que el valor por m<sup>2</sup> de oficina acepta una disminución de hasta 25 % antes de volver al VAN negativo.
  - 4) **Sensibilidad del Precio de Arriendo** se aprecia que el valor por m<sup>2</sup> de arriendo puede disminuir hasta en 40% sin que el VAN se haga cero, esto nos permite tener un margen importante frente a las fluctuaciones del mercado.
- Se concluye que financieramente el negocio de renta fija en oficinas Prime es de bajo riesgo y alta rentabilidad, combinación difícil de obtener en el mercado. Pero la barrera de entrada es la alta inversión que hay que realizar para lograr madurar uno de estos proyectos, por lo que empresas con capacidad de financiamiento y apalancamiento de 8 cifras son las únicas que pueden acceder, siendo rigurosos en el planeamiento financiero a fin de evitar la pérdida de capital de gran volumen.

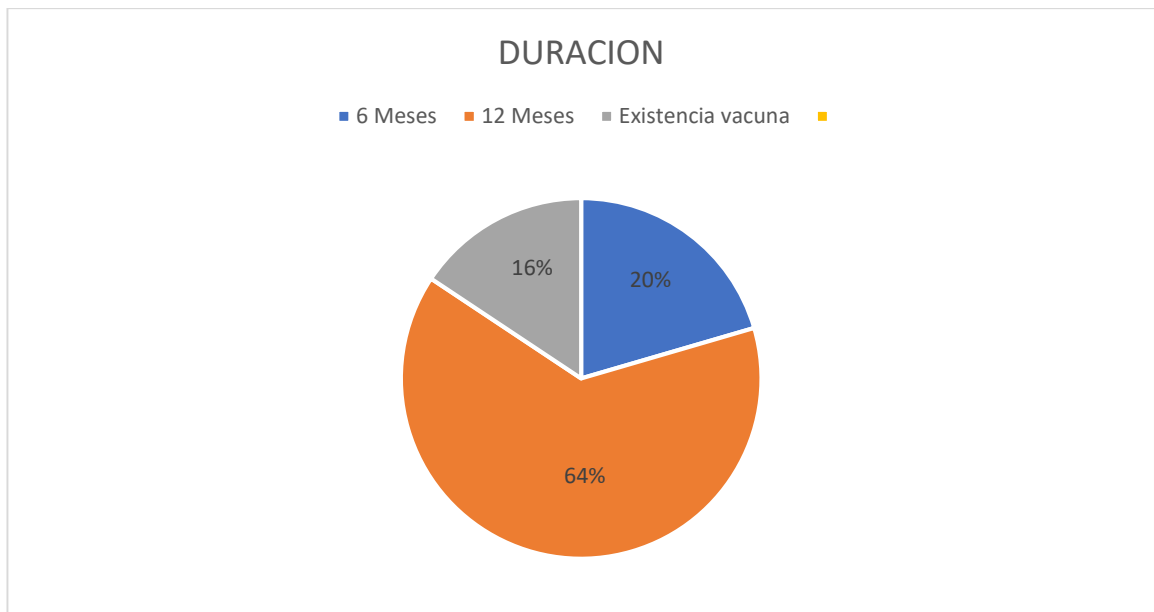
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (2020). *Demanda de alquiler de oficinas top en Perú seguirá recuperándose este año*. Disponible en: <https://andina.pe/agencia/noticia-demanda-alquiler-oficinas-top-peru-seguira-recuperandose-este-ano-809641.aspx>.
- Binswanger. (2020). *Reporte inmobiliario - oficinas clase A, Lima 3T*. Disponible en: <https://binswanger.com.pe/servicios/consultoria-inmobiliaria/reportes-inmobiliarios>.
- Colliers International. (2020). *Reporte oficinas tercer trimestre 2020*. Disponible en: <https://www2.colliers.com/es-pe>.
- Conexiónesan. (2019). *Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?* Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/>.
- Economipedia. (2020). *Definiciones. valor actual neto*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>.
- Gerencie. (2020). *Arrendador y arrendatario ¿Quiénes son?* Disponible en: <https://www.gerencie.com/arrendador-y-arrendatario.html>.

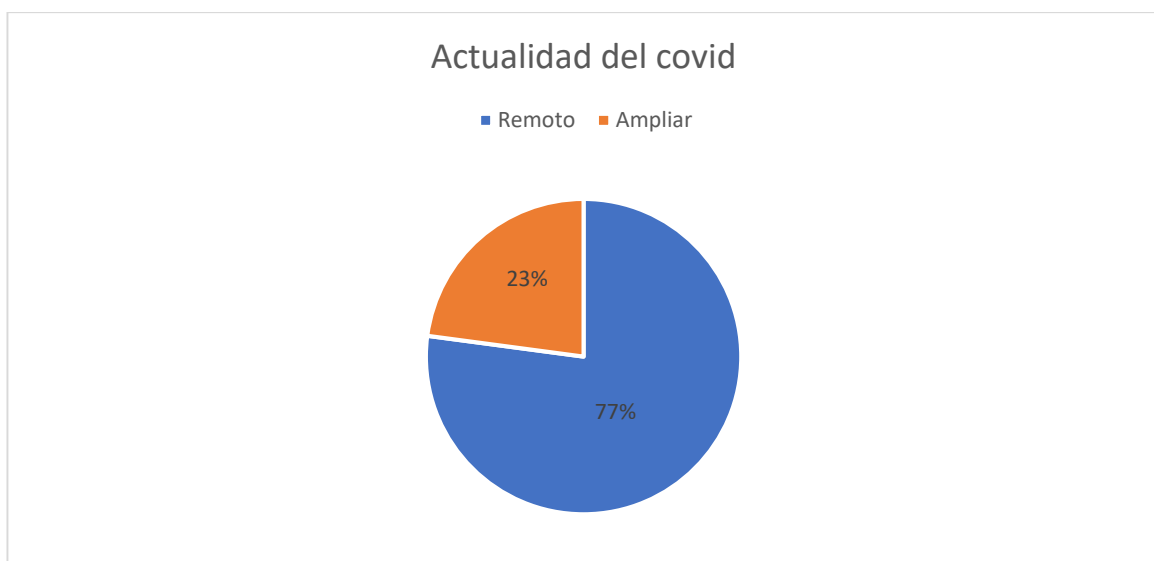
## ANEXOS

### *Anexo N° 1. Encuesta para la investigación de tesis.*

**P1** - ¿En el marco COVID-19 en el que nos encontramos y las normas de salud exigidas, por cuanto tiempo cree que ellas se mantendrán? y cuál de ellas deberían permanecer así no sean obligatorias.

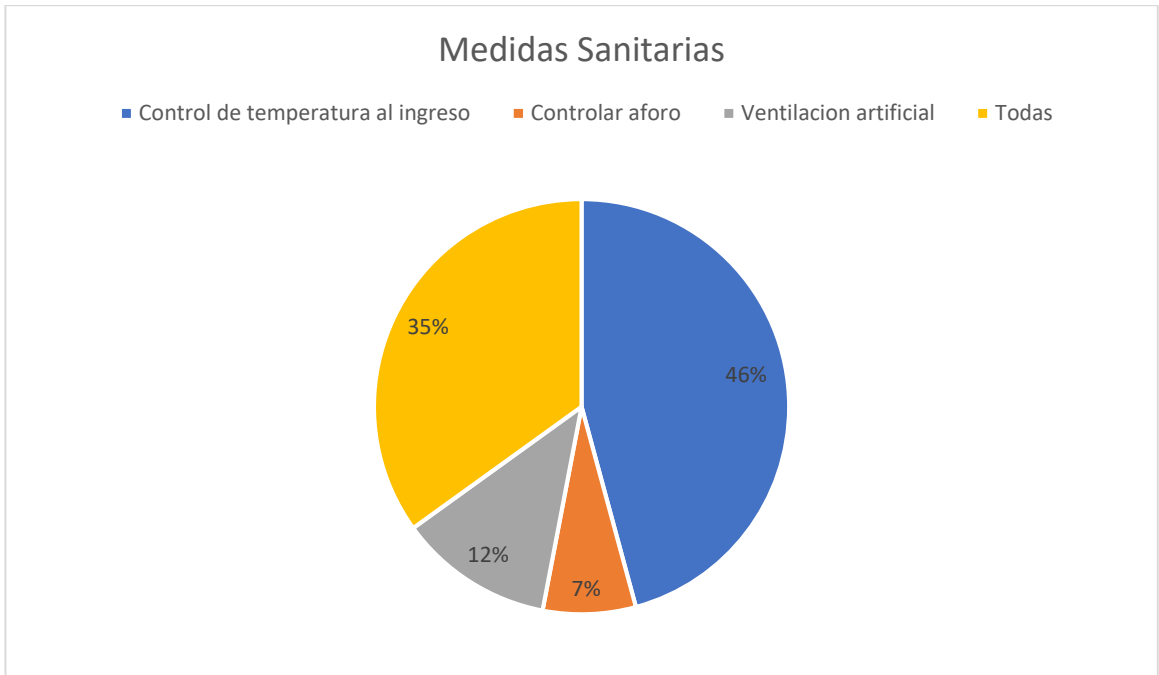


**P2** - Con respecto a sus colaboradores, usted consideraría el trabajo remoto o ampliaría el espacio de trabajo para mantener su aforo Pre-Covid?

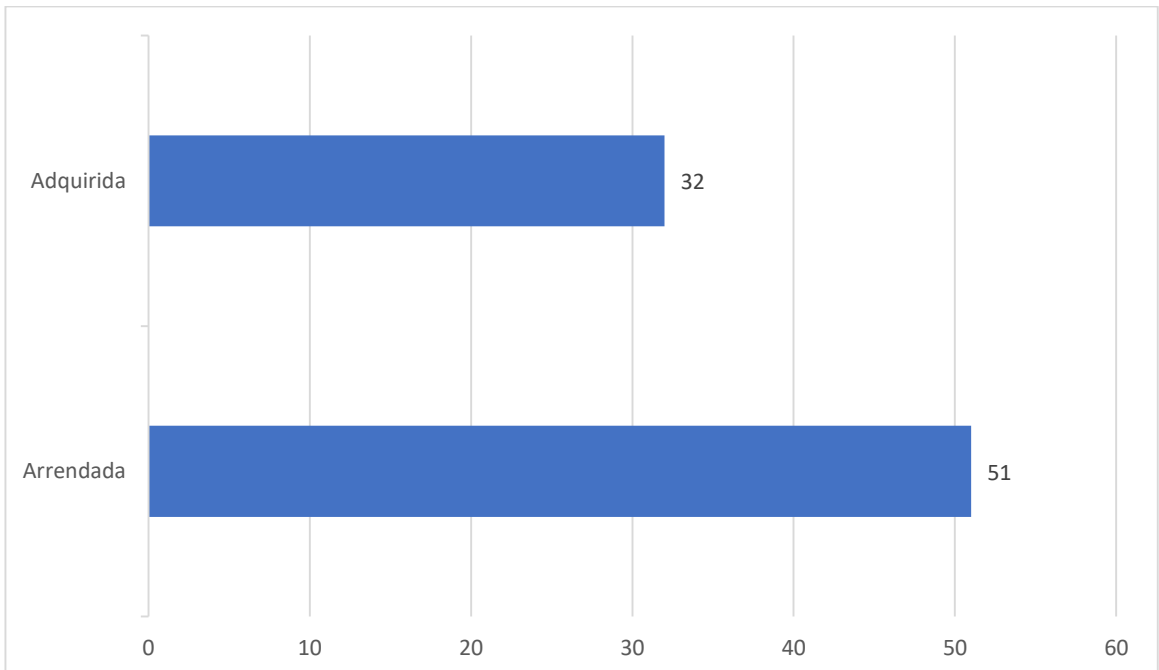




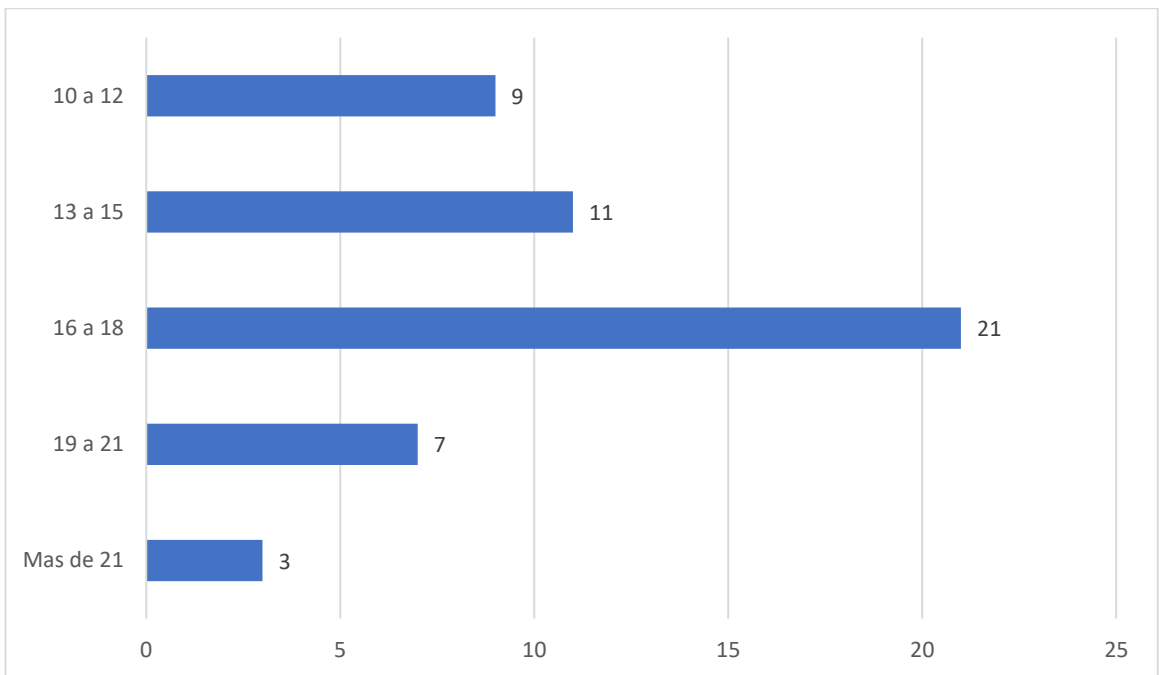
P3 - ¿Qué tipos de medidas sanitarias considera que debería tener un edificio PRIME?



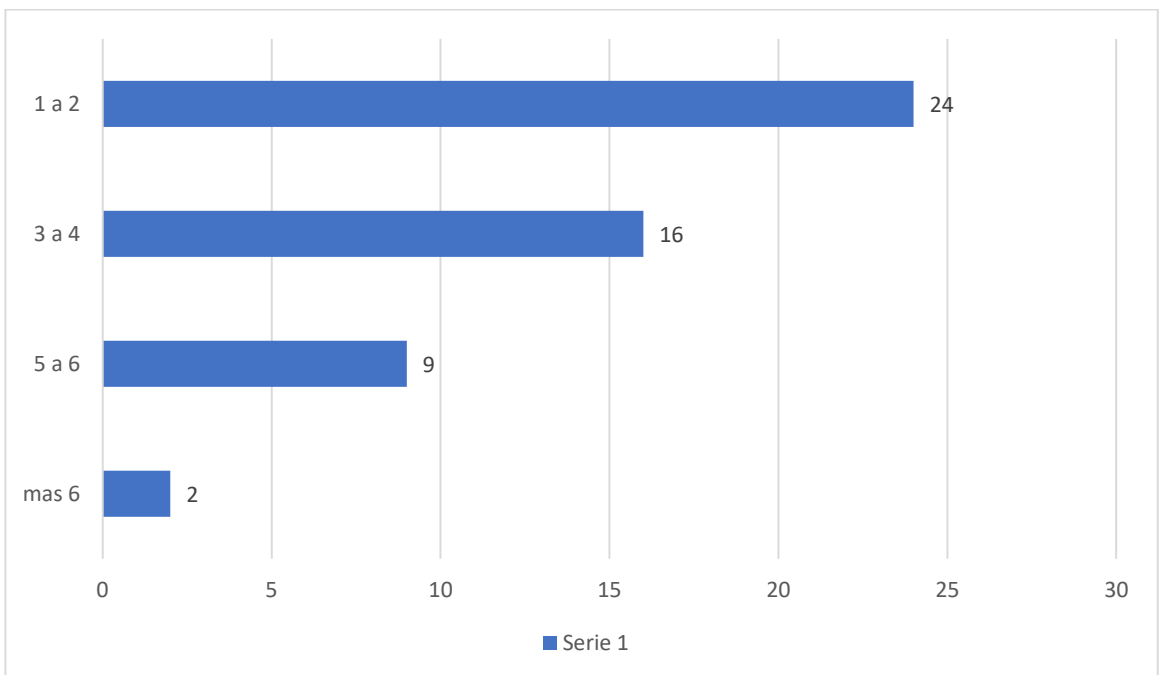
P4 - ¿La oficina en la que labora es adquirida o arrendada?



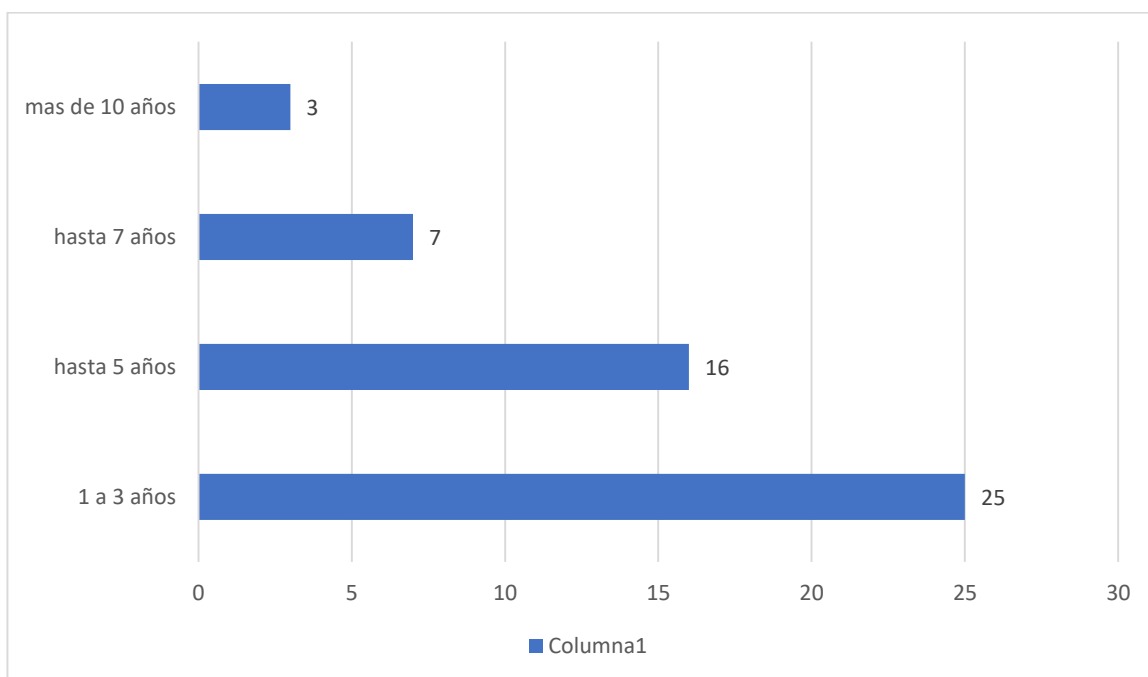
P5.1 - ¿Cuál fue su valor por m<sup>2</sup> en USD de arrendamiento?



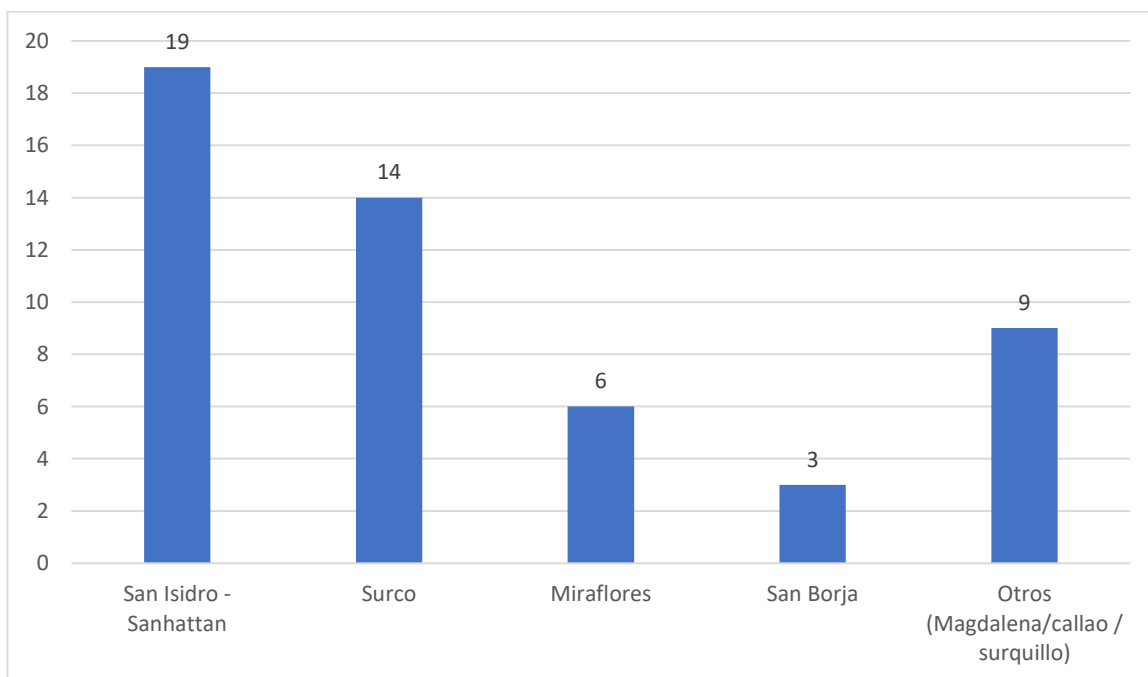
P5.2 - ¿Cuánto es el valor por m<sup>2</sup> en USD de mantenimiento del Edificio que su organización paga?



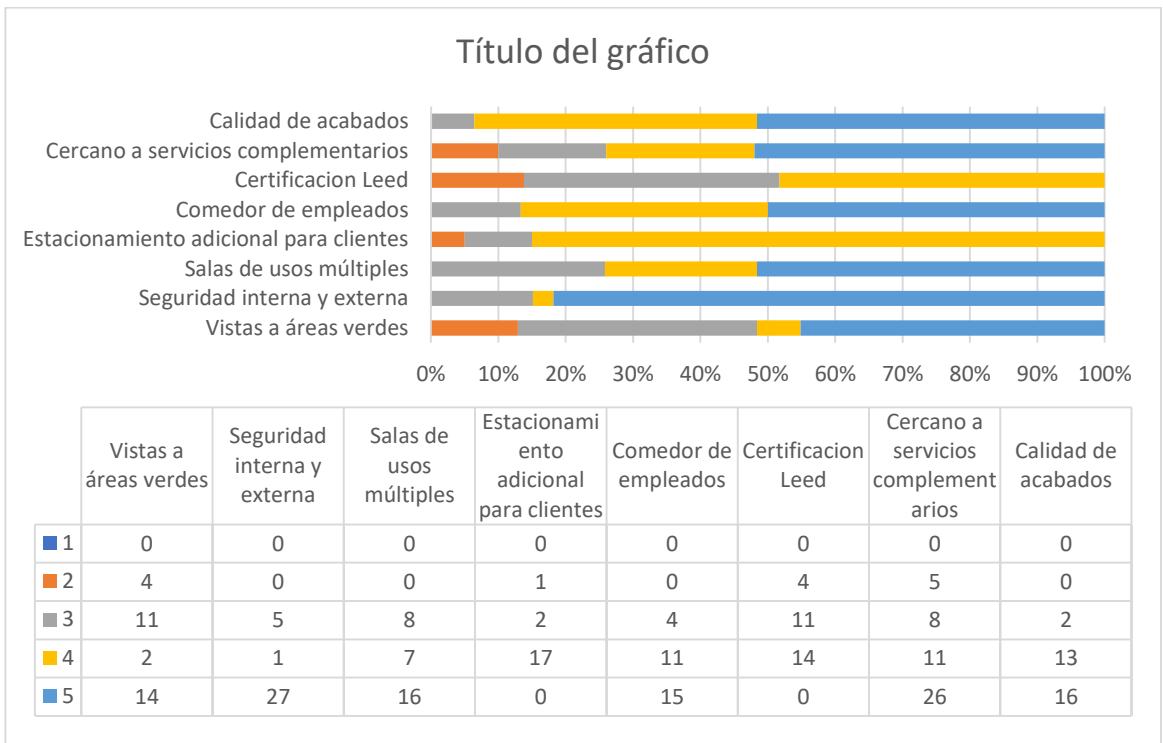
P5.3 - ¿Cuál es el periodo de arriendo anual contratado?



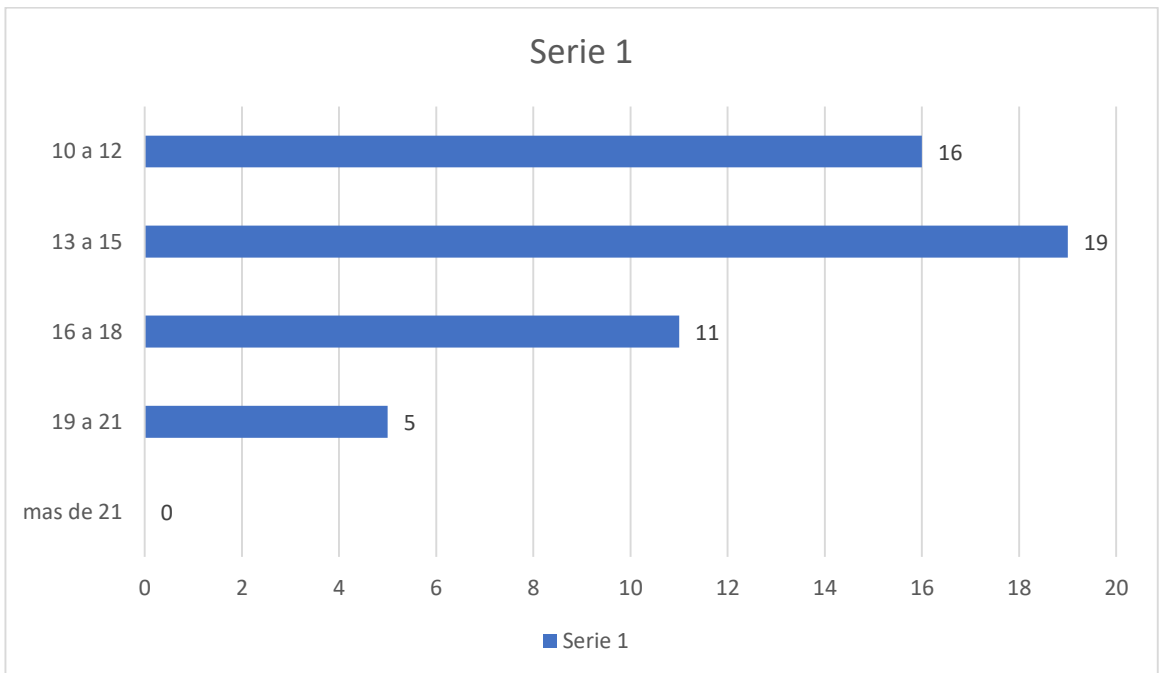
P5.4 - ¿Si tuviera que adquirir una oficina, que zona de Lima le sería más interesante para su organización?



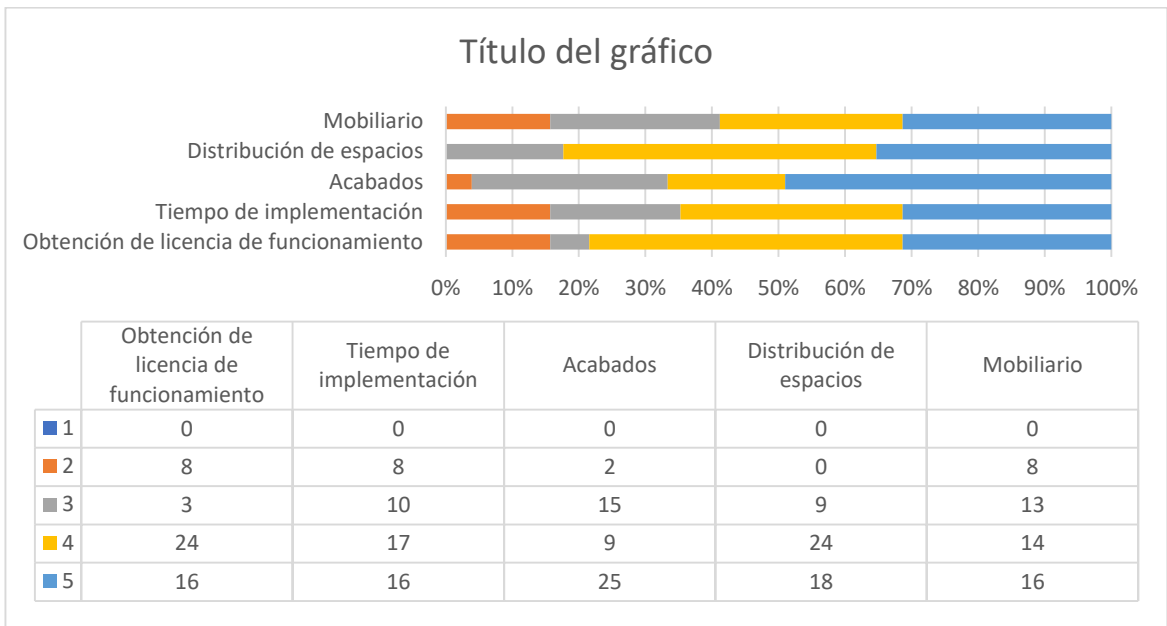
P5.5 - ¿Qué atributos valora en un Edificio de oficina Prime? (Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)



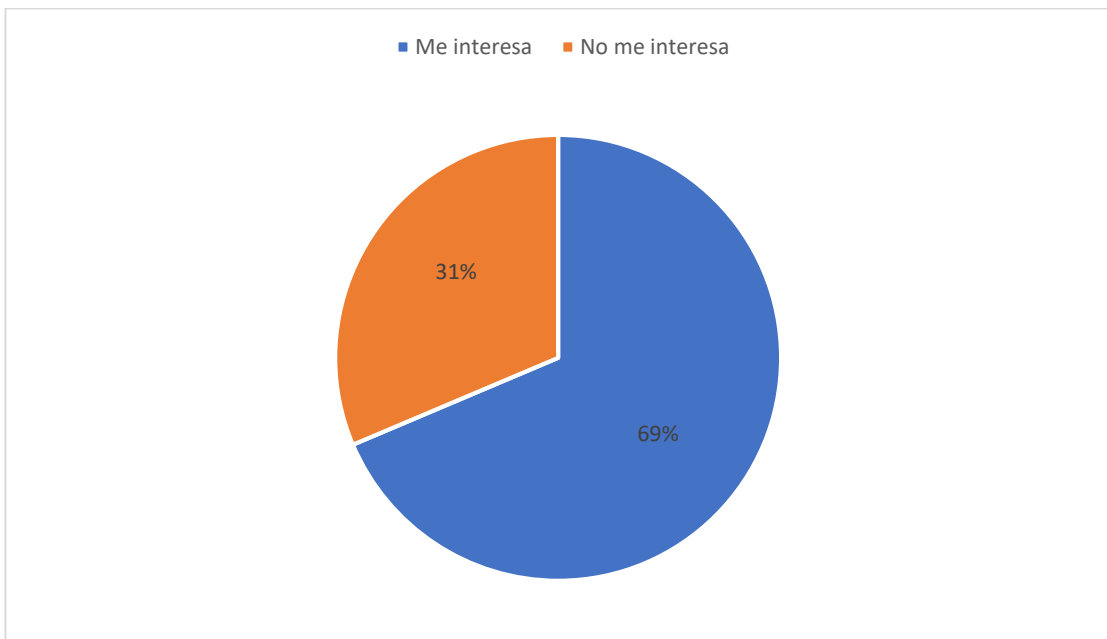
P5.6 - ¿Qué precios por m<sup>2</sup> en USD de alquiler estaría dispuesto a pagar por una oficina Prime en casco blanco?



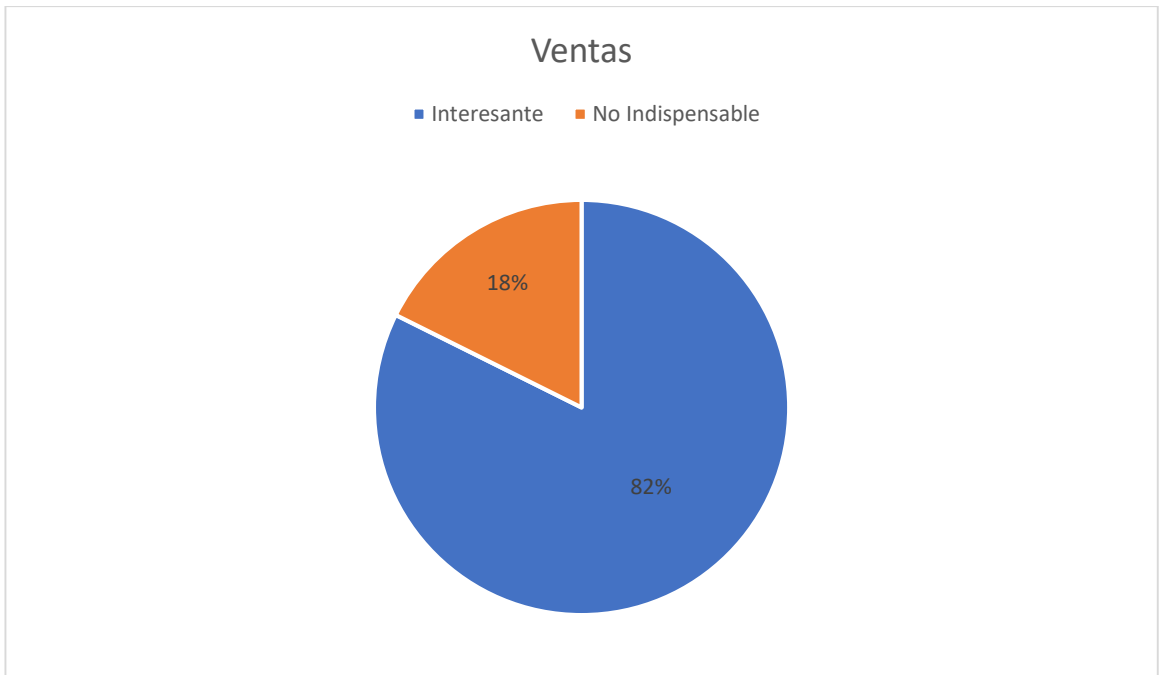
**P5.7 -** Que atributos considera más importante para su oficina hecha a la medida. (Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante).



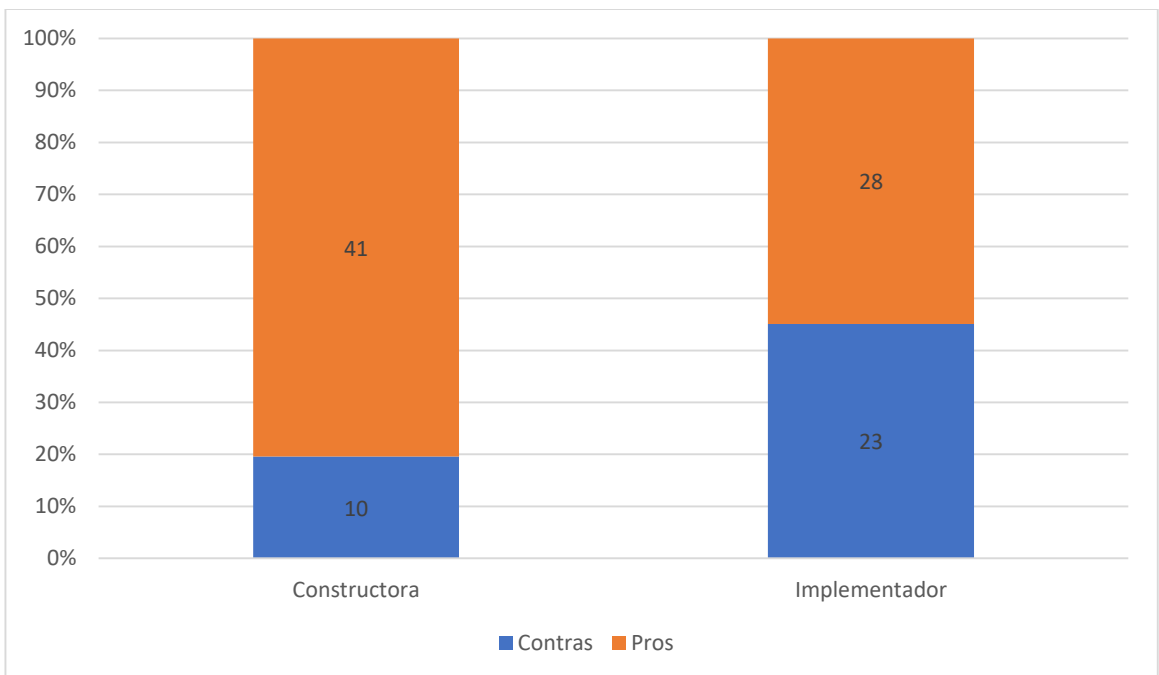
**P5.8 -** ¿Qué le parece la idea de pagar una prima para el diseño e implementación de alta calidad de su oficina?



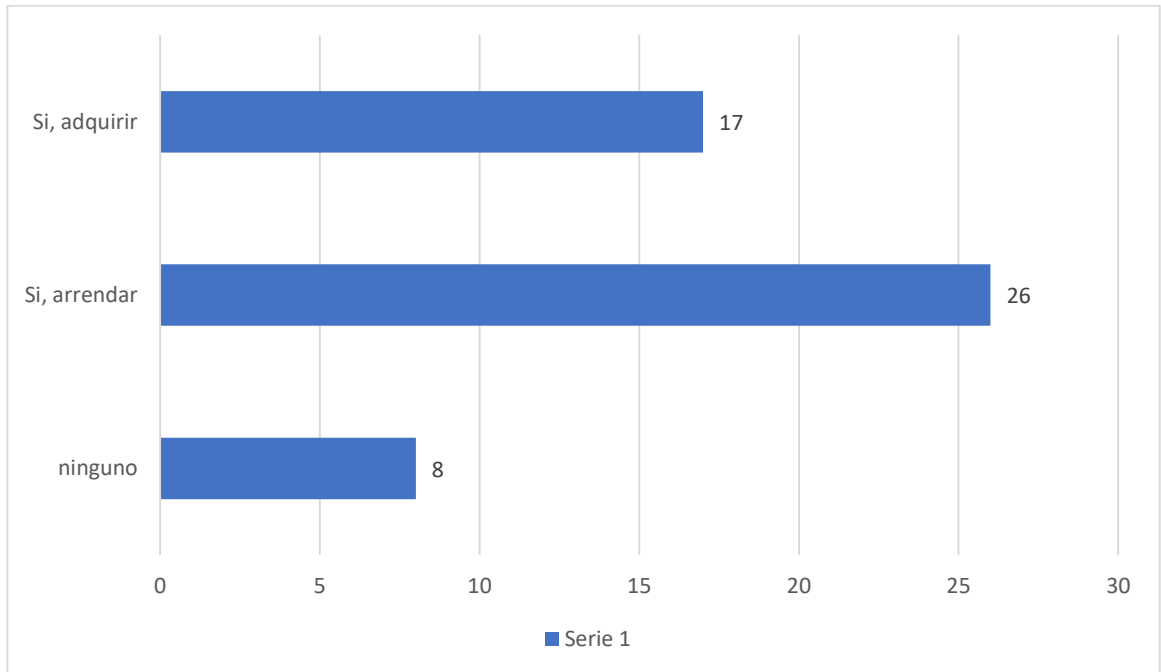
**P5.9 -** ¿Qué le parece la idea del asesoramiento para la obtención de Licencias y Certificados?



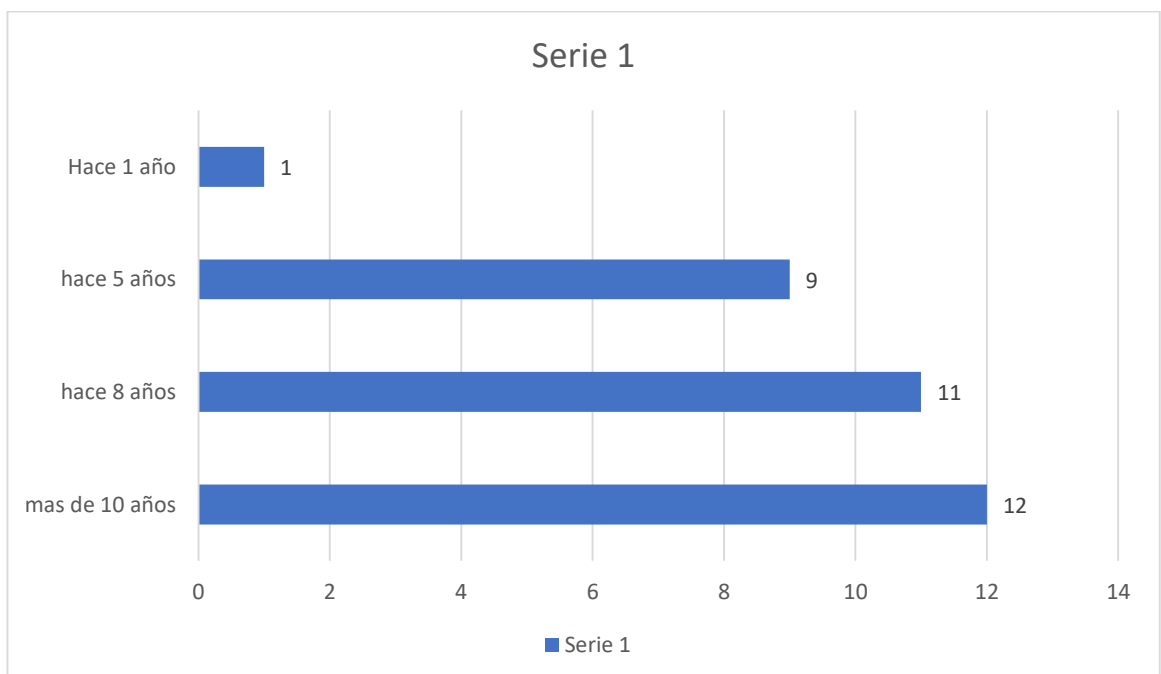
**P5.10** - Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora, ¿Cuáles son los pros y contras que usted ve?



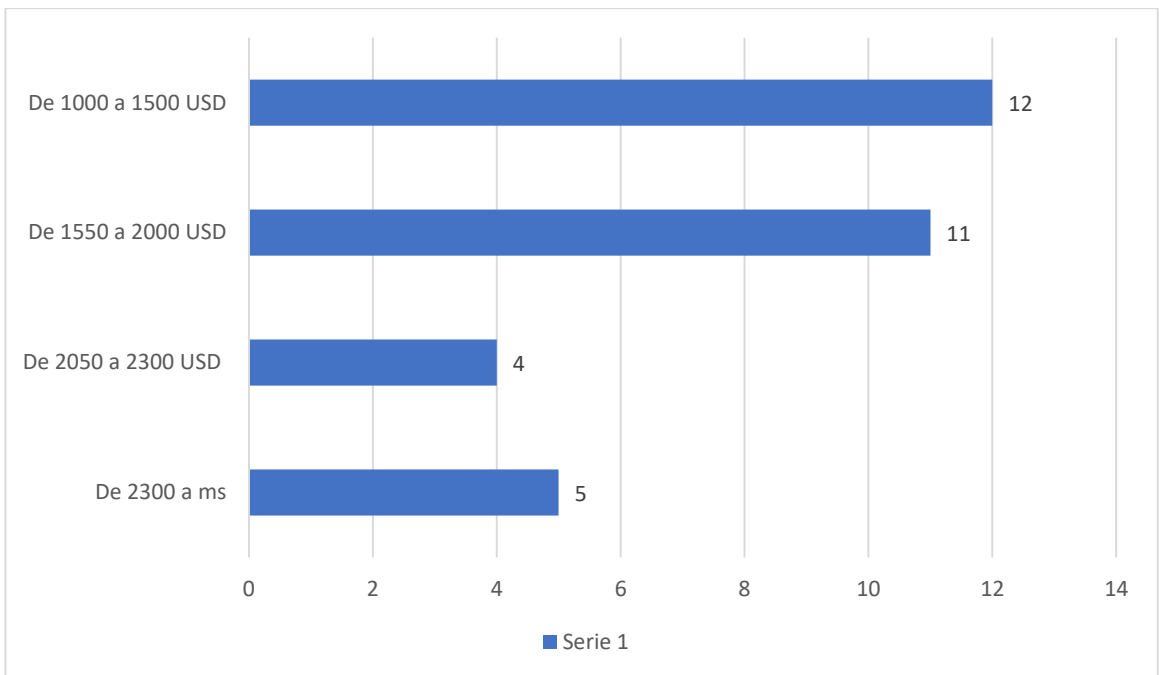
P5.11 - Se está evaluando ofrecer una oficina hecha a la medida representando la imagen de la empresa en ella, en el cual el coste esté financiado en los pagos, ¿usted tomaría este nuevo concepto?



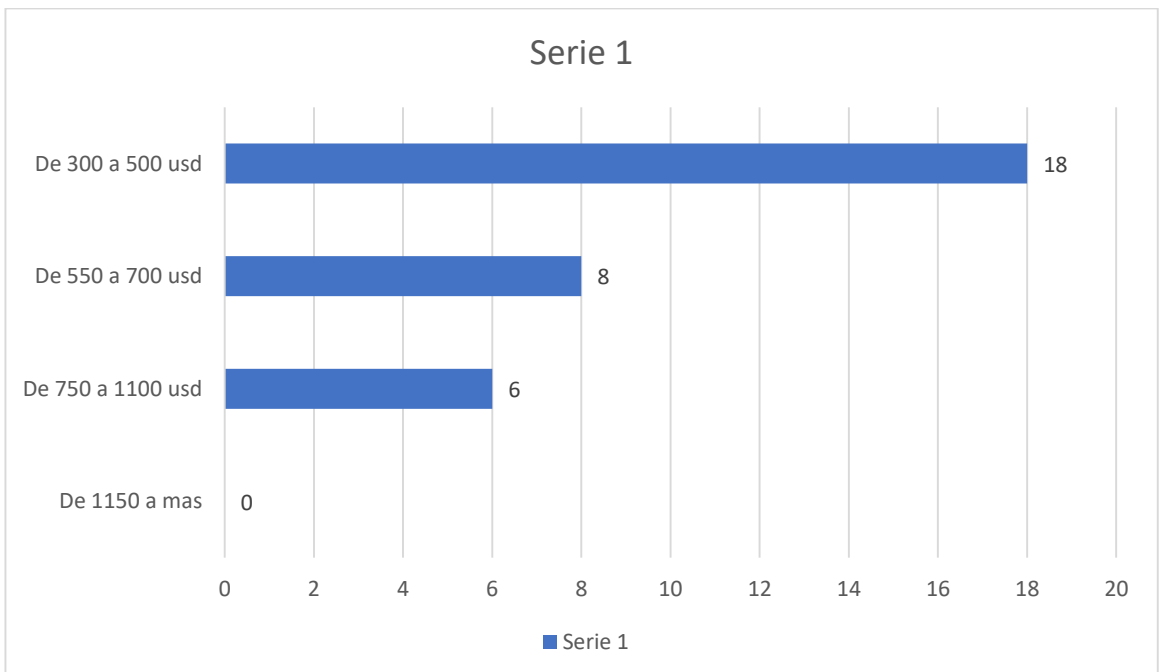
P6 - ¿Hace cuánto tiempo adquirió su oficina? (ADQUIRIO)



P6.1 - ¿Cuánto pagó por m<sup>2</sup> por su oficina?

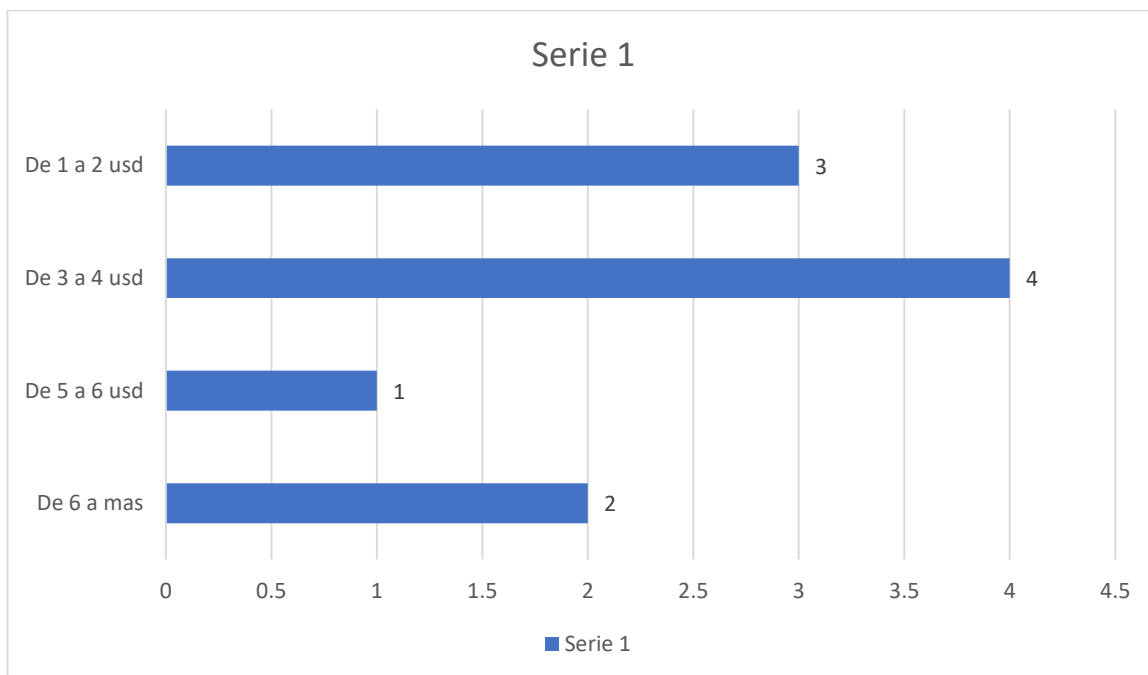


P6.2 - ¿Cuánto invirtió por m<sup>2</sup> en la implementación de su oficina?

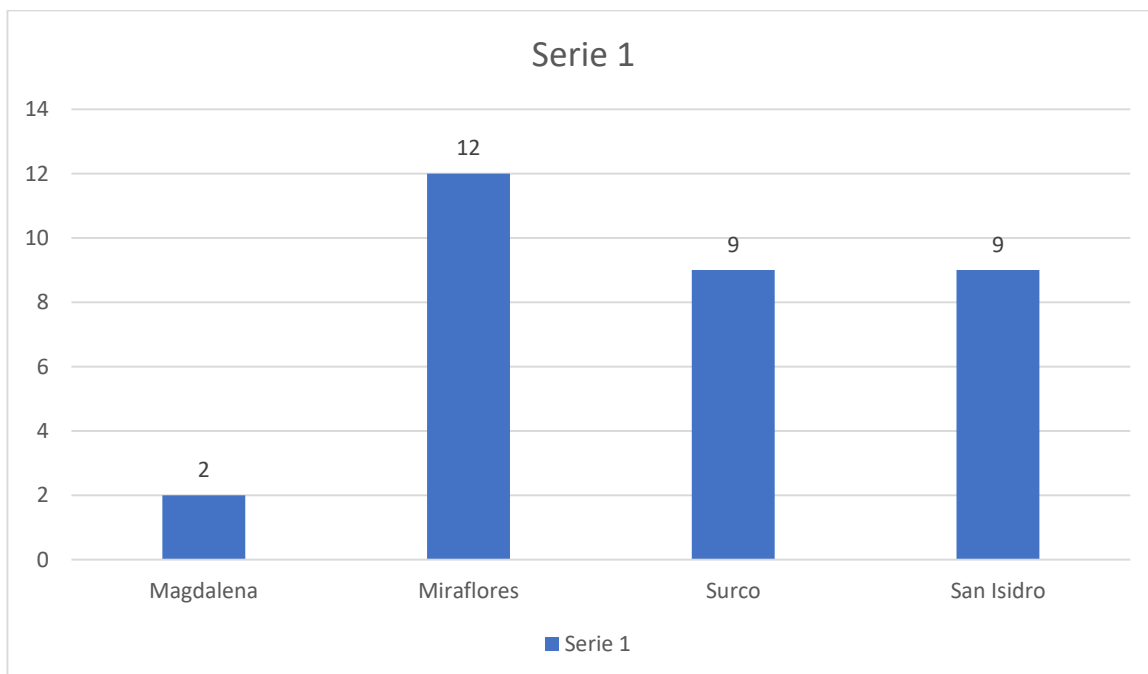




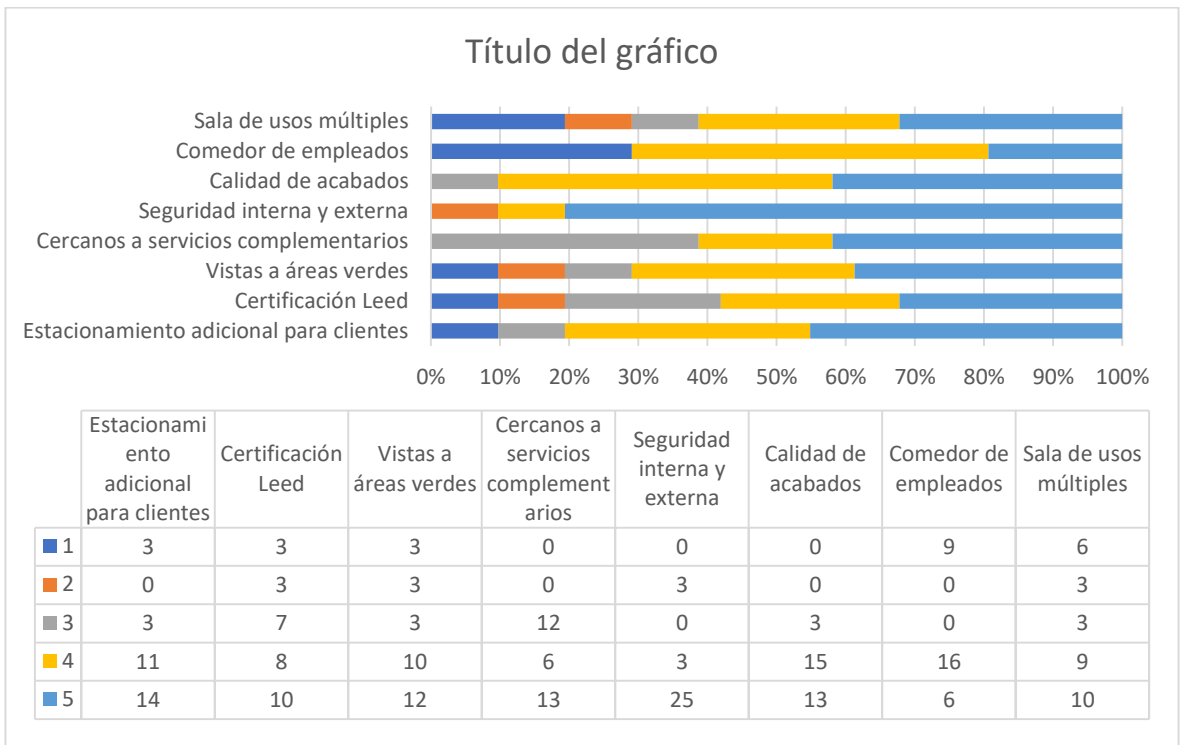
P6.3 - ¿Cuál es el valor por m<sup>2</sup> de mantenimiento del edificio que su organización paga?



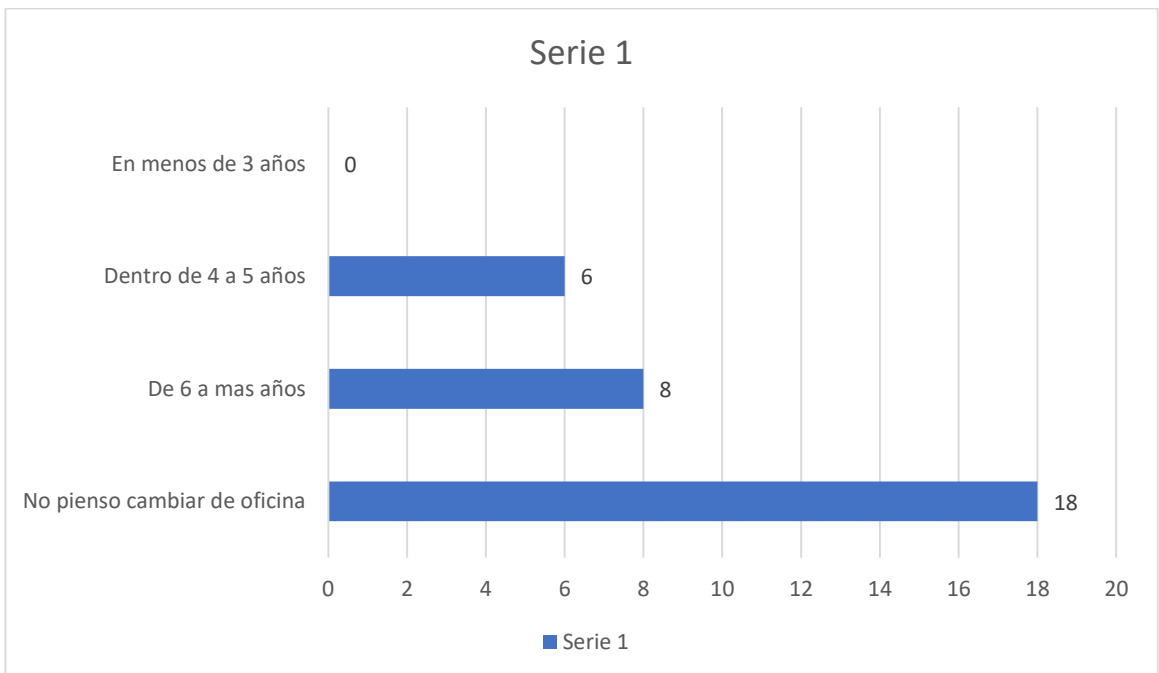
P6.4 - ¿Si tuviera que adquirir una oficina, que zona de Lima le sería más interesante para su organización?



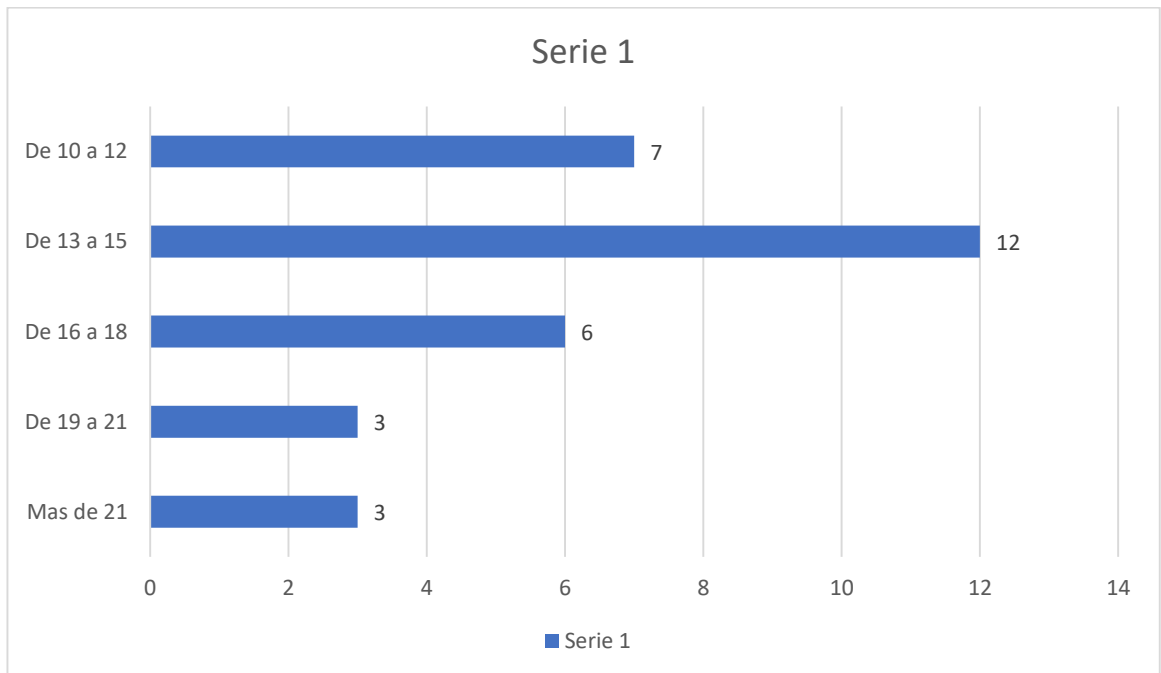
P6.5 - ¿Qué atributos valora en un Edificio de oficina Prime? (Siendo 5 el de mayor valor y 1 el de menor valor)



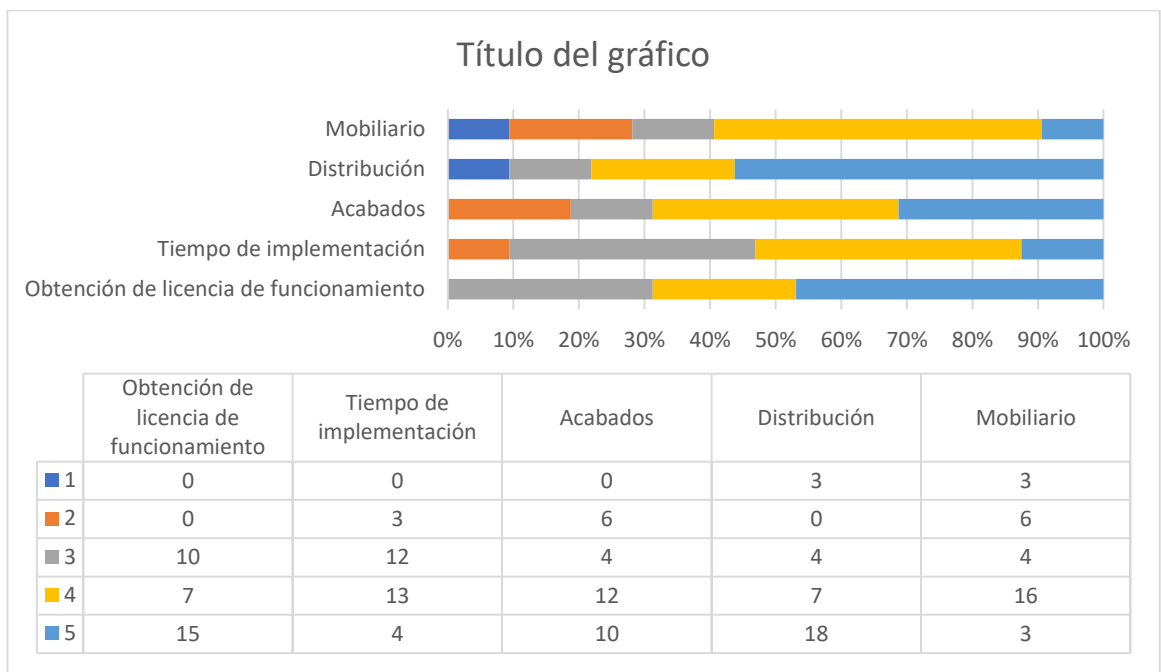
P6.6 - ¿En cuánto tiempo su organización tendría la necesidad de ampliar sus oficinas?



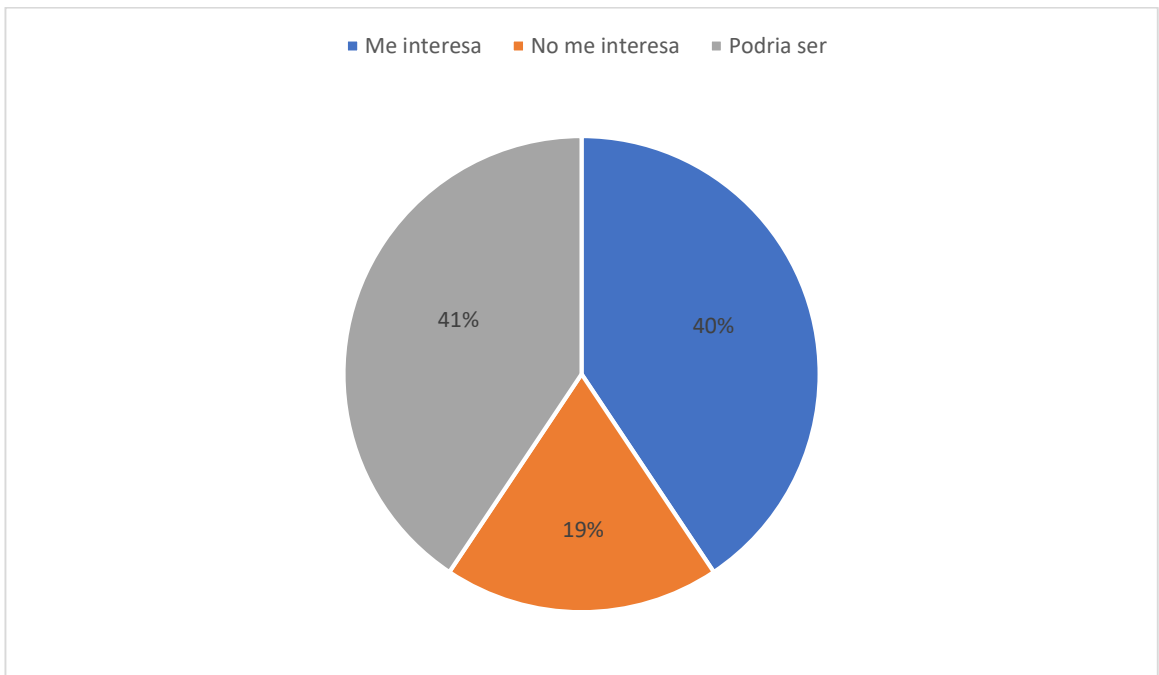
P6.7 - ¿Qué precios por m<sup>2</sup> en USD estaría dispuesto a pagar por una oficina Prime en casco blanco?



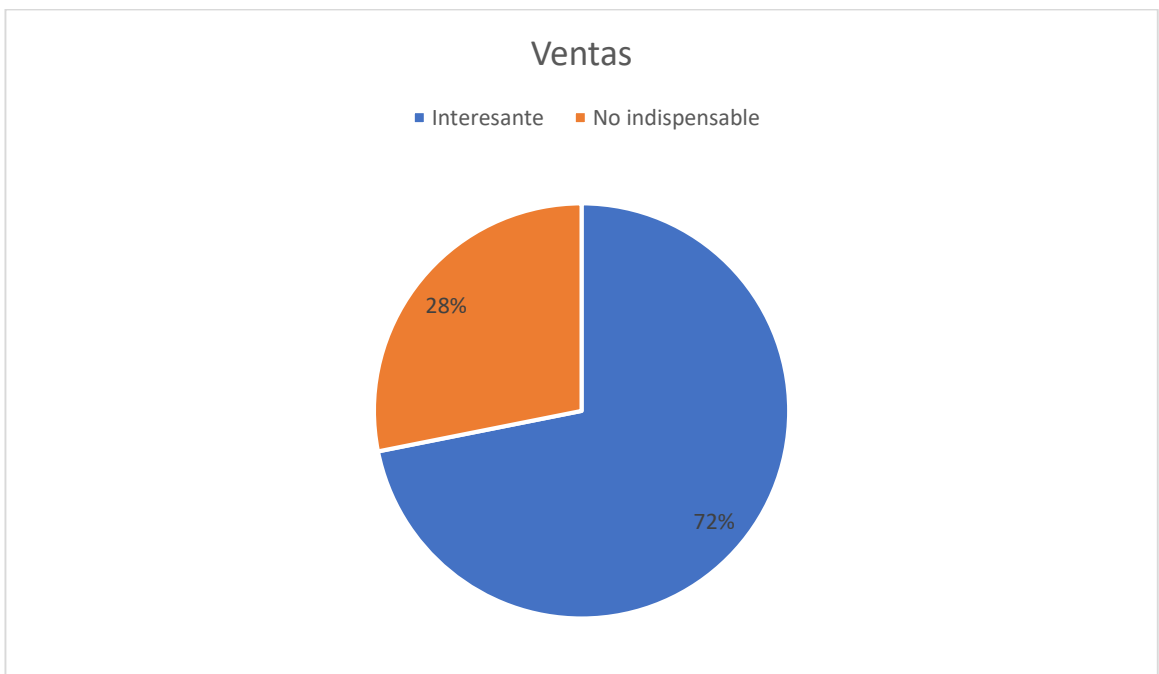
P6.8 - ¿Que atributo considera más importante para su oficina hecha a la medida?



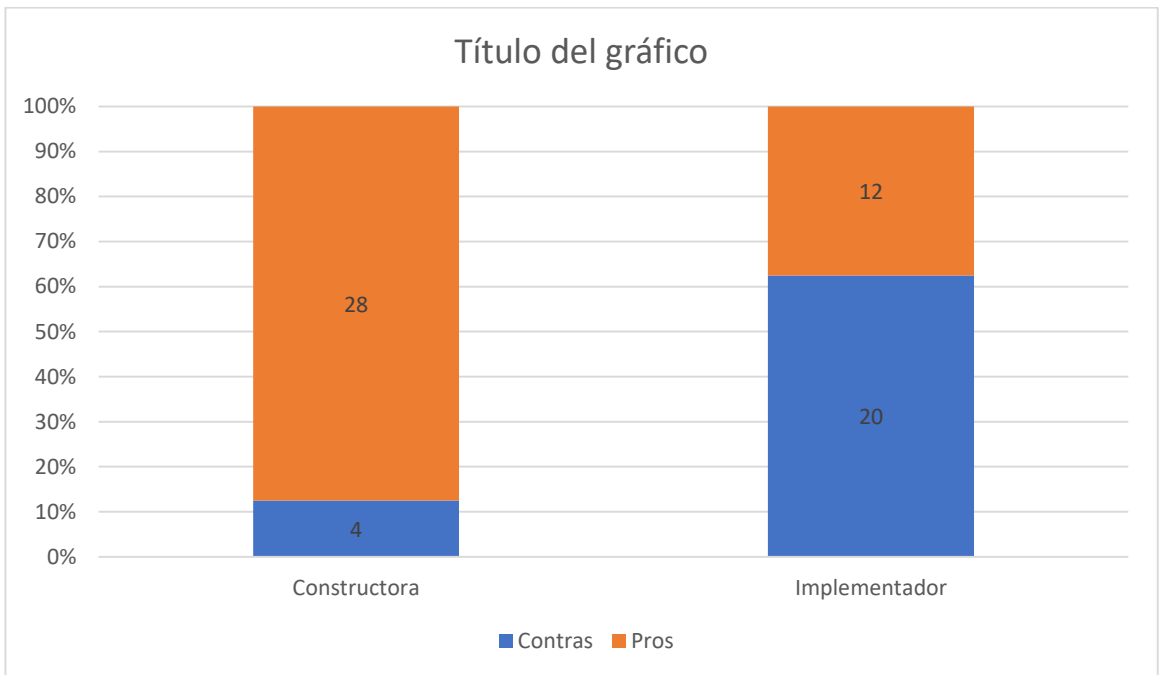
P6.9 - ¿Qué le parece la idea de pagar una prima para el diseño e implementación de alta calidad de su oficina?



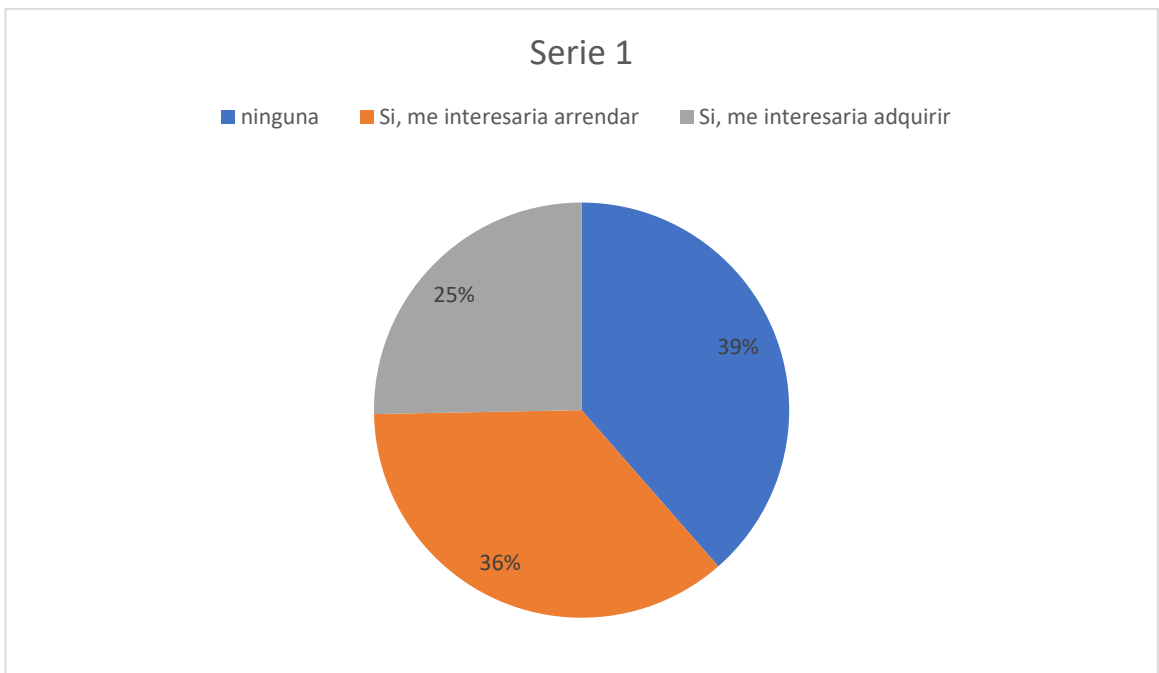
P6.10 - ¿Qué le parece la idea del asesoramiento para la obtención de Licencias y Certificados?



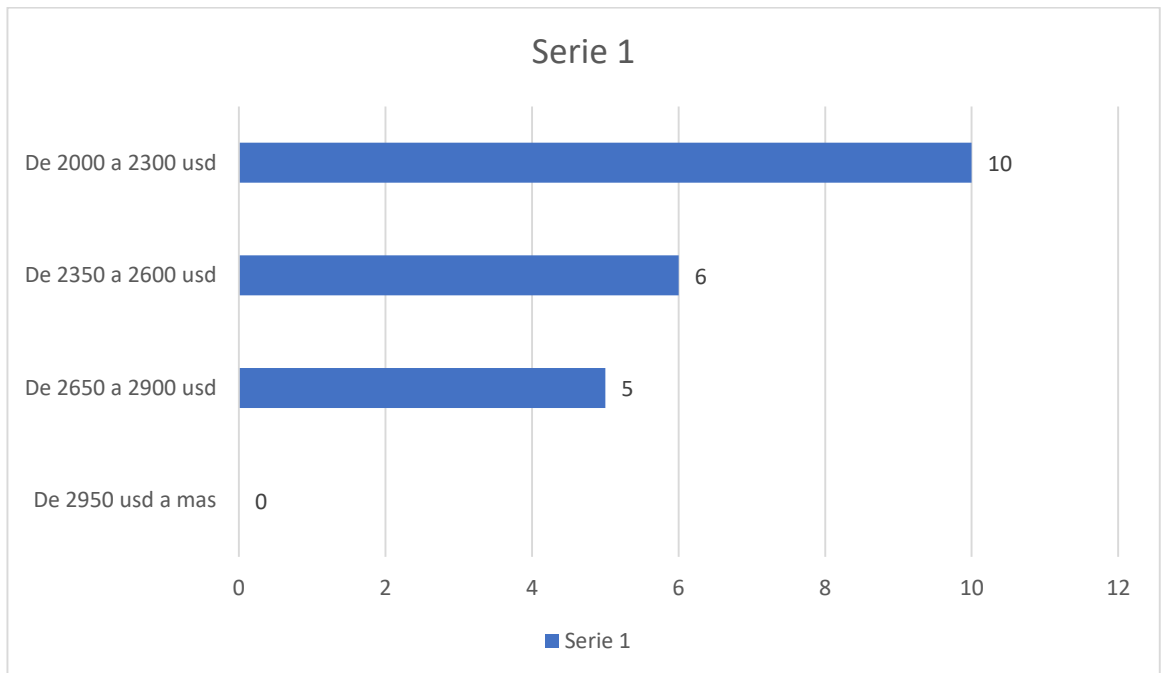
P6.11 - Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora, ¿Cuáles son los pros y contras que usted ve?



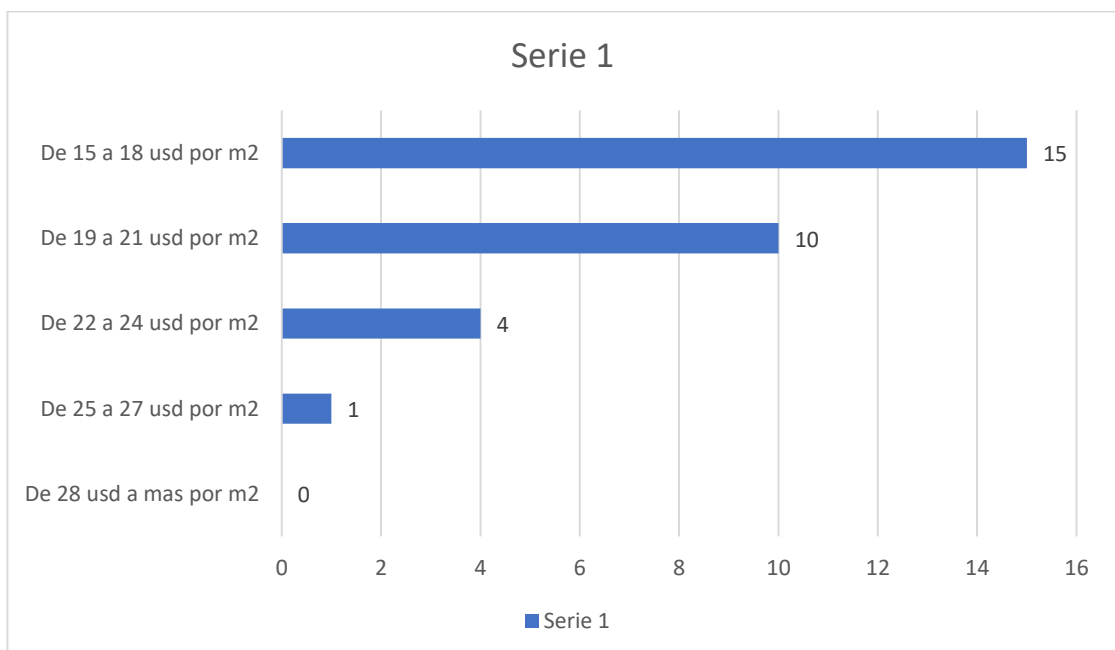
P6.12 - Se está evaluando ofrecer una oficina diseñada e implementada a la medida representando la imagen de la empresa en ella, en el cual el coste esté financiado en los pagos, ¿usted tomaría este nuevo concepto?



P7 - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de una Oficina Prime hecha a la medida? (ADQUIRIR)



P8 - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por arrendar una Oficina Prime hecha a la medida? (ARRENDAR)



## **FICHA DE ENCUESTA**

### **FUENTES PRIMARIAS**

- Entrevistas en profundidad a perfiles de interés (competidores directos, expertos, reguladores, etc.), se realizaron a:
  - Especialistas
  - Clientes Potenciales
  - Implementadores
  
- Objetivos de las entrevistas;
  - Recabar información de como valoran los clientes nuestra idea de negocio.
  - Conocer que opinan los competidores sobre las oficinas Prime implementadas por la constructora.
  - Saber cómo ven los especialistas el mercado de oficinas Prime y en específico ver su opinión sobre la existencia o no de un segmento de mercado que desea ser atendido “a la medida “.
  
- Guía de Preguntas a:

### **Diseño Entrevista a Especialista:**

1. ¿Cómo ve el negocio de alquiler y venta de oficinas Prime a futuro?

2. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida?, entendiendo por ello aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.
3. ¿Qué tanto valora el cliente este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?
4. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que vería el cliente?
5. ¿Se podría marginar adicionalmente por esta implementación? ¿Cuánto aproximadamente? (comparando con simplemente en casco gris) ¿Se puede marginar igual que con la infraestructura básica?
6. Los costos de implementación ¿qué tan controlables son?, ¿qué dificultades pueden surgir con los clientes?
7. ¿Cuál sería un buen esquema de pago para recuperar y marginar sobre la implementación?
8. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?
9. ¿Usted cree que pueda ser rentable y sostenible este concepto (oficinas hechas a la medida)?
10. ¿Cómo cree que responderá la demanda sobre este concepto?
11. ¿Qué servicios complementarios en el centro empresarial, considera que valora más la demanda?
12. ¿Cuál considera sería un precio adecuado para este producto en venta y/o arriendo?



### **Diseño Entrevista a Cliente potencial:**

1. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida? entendiéndolo por ello, aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.
2. ¿Qué tanto valora este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?
3. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que usted ve?
4. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?
5. ¿Estaría interesado en adquirir y/o arrendar este concepto? ¿por qué?
6. ¿Qué servicios complementarios valora que un centro empresarial debiera tener?
7. ¿Si tuviera que mudar su empresa, que zonas de Lima considera apropiadas para posicionar su organización? ¿por qué?
8. ¿Qué le parece la **zona nuevo este** como Hub empresarial? ¿por qué?
9. ¿Estaría dispuesto a pagar más del precio promedio por este concepto?
10. ¿Estaría dispuesto a incluir en la renta mensual el costo de implementación? ¿le sería conveniente?
11. ¿Usted alquilaría una oficina en un edificio que sea de alquiler o venta, o solo un edificio de alquiler?

### **Diseño Entrevista a Implementador:**

1. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida?, entendiendo por ello aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.
2. ¿Qué tanto valora el cliente este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?
3. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que vería el cliente?
4. Los costos de implementación ¿qué tan controlables son?, ¿qué dificultades pueden surgir con los clientes?
5. ¿Cuál sería un buen esquema de pago para recuperar y marginar sobre la implementación?
6. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?
7. ¿Usted cree que pueda ser rentable y sostenible este concepto (oficinas hechas a la medida)?
8. ¿Cómo cree que responderá la demanda sobre este concepto?
9. ¿Con que frecuencia le piden implementar oficinas?
10. ¿Cuáles son los riesgos de implementar oficinas?
11. ¿Cuál sería un costo promedio de una implementación? ¿Cuáles son los factores más influyentes?

## Entrevista a Experto:

Sandro Vidal

Gerente De Investigación de Colliers International Perú

Colliers International

1. ¿Cómo ve el negocio de alquiler y venta de oficinas prime a futuro?

*La evolución del mercado de oficinas y la llegada del formato Coworking a Lima, hará que, en un futuro cercano, se construyan oficinas solo para alquiler y subarriendo. Debido a que será más rentable aplicar estos tipos de comercialización.*

2. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida?, entendiendo por ello aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.

*La idea es buena, actualmente en el mercado de oficinas ya se observa desarrolladores ofreciendo oficinas en este formato, pero cabe mencionar que este producto está orientado a usuarios independientes o también la nueva corriente de “consultorios”, pero una mediana o grande empresa generalmente busca implementar sus espacios a criterio, buscando confort y eficiencia para sus colaboradores, por ello, esta clase de usuarios aun prefieren oficinas en gris.*

3. ¿Qué tanto valora el cliente este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?

*Los usuarios independientes o pequeñas empresas valoran significativamente este formato de oficinas, ya que representa un ahorro para la entidad.*

4. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que vería el cliente?

*El cliente vería como ventaja el costo, ya que la propia constructora ofrezca este servicio, generalmente el costo es menor que al de un implementador.*

*Como desventaja, es que la constructora se limita a dar implementaciones de primer nivel si es que el usuario lo desearía, situación que con un implementador no se daría.*

5. ¿Se podría marginar adicionalmente por esta implementación? ¿cuánto aproximadamente? (comparando con simplemente en casco gris) ¿se puede marginar igual que con la infraestructura básica?

*No.*

6. Los costos de implementación ¿qué tan controlables son?, ¿qué dificultades pueden surgir con los clientes?

*Generalmente son controlables, en pocos casos puede existir en inconveniente con la fecha de entrega, pero estos casos son excepcionales.*

7. ¿Cuál sería un buen esquema de pago para recuperar y marginar sobre la implementación?

-----

8. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?

-----

9. ¿Usted cree que pueda ser rentable y sostenible este concepto (oficinas hechas a la medida)?

*El mercado de oficinas está evolucionando y muchas pequeñas empresas ven más rentable tener una oficina hecha a medida.*

10. ¿Cómo cree que responderá la demanda sobre este concepto?

*Los formatos actuales que se encuentran principalmente en Miraflores y Magdalena, ya han tenido una gran acogida, observándose que la demanda sobrepasó lo que se estimaba.*

11. ¿Qué servicios complementarios en el centro empresarial, considera que valora más la demanda?

-----

12. ¿Cual considera sería un precio adecuado para este producto en venta y/o arriendo?

-----

## Entrevista realizada a Cliente Potencial:

Jorge Cafferata

Vicepresidente y Gerente General de Xerox Perú

Xerox Corporation

1. ¿Qué le parece la idea de oficinas en arriendo hechas a la medida? entendiendo por ello, aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.

*Me parece una buena idea que facilita el proceso de selección de un nuevo local.*

*Al tener la oficina llave en mano ayuda también al proceso de autorización interno, dado que pasas de CAPEX a un OPEX y finalmente contribuye mucho al flujo de caja de la empresa al no tener que incurrir en la inversión inicial que implica siempre este tipo de mudanzas.*

2. ¿Qué tanto valora este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?

*La valoración es muy alta, es muy importante que haya coordinación para que la imagen corporativa se respete.*

3. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que usted ve?

*Probablemente la experiencia es muy importante al momento de elegir; por lo que al no ser tan común que una empresa constructora realice las implementaciones, tendría que montar una división que empiece a crear confianza/experiencia con las implementaciones*

*Una ventaja hacia la empresa constructora sin duda sería el tema de costos, se esperaría un mejor costo en general.*

4. *¿Qué tan riesgoso ve el concepto?*

*No lo veo riesgoso, más bien una forma de evolución para las empresas constructoras en el rubro de oficinas; y esto, más bien una oportunidad de crecer sobre la competencia y los nuevos conceptos de oficinas colaborativas.*

5. *Estaría interesado en adquirir y/o arrendar este concepto? ¿por qué?*

*SI, porque para nosotros es más fácil tomar una decisión sobre OPEX.*

6. *¿Qué servicios complementarios valora que un centro empresarial debiera tener?*

*Fuera de la zona de oficinas, facilidades como salas de reunión, cafeterías, que la ubicación tenga buenos accesos de transporte.*

7. *¿Si tuviera que mudar su empresa, que zonas de Lima considera apropiadas para posicionar su organización? ¿por qué?*

*La Molina, Surco y Magdalena del Mar. Las zonas tradicionales de San Isidro y Miraflores ya están saturadas, con mucho tráfico y pocos estacionamientos.*

8. ¿Qué le parece la **zona Nuevo Este** como Hub empresarial? ¿por qué?

*Me parece una buena alternativa mientras este cerca de una vía principal, hay mucha población que vive por esa zona que se toma mucho tiempo de tránsito actualmente para llegar a sus zonas laborales, es una zona que tiene buenos accesos y zonas comerciales, así como opciones de restaurantes.*

9. ¿Estaría dispuesto a pagar más del precio promedio por este concepto?

*Estoy dispuesto a pagar más que el precio promedio por m<sup>2</sup>*

*Pero espero pagar menos que en zonas como Miraflores y San Isidro.*

10. ¿Estaría dispuesto a incluir en la renta mensual el costo de implementación?

¿le sería conveniente?

*SI, claramente se puede diferenciar entre el precio del m<sup>2</sup> y el de la implementación; a menos, que estemos hablando de una oficina que ya se haya encontrado implementada, es decir ya depreciada, en donde probablemente se espera un costo intermedio.*

11. ¿Usted alquilaría una oficina en un edificio que sea de alquiler o venta, o solo un edificio de alquiler?

*Por lo general no es un condicionante, aunque un edificio de solo alquiler evita generalmente problemas con los servicios de mantenimiento y esto lo priorizará frente a una decisión entre ambos.*



**Entrevista realizada a IMPLEMENTADOR:**

José Luis Zimic

Director de Tru Arquitectos Concretos

Tru Arquitectos Concretos

1. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida?, entendiendo por ello aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, sino totalmente implementadas a la medida del cliente.

*Creo que es bueno, sin embargo, dejas al cliente no poder evaluar opciones y verificar en el mercado los precios puestos por el promotor. También creo que funcionaría solo si el diseño es hecho en conjunto con el potencial cliente.*

2. ¿Qué tanto valora el cliente este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?

*Depende mucho de cada cliente y el giro de negocio. Hoy en día, las empresas se están enfocando más en dar a sus clientes y colaboradores espacios donde se vean reflejados sus lineamientos de imagen corporativa. Cada vez es más importante que la imagen de la empresa se vea reflejada en sus espacios.*

3. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que vería el cliente?

*Lo principal es la diferencia entre ellos, como el nombre lo dice, uno es un implementador de oficinas, es decir que tiene, o debería tener, todo el knowhow de cómo hacer este trabajo, Mientras que una constructora no se enfoca en esto, no es*

*un trato tan especializado como el que podría tener una empresa implementadora. Sin embargo, la constructora, al ya estar en obra podría tener precios más competitivos que la implementadora.*

4. Los costos de implementación ¿qué tan controlables son?, ¿qué dificultades pueden surgir con los clientes?

*Son 100% controlables, todo radica en tener un expediente técnico completo, que este contemple todo, no puede quedar ningún vacío, ya que esto incurrirá en un adicional en obra. Una dificultad son los adicionales o cambios del cliente, estos deberán ser cobrados y aprobados por el cliente.*

5. ¿Cuál sería un buen esquema de pago para recuperar y marginar sobre la implementación?

*Lo fundamental es que el pago que hace el cliente se vea directamente reflejado en el pago que se le hace a los proveedores, la empresa no debe hacer uso de ese dinero hasta cumplir con sus pagos. La empresa al final de la obra verá su utilidad. Además, en el caso de adicionales, se deberá manejar aparte del presupuesto inicial.*

6. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?

*Debido a la gran oferta de oficinas actualmente, creo que es un poco arriesgado. La empresa deberá además buscar un valor agregado a sus futuros clientes para destacar en el mercado. Tener un buen diseño que los diferencie de la competencia.*

7. ¿Usted cree que pueda ser rentable y sostenible este concepto (oficinas hechas a la medida)?

*Podría serlo, siempre cuando tenga un diseño estético y funcional diferente a lo que se ve en el mercado. El diseño es pieza clave dentro de este negocio.*

8. ¿Como cree que responderá la demanda sobre este concepto?

*Responderá bien, siempre y cuando vea el valor agregado y precios competitivos. Hay que tener en cuenta que hoy en día hay muchas oficinas coworking y esto puede jugar en contra. La comunicación del concepto debe ser muy precisa, esto es fundamental para llegar a nuevos clientes.*

9. ¿Con que frecuencia le piden implementar oficinas?

*Entre 4 y 6 oficinas al año.*

10. ¿Cuáles son los riesgos de implementar oficinas?

*No tener el diseño 100% definido, un expediente técnico incompleto y tener proveedores incompetentes.*

11. ¿Cuál sería un costo promedio de una implementación? ¿Cuáles son los factores más influyentes?

*Los costos varían de acuerdo con los acabados y requerimientos del cliente. Una implementación completa puede ir desde los USD 350 por m<sup>2</sup> hasta los USD 800 por m<sup>2</sup>. Puede ser más, pero es menos común.*

## Entrevista Realizada a IMPLEMENTADOR:

Mario Gómez

Gerente General

Mario Gómez Arquitectos

1. ¿Qué le parece la idea de oficinas hechas a la medida?, entendiendo por ello

aquellas oficinas que el promotor entrega al cliente, construidas y diseñadas con los requerimientos de materiales y espacios indicados por él, es decir no se entregan en casco blanco, no totalmente implementadas a la medida del cliente.

*Me parece interesante, ya que se le está ofreciendo un servicio completo, cada vez que tú cortas una gestión en el medio, para el cliente es más fácil, no tienen que buscar, licitar, no pierdes tiempo y tienen el propio respaldo de la constructora, a su vez los costos de la constructora son muy distintos a las de un implementador la constructora probablemente tenga un mejor precio para el cliente, por lo que creo que si tomarían el concepto.*

2. ¿Qué tanto valora el cliente este atributo de implementar sus oficinas personalizando en ellas su imagen corporativa?

*Lo valora mucho, ya que es su espacio de trabajo día a día, y sientes que éstas deben de cumplir y tener su imagen corporativa en ella, cosa que, por ejemplo, no pasa con el coworking, si bien ellos te dan tu espacio de trabajo no tienen identidad, no tienen que mostrarle a su cliente.*

3. Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿cuáles son los pros y contras (ventajas y desventajas) que vería el cliente?

*Una empresa por lo general no logra llegar a la identidad y personalización deseada por el cliente, normalmente son máquinas de crear espacios funcionales.*

*Por el lado del arquitecto probablemente si logren captar la identidad de la empresa y la personalización más precisa de sus espacios.*

*Muchas personas buscan que los trabajos de diseño reflejen la imagen e identidad de la empresa, en la parte económica a nosotros se nos paga por valorizaciones, avances.*

*En el tema financiero ya incluyen el tema de del costo, la constructora tiene más tiempo que un implementador para realizar la obra. Tanto el cliente como la empresa se evitan tener que lidiar con muchas personas.*

4. Los costos de implementación ¿qué tan controlables son?, ¿qué dificultades pueden surgir con los clientes?

*En la oficina tenemos paquetes de implementación en el cual los costos se ven afectados por los acabados, la mayor dificultad con los clientes son los plazos de entrega, ya que las constructoras muchas veces extienden por x razones los plazos y esto afecta tanto al cliente como al implementador.*

5. ¿Cuál sería un buen esquema de pago para recuperar y marginar sobre la implementación?

-----

6. ¿Qué tan riesgoso ve el concepto?

*No lo veo riesgoso, me parece un buen concepto de inversión, tiene muchos puntos favorables, el único punto es saber cómo promediar el costo de implementación y añadirlo en tu nuevo costo de renting.*

7. ¿Usted cree que pueda ser rentable y sostenible este concepto (oficinas hechas a la medida)?

*Me parece que, si es rentable porque sin duda puede aplicarse a oficinas Prime e incluso también para las pequeñas y medianas empresas, ya que éstas probablemente necesitan más las facilidades que el concepto le está ofreciendo, considerando que cada cierto tiempo se va a tener que renovar ya sea acabados o realizar remodelaciones que pueda generar más líneas de ingreso.*

8. ¿Cómo cree que responderá la demanda sobre este concepto?

Considero que lo va a ver con buenos ojos, ya que le disminuyes los riesgos, mientras más procesos cortos a la hora de llegar a un acuerdo mejor tanto para el cliente como para el promotor.

9. ¿Con que frecuencia le piden implementar oficinas?

*Bastante, porque es una necesidad el mercado no es fijo, un promedio sería de 4 proyectos de oficina semestrales, considerando que, además, existen otros servicios de remodelación, post ventas y otros servicios que le damos al cliente.*

10. ¿Cuáles son los riesgos de implementar oficinas?

*Los riesgos más latentes son el manejo del tiempo ya sea con el cliente o con la empresa que nos contrata, por casos que a veces escapan de uno (papeleos, modificaciones, cambios, demora de materiales, etc.)*

11. ¿Cuál sería un costo promedio de una implementación? ¿Cuáles son los factores más influyentes?

*Más o menos sería 400 dólares por m<sup>2</sup> (económico), en el cual los acabados van a conservar o disparar el precio.*

Anexo N° 3. Guía de Preguntas.

**SECCION "A"**  
**ALQUILADA**

**A.1 Generales**

1. ¿Cuál es el área de su oficina Alquilada?

---

2. ¿Cuál fue el valor por mt2 de arrendamiento?

---

3. ¿Cuánto es el valor por m2 de mantenimiento del Edificio que su organización paga?

---

4. ¿Cuál es el periodo de arriendo contratado?

---

5. ¿Si tuviera que adquirir una oficina, que zona de Lima le sería más interesante para su organización? (Marque las 2 más interesantes)

- San Isidro - Sanhattan
- Surco - Nuevo Este
- Surco - Chacarilla
- Miraflores
- San Borja
- Magdalena

6. ¿Que atributos valora en un Edificio de oficina Prime? (Marque las 2 más interesantes)

- Salas de usos múltiples
- Comedor de Empleados.
- Calidad de acabados.
- Seguridad interna y externa.



- Cercano a Servicios complementarios (Bancos, notarías, locales comerciales, etc).
- Vistas a áreas verdes.
- Certificación Leed.
- Estacionamiento adicional para clientes.
- Con últimos avances tecnológicos. (detallar)
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Que precios por m2 de alquiler estaría dispuesto a pagar por una oficina Prime en casco blanco?

\_\_\_\_\_

8. ¿De un rango de 1 a 5 (siendo 5 la mayor prioridad), califique que atributos considera más importante para su oficina hecha a la medida?

- Mobiliario (muebles, sillas, etc.)
- Distribución (optimización de espacios)
- Acabados
- Tiempo de implementación
- Obtención de Licencia de Funcionamiento (planos y documentos)
- Otros.....

9. ¿Que le parece la idea de pagar una prima para el diseño e implementación de alta calidad de su oficina?

\_\_\_\_\_

10. ¿Que le parece la idea del asesoramiento para la obtención de Licencias y Certificados?

\_\_\_\_\_

11. ¿Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿Cuáles son los pros y contras que usted ve?

\_\_\_\_\_

12. ¿Se esta evaluando ofrecer una oficina hecha a la medida representando la imagen de la empresa en ella, en el cual el coste este financiado en los pagos, usted tomaria este nuevo concepto?

- Si, Adquirir
- Si, Arrendar
- Ninguno

Si responde Adquirir pasar a sección "A.2"

Si responde Arrendar pasar a sección "A.3"

13. ¿Porque no estaría interesado en una oficina hecha a la medida?

---

### A.2 Dispuestos a comprar una oficina a la medida

14. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por la compra de una Oficina Prime hecha a la medida?

- De US \$2,000 a \$2,300 m2
- De US \$2,300 a \$2,600 m2
- De US \$2,600 a \$2,900 m2
- De US \$2,900 a más por m2

### A.3 Dispuestos a arrendar una oficina a la medida

15. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por arrendar una Oficina Prime hecha a la medida?

- De US \$15 a \$18 m2
- De US \$18 a \$21 m2
- De US \$21 a \$27 m2
- De US \$27 a más por m2

**SECCION "B"**  
**PROPIA**

**B.1 Generales**

1. ¿Hace cuánto tiempo adquirió su oficina?

---

2. ¿Cuánto pagó por m2 por su oficina?

---

3. ¿Cuánto invirtió por m2 en la implementación de su oficina?

---

4. ¿Cuál es el valor por m2 de mantenimiento del edificio que su organización paga?

---

5. ¿Si tuviera que adquirir una oficina, que zona de Lima le sería más interesante para su organización? (Marque las 2 más interesantes)

- San Isidro - Sanhattan
- Surco - Nuevo Este
- Surco - Chacarilla
- Miraflores
- San Borja
- Magdalena

6. ¿Que atributos valora en un Edificio de oficina Prime? (Marque las 2 más interesantes)

- Salas de usos múltiples
- Comedor de Empleados.
- Calidad de acabados.
- Seguridad interna y externa.
- Cercano a Servicios complementarios (Bancos, notarías, locales comerciales, etc).
- Vistas a áreas verdes.

- Certificación Leed.
- Estacionamiento adicional para clientes.
- Con últimos avances tecnológicos. (detallar)
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿En cuánto tiempo su organización tendría la necesidad de ampliar su oficinas?

\_\_\_\_\_

8. ¿Que precios por m2 estaría dispuesto a pagar por una oficina Prime en casco blanco?

\_\_\_\_\_

9. ¿De un rango de 1 a 5 (siendo 5 la mayor prioridad), califique que atributos considera más importante para su oficina hecha a la medida?

- Mobiliario (muebles, sillas, etc.)
- Distribución (optimización de espacios)
- Acabados
- Tiempo de implementación
- Obtención de Licencia de Funcionamiento (planos y documentos)
- Otros.....

10. ¿Que le parece la idea de pagar una prima para el diseño e implementación de alta calidad de su oficina?

\_\_\_\_\_

11. ¿Que le parece la idea del asesoramiento para la obtención de Licencias y Certificados?

\_\_\_\_\_

12. ¿Entre un implementador de oficinas y la propia empresa constructora ¿Cuáles son los pros y contras que usted ve?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Se esta evaluando ofrecer una oficina hecha a la medida representando la imagen de la empresa en ella, en el cual el coste este financiado en los pagos, usted tomara este nuevo concepto?

- Si, Adquirir

Si, Arrendar

Ninguno

Si responde Adquirir pasar a sección "A.2"

Si responde Arrendar pasar a sección "A.3"

14. ¿Porque no estaría interesado en una oficina hecha a la medida?

---

### A.2 Dispuestos a comprar una oficina a la medida

15. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por la compra de una Oficina Prime hecha a la medida?

De US \$2,000 a \$2,300 m2

De US \$2,300 a \$2,600 m2

De US \$2,600 a \$2,900 m2

De US \$2,900 a más por m2

### A.3 Dispuestos a arrendar una oficina a la medida

16. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por arrendar una Oficina Prime hecha a la medida?

De US \$15 a \$18 m2

De US \$18 a \$21 m2

De US \$21 a \$27 m2

De US \$27 a más por m2