

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Tema

**Propuesta de un plan de negocio para el desarrollo de un proyecto inmobiliario
de uso mixto de la Compañía Inversiones Dent S.A. en el distrito de
San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica)**

Estudiantes

Róger Altamirano Saballos	B30258
Mario Paniagua Barrantes	B35130
José Fabio López Mejías	B33826
Keyner González Sánchez	B33035
Stward Miguel Quesada Trejos	B35492

Seminario de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Diciembre, 2019

HOJA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 23-19

Acta de la Sesión 23-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 9 de diciembre de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Róger Altamirano Seballos carné B30258**, **Keyner González Sánchez carné B33035**, **José Fabio López Mejías carné B33826**, **Mario Paniagua Barrantes carné B35130**, y **Stward Quesada Trejos carné B35492**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Carlos Vargas Vargas, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Randy López Bogantes, Tutor; Anabelle León Chinchilla y Luis Guillermo Montero Esquivel, lectores; Sonia Cisneros Zumbado Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final *Propuesta de un plan de negocios para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto de la Compañía "Inversiones Dent S.A" en el Distrito de San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica).*

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar


Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /Insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)


Artículo 6


El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró:
Licenciados en Dirección de Empresas

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:50 horas.


Carlos Vargas Vargas
Representante del Director
de la Escuela de
Administración de Negocios



Róger Altamirano Saballos
Carné B30258


Randy López Bogantes
Tutor


Keyner González Sánchez
Carné B33035


Anabelle León Chinchilla
Lectora


José López Mejías
Carné B33826


Luis Montero Esquivel
Lector


Mario Paniagua Barrantes
Carné B35130


Sonia Cisneros Zumbado
Secretaria de la Sesión


Stward Quesada Trejos
Carné B35492

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: Léase correctamente en primer párrafo
Saballos en lugar de Sebaillos por el carné B30258

San José, 7 Enero de 2020

Carta de Aprobación de Adiciones al TFG

Señor
MBA Gustavo Bado Zúñiga
Director
Escuela de Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica

Estimado Señor:

Quien suscribe Randy López Bogantes; actuando en mi condición de Tutor del Trabajo Final de Graduación, para optar por el título de Licenciatura en Dirección de Empresas, denominado "Propuesta de un plan de negocio para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto de la Compañía Inversiones Dent S.A. en el distrito de San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica)" (2018- 2019), realizada por Róger Altamirano Saballos B30258, Mario Paniagua Barrantes B35130, José Fabio López Mejías B33826, Keyner González Sánchez B33035 , Stward Miguel Quesada Trejos B35492; le comunico que he aprobado el trabajo de forma satisfactoria, así como confirmo que se realizaron cada una de las recomendaciones que el Comité Evaluador indicó, por ende cumple en virtud con todos los requisitos que exige la Universidad de Costa Rica.

De esta manera, me complace extender la presente carta de aprobación, en fin, que se proceda con su aceptación.

Atentamente,



Randy López Bogantes
Profesor tutor

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Dirección de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, el derecho exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos culminar este proceso y lograr llegar al final ... A nuestros familiares, profesores y profesoras, que colaboraron en nuestra formación profesional e inculcaron el deseo de crecer y aportar a la construcción de una sociedad más inclusiva. A la Universidad de Costa Rica por habernos formado como unos grandes profesionales.

A nuestro comité asesor, por brindarnos parte de su experiencia y conocimiento, por las arduas horas de trabajo y las correcciones que hicieron de nuestra investigación un mejor trabajo. A las personas que nos abrieron un espacio en el grupo corporativo Inversiones Dent, por su buen trato y disposición a colaborar en esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Hoja de aprobación</i>	<i>ii</i>
<i>Derechos de propiedad intelectual</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>vi</i>
<i>Resumen ejecutivo</i>	<i>xiii</i>
<i>Introducción</i>	<i>16</i>
<i>Justificación</i>	<i>18</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>20</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>20</i>
<i>Delimitación del Trabajo de Investigación</i>	<i>21</i>
Alcances	21
Limitaciones	22
<i>Capítulo I. Marco teórico y contextual sobre planes de negocios de proyectos inmobiliarios de uso mixto a nivel internacional y nacional</i>	<i>23</i>
1. Tendencias actuales sobre el diseño de planes de negocios	23
1.1 ¿En qué se enfoca un plan de negocio?	23
1.2 ¿Qué es un proyecto inmobiliario de uso mixto?	29
1.3 Proyectos inmobiliarios integrados a los planes de negocios	34
2. Análisis del entorno de los inmuebles mixtos (Metodología STEEPLE)	37
2.1 Entorno social-demográfico	37
2.2 Entorno político-legal	50
2.3 Entorno económico	52
2.4 Entorno tecnológico	60
2.5 Entorno ambiental	61
<i>Capítulo II. Contexto de la compañía Inversiones Dent S.A.</i>	<i>67</i>
1. Inversiones Dent S.A.	67
1.1 Reseña histórica de la compañía Inversiones Dent S.A.	67

1.2 Descripción de la empresa _____	67
1.3 Estructura organizacional _____	67
1.4 Competencias y funciones de la empresa _____	68
1.5 Actividad comercial, logros y reconocimientos del conglomerado económico Dent _____	68
1.6 Estrategias de comercialización de proyectos anteriores _____	69
2. Perfil del proyecto inmobiliario mixto por desarrollar _____	70
 Capítulo III. Investigación de mercado para el desarrollo de edificio mixto de la empresa	
Inversiones Dent S.A. _____	71
 1. Marco metodológico _____	71
1.1 Enfoque de investigación _____	71
1.2 Tipo de investigación _____	71
1.3 Objetivo de la investigación de campo _____	72
1.4 Propuesta metodológica para la recolección de información _____	72
1.5 Técnicas y metodologías para el trabajo de campo _____	73
 2. Mercado inmobiliario mixto en Costa Rica _____	85
2.1 Reseña histórica _____	85
2.2 Tendencias del mercado inmobiliario mixto _____	87
2.3 Descripción del mercado inmobiliario mixto a nivel nacional _____	89
2.3 Participación relativa de los edificios mixtos en el mercado nacional _____	91
 3. Análisis del mercado potencial _____	94
3.1 Mercado meta _____	94
3.2 Perfil del cliente objetivo _____	94
3.3 Comportamiento del consumidor _____	95
3.4 Factores de decisión de compra _____	99
 4. Análisis de la industria _____	104
4.1 Sector construcción _____	104
4.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter _____	111
4.3 Estudio de precios de la competencia _____	122
4.4 FODA _____	125
 Capítulo IV. Propuesta de un plan de negocio para un proyecto inmobiliario de uso mixto	
para la compañía Inversiones Dent S.A. _____	126

1. Desarrollo de la propuesta del plan de negocio	126
1.1 Justificación de la propuesta	126
1.2 Modelo de negocio	126
1.3 Factores críticos de éxito	127
2. Gestión operativa y organización del negocio	128
2.1 Estructura organizativa	128
2.2 Organigrama	129
2.3 Administración de los recursos tecnológicos	129
3. Plan de mercadeo	130
3.1 Establecimiento de los objetivos de mercadeo	130
3.2 Mezcla de mercadeo	130
3.3 Plan de acción	139
3.4 Presupuesto de mercadeo	140
3.5 Mecanismos de seguimiento y control	141
4. Aspecto financiero	142
4.1 Estructura de costos	142
4.2 Inversión inicial y presupuesto de efectivo	144
4.3 Alianzas estratégicas	146
4.4 Principales riesgos y estrategias de salida	147
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	150
Conclusiones	150
Recomendaciones	152
Referencias bibliográficas	154
Anexos	161

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de la población del cantón de Montes de Oca por distrito y sexo _____	41
Tabla 2. Extensión y densidad de los distritos de Montes de Oca _____	41
Tabla 3. Estimaciones y proyecciones de indicadores demográficos del cantón de Montes de Oca 2000-2025 _____	43
Tabla 4. Proyección de crecimiento poblacional relativo _____	44
Tabla 5. Proyección de crecimiento poblacional absoluto _____	44
Tabla 6. Viviendas en el cantón de Montes de Oca por distrito _____	48
Tabla 7. Pasos por cada sistema de certificación aceptados en Costa Rica _____	65
Tabla 8. Conformación del Consorcio Económico Dent _____	67
Tabla 9. Análisis de observaciones. Sector Este del GAM _____	74
Tabla 10. Análisis de observaciones. Sector Oeste del GAM _____	74
Tabla 11. Factores diferenciadores de cada edificio analizado en las observaciones a edificios mixtos _____	75
Tabla 12. Similitudes entre los edificios mixtos de cada zona analizada _____	77
Tabla 13. Cronograma de visitas para la realización del trabajo de campo (encuestas) _____	79
Tabla 14. Principales puntos estratégicos de la zona en estudio en un radio de 2km _____	82
Tabla 15. Área de construcción tramitada ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos por tipo de edificación 2018-2019 _____	105
Tabla 16. Distribución por tipo de edificación del área de construcción tramitada ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, 2018 _____	106
Tabla 17. Amenidades y servicios complementarios _____	113
Tabla 18. Ventajas y desventajas de los principales competidores sustitutos de los edificios de uso mixto _____	119
Tabla 19. Cuadro de precios de apartamentos en edificios mixtos en San Pedro _____	123
Tabla 20. Factores de éxito para el desarrollo del edificio mixto por parte de Inversiones Dent _____	127
Tabla 21. Cadena de Medios-Fines _____	131
Tabla 22. Características potenciales de las unidades ofertadas _____	135
Tabla 23. Presupuesto de marketing y publicidad (\$ USD) _____	140
Tabla 24. Mecanismos de seguimiento y control _____	141
Tabla 25. Presupuesto de efectivo _____	144

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución etaria de la población del cantón de Montes de Oca _____	42
Gráfico 2. Población fuera de la fuerza de trabajo (12 años o más) _____	46
Gráfico 3. Distribución de la fuerza laboral por sector de la economía _____	48
Gráfico 4. Estado de las viviendas en el cantón de Montes de Oca _____	49
Gráfico 5. Indicadores de actividad económica mundial _____	53
Gráfico 6. Variación interanual del PIB de Costa Rica _____	55
Gráfico 7. Variación interanual del IMAE de la construcción a junio 2019 _____	58
Gráfico 8. Cantidad de trabajadores asegurados por sector de la construcción _____	59
Gráfico 9. Inventario en construcción y a futuro del mercado inmobiliario comercial total _____	92
Gráfico 10. Evolución de los proyectos verticales en el mercado residencial _____	93
Gráfico 11. Zonas de alto desarrollo _____	93
Gráfico 12. Índice de confianza del consumidor (ICC) _____	98
Gráfico 13. Valoración del momento de compra de una vivienda _____	98
Gráfico 14. Principal motivo para adquirir una vivienda _____	99
Gráfico 15. Factores de decisión de compra _____	100
Gráfico 16. Principal medio de información _____	101
Gráfico 17. Servicios complementarios _____	102
Gráfico 18. Locales comerciales con mayor nivel de conveniencia _____	103
Gráfico 19. Distribución por provincia del área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. _____	107
Gráfico 20. Área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. por provincia en metros cuadrados en el periodo (Enero - Julio, 2016-2019) _____	108
Gráfico 21. Créditos del sistema bancario a los sectores construcción y vivienda privados _____	109
Gráfico 22. Tasa de variación interanual del IMAE construcción y del IMAE total _____	110
Gráfico 23. Índice de precios de edificios en dólares y colones / Tipo de cambio _____	115
Gráfico 24. Tasas de interés activas promedio para préstamos en colones _____	116
Gráfico 25. Área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. _____	117
Gráfico 26. Venta de apartamentos trimestral _____	124
Gráfico 27. Mercado inmobiliario comercial (todos los tipos de comercio) San José este. Tasa de disponibilidad y precio de renta 2013-2018. A diciembre de cada año _____	137

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa del Cantón de Montes de Oca _____	40
Figura 2. Índice de competitividad cantonal (Cantón de Montes de Oca) _____	45
Figura 3. Crecimiento de la actividad económica a nivel internacional _____	53
Figura 4. Indicadores de empleo en Costa Rica _____	56
Figura 5. Participación del sector laboral _____	57
Figura 6. Ciclo económico y crecimiento interanual de IMAE de Costa Rica, junio 2019 _____	57
Figura 7. Ubicación de los sitios visitados _____	80
Figura 8. Área en análisis _____	81
Figura 9. Comercio y servicios _____	81
Figura 10. Vías de acceso _____	83
Figura 11. Clasificación de los proyectos inmobiliarios en Costa Rica _____	92
Figura 12. Pirámide de Maslow _____	95
Figura 13. Organigrama del edificio mixto _____	129
Figura 14. Maqueta, la cual es una representación real externa del proyecto _____	134
Figura 15. Tour virtual de proyecto inmobiliario residencial y comercial _____	134
Figura 16. Showroom de los dos modelos de apartamento ubicado en el lugar de construcción _____	134
Figura 17. Distribución digital del proyecto por medio de los vendedores _____	134
Figura 18. Stand en Expo-Casa _____	135
Figura 19. Potencial diseño de la distribución de los apartamentos _____	136
Figura 20. Proceso de planificación y mitigación de riesgos _____	148

Índice de anexos

Anexo 1. Proyectos en construcción 2019 _____	162
Anexo 2. Proyectos a futuro _____	162
Anexo 3. Presupuesto de efectivo _____	164
Anexo 4. Encuesta para trabajo de campo _____	165
Anexo 5. Carta de revisión por filólogo _____	168
Anexo 6. Cronograma de actividades _____	169

RESUMEN EJECUTIVO

Propuesta de un plan de negocio para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto de la Compañía Inversiones Dent S.A. en el distrito de San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica)

El plan de negocio se muestra como una herramienta oportuna para construir un plan de acción considerando tanto elementos internos (controlables por la empresa) como los externos (incontrolables por la empresa). Los proyectos inmobiliarios de uso mixto se pueden entender como aquellos inmuebles que involucran al menos 2 actividades económicas (residencial, comercial, hotel, recreación, entre otros), dentro de una misma edificación.

En el mundo, los edificios de uso mixto forman parte de un nuevo estilo de vida para las personas, una tendencia que crece cada día más en muchos países a nivel mundial. Obedecen a la tendencia mundial de trabajar, vivir y acceder a compras y entretenimiento en un mismo lugar, se estima que para el 2050 la población urbana representará el 70% de la población mundial, por lo que aproximadamente dos de cada tres personas vivirán en ciudades. En Costa Rica no se tiene una fecha exacta del nacimiento de esta tendencia (inmuebles de uso mixto) ya que estas han surgido a raíz de las tendencias.

Inversiones Dent es un conglomerado financiero constituido desde 1959 que cuenta con un gran conocimiento en el desarrollo inmobiliario y de bienes raíces, esto se evidencia en sus variados proyectos tales como Antares, Nueva Cinchona, oficinas Residenciales, entre otros. Está compuesta por un equipo de trabajo multidisciplinario que conocen el mercado inmobiliario de forma detallada y precisa, además de contar con un sistema de construcción propio (prefabricado – concreto) y un manejo de las tecnologías relacionadas a la industria.

La experiencia y la innovación toman relevancia, ya que al desarrollar un proyecto de este tipo no basta sólo con construir un edificio, ya que este se debe desarrollar de tal forma que sea funcional, conveniente y eficiente con los recursos (no solo económicos). Debido a esto, San Pedro de Montes de Oca se presenta como una gran opción para la construcción de este inmueble, ya que tiene grandes ventajas en términos de acceso, tiendas de comercio, centros de salud, entre otros.

Para la recolección de la información, además de las fuentes bibliográficas existentes, se utilizaron herramientas como; observaciones en 6 inmuebles que tuvieran características similares (3 de la zona este y 3 de la zona oeste de la provincia de San José), entrevistas a expertos que ayudaron a comprender mejor la situación del mercado y de la empresa, encuestas tanto físicas como digitales (412 en total) y finalmente un análisis espacial que comprende un radio de 2 kilómetros de la zona de construcción.

Los resultados de las herramientas de investigación permiten establecer un perfil del consumidor, el cual se define como una persona con una edad entre los 26 a 45 años, mayoritariamente posee un ingreso medio alto y educación superior. Gusta de espacios abiertos e inclusivos, con cercanía con sitios de interés, que permitan rapidez en traslados. La población de Millennials es determinante, sus factores de decisión más relevantes son el precio, la seguridad, la calidad y la ubicación ya que muchos poseen o anhelan tener un estilo de vida que les permita viajar por el mundo, por lo que buscan apartamentos funcionales y cómodos, según su presupuesto.

Determinar un perfil del consumidor ayudar a desarrollar la idea de un proyecto inmobiliario de uso mixto llamado Hemisferio Dent, con el slogan: “Vives pleno, vives mejor”. El cual destaca por ser “pet-friendly”, comprometido con el ambiente y las prácticas modernas para aprovechamiento de recursos y espacio, por medio de las tecnologías más recientes. Dentro de las características más importantes se destacan la comodidad, su ubicación estratégica, la conveniencia que brindan los servicios complementarios y los comercios establecidos dentro del edificio, además el compromiso con el ambiente y el buen uso de las nuevas tecnologías en las instalaciones y la belleza en sus amenidades.

La comercialización anticipada es de suma importancia para el éxito del proyecto, por lo que una adecuada estrategia de mercadeo es vital. Los precios son establecidos por metro cuadrado mediante un cálculo aproximado según el mercado actual, así como la cuota de mantenimiento. La publicidad será en mayor medida digital por medio de internet, se pretende consolidar socios comerciales y alianzas estratégicas, así como la presencia del proyecto en ferias y exposiciones.

La gestión operacional del edificio estará a cargo de empresas subcontratadas en las áreas de administración, seguridad, mantenimiento y limpieza, con el objetivo de dar mayor

calidad a los clientes al utilizar empresas especializadas en brindar estos servicios. Por otra parte, es necesario que la administración esté pendiente de los riesgos y sea capaz de elaborar un plan de mitigación de riesgos que permitan disminuir los riesgos financieros, económicos, sociales, ambientales y legales; estableciendo medidas y controles eficientes.

Por último, se establecen una serie de recomendaciones dentro de las cuales se mencionan aprovechar el potencial del mercado y posicionarse en un mercado nacional que está en etapa de crecimiento, ampliar los resultados obtenidos de esta investigación con análisis técnicos, de mercado y financieros más profundos que respalden la factibilidad de este plan de negocios, para el desarrollo futuro del edificio Hemisferio Dent. Incluir las tendencias tecnológicas de mayor auge y aprovechar sus alianzas estratégicas para brindar facilidades (principalmente crediticias) a los clientes. Se recalca la importancia de la ocupación en el período de preventa y el equilibrio entre las áreas comerciales y residenciales.

INTRODUCCIÓN

Siempre que se desea desarrollar cualquier proyecto de inversión, es de vital importancia realizar una investigación que permita a los inversionistas conocer todas las dimensiones críticas del proyecto. Por lo anterior, es necesario poseer objetivos claros, así como reunir y analizar la información, con la finalidad de materializar una propuesta de interés para las personas involucradas en el desarrollo de esta iniciativa. Por lo tanto, la herramienta más importante en el ámbito de los negocios para la puesta en marcha de un proyecto de inversión, es el plan de negocio.

Mediante los planes de negocios, un inversionista puede analizar y comprender las diferentes áreas del proyecto. Esto comprende la definición clara del producto o servicio, un análisis de las principales fuerzas del mercado, los requerimientos técnicos, legales y ambientales, el presupuesto financiero, entre otros. Además, conviene considerar las eficientes medidas de contingencias, en casos de imprevistos, así como un plan detallado del cronograma del desarrollo del proyecto.

Con la finalidad de desarrollar una propuesta clara y concisa de un plan de negocio, es de suma importancia desarrollar un marco teórico y contextual que permita a los investigadores y actores claves, establecer parámetros claros acerca de la forma como será abordado el proyecto. Por otra parte, es necesario contextualizar a la empresa encargada del desarrollo del negocio. En este caso, la Compañía Inversiones Dent S.A. será la que asumirá el análisis y la consideración de esta propuesta de plan de negocio, para su posterior desarrollo.

Con el objetivo de recolectar y analizar toda la información necesaria para el diseño de la propuesta del plan de negocio, es necesario elaborar una aproximación al marco metodológico que permita, por medio de las diferentes fuentes y estrategias, recolectar la información tanto del mercado, como de los clientes objetivos. Para ello, será necesario recurrir a diferentes técnicas tales como la observación de campo, encuestas, cuestionarios semiestructurados, entre otros.

Para la propuesta del plan de negocio se estableció recolectar información actualizada del mercado de proyectos inmobiliarios en Costa Rica (5 años de antigüedad, susceptible a la disponibilidad de la información para el 2019), específicamente sobre los edificios de uso

mixto, que son proyectos inmobiliarios caracterizados por incluir en una misma estructura, distintas actividades económicas, entre las que se destacan: oficinas, hotel, locales comerciales, residenciales, instituciones y facilidades recreacionales y culturales, todas estas integradas física y funcionalmente, según Flores & Murray (2013).

Estos proyectos inmobiliarios están acaparando importancia a nivel mundial y posiblemente, Costa Rica asuma una tendencia similar con respecto a estos inmuebles. No obstante, a nivel nacional no existen estudios detallados disponibles sobre el desarrollo de este tipo de edificios, por lo tanto, esta propuesta de plan de negocio será una contribución a la sociedad costarricense, al convertirse en una fuente de conocimiento disponible para la sociedad. Por otra parte, en el ámbito empresarial, la propuesta servirá como referencia de análisis para los desarrolladores de proyectos inmobiliarios en el país. Cabe destacar que esta propuesta de plan de negocio tiene un alcance de investigación y de su correspondiente propuesta. No abarca la ejecución, ni estudios posteriores de la puesta en marcha del proyecto.

Para finalizar, el trabajo abarca los aspectos que contempla un plan de negocio, el cual toma como base el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto, a fin de ser considerado para su desarrollo en Costa Rica (San Pedro de Montes de Oca), por parte de la Compañía Inversiones Dent S.A.

JUSTIFICACIÓN

El diseño de un plan de negocio corresponde a una herramienta esencial para desarrollar una idea de negocio. Los planes de negocios permiten establecer los parámetros de implementación y administración de los recursos (financieros, físicos, tecnológicos y humanos) necesarios para el desarrollo de un negocio nuevo o proyecto en marcha. Además, integran, analizan y exponen todas las áreas que lo conforman, con la finalidad de identificar todos aquellos aspectos que pueden afectar al proyecto durante sus distintas etapas de desarrollo, así como determinar procedimientos y estrategias necesarias para la puesta en marcha del mismo.

Para los directores de empresas, el diseñar y ejecutar planes de negocios resulta esencial en su desarrollo profesional. Por medio de la elaboración de este documento, los conocimientos adquiridos en las diversas áreas que conforman la profesión deben ser incluidos y aplicados, permitiendo además incorporar al plan de negocio los conocimientos personales obtenidos gracias a la experiencia proporcionada por actividades extraacadémicas, lo cual representa un medio para exponer todas las capacidades como profesionales.

Desde la perspectiva del inversor, un plan de negocio representa una herramienta vital para comprender la idea por desarrollar, además del nivel de participación requerido, principalmente en aspectos tales como: económicos, humanos y materiales que deberán aportar. Por otra parte, los planes de negocios permiten a los inversores, además de despertar el interés de participar en el desarrollo y ejecución del proyecto, reconocer cómo se alinean los objetivos y estrategias del plan con las capacidades y metas que ellos poseen.

Debido a las características de los planes de negocios, cualquier idea de negocios puede ser desarrollada y expuesta a través de ellos, por lo tanto, son el medio ideal para presentar los proyectos de desarrollo inmobiliarios, como en el caso del desarrollo de los edificios de uso mixto, tomando en consideración todos aquellos impedimentos a nivel legal, ambiental, social, económico y tecnológico que pueden afectar a determinado proyecto.

Un proyecto de uso mixto corresponde a cualquier edificación o edificaciones que integran en sí mismo o complementan entre ellos más de dos sectores de uso, esenciales para la

vivencia diaria de las personas, como pueden ser: entretenimiento, oficinas, hotelería, residencia, recreación, estadios deportivos, entre otros.

Centroamérica, en general, es una de las zonas donde se ha intensificado el desarrollo de edificios de uso mixto, y al cual Costa Rica también se ha unido. Reflejo de lo anterior fue la inauguración, en el 2009, de la primera parte del proyecto inmobiliario Avenida Escazú, el cual es un proyecto de uso mixto clasificado como *lifestyle center*, siendo este el primero en Costa Rica en su categoría.

Con referencia a lo anterior, la novedad del tema planteado en esta investigación recae sobre el desarrollo de inmuebles de uso mixto en Costa Rica, de los cuales, debido a su reciente crecimiento en construcciones, no existen investigaciones especializadas disponibles a nivel nacional sobre este tema, y que potenciado por las necesidades actuales de optimización de espacios, tecnología, seguridad, tendencias demográficas y sociales, permite reconocer que, a futuro, se proyectan como las edificaciones de mayor desarrollo, uso e importancia en el país, lo cual lo convierte en un excelente objetivo de investigación.

La compañía Inversiones Dent S.A. es una desarrolladora inmobiliaria que ha reconocido el potencial de los proyectos de uso mixto en Costa Rica. Además, cuenta con los recursos disponibles para desarrollar proyectos de este tipo. Cabe destacar que la compañía es propietaria de un terreno en San Pedro de Montes de Oca (Costa Rica), proyectado para albergar un desarrollo inmobiliario.

De esta manera, este trabajo planteará la propuesta de un plan de negocio que permita tener un panorama más amplio del proyecto inmobiliario que va a desarrollar la compañía Inversiones Dent en el distrito de San Pedro de Montes de Oca que se ubica en la provincia de San José (Costa Rica). Además, propondrá una serie de recomendaciones que faciliten el desarrollo de proyectos similares y sirva como referencia para futuras investigaciones en esta área.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan de negocio sobre un desarrollo inmobiliario de uso mixto, para la compañía Inversiones Dent S.A., que le permite reconocer los alcances y limitaciones del proyecto, así como una guía por seguir antes de la puesta en marcha del negocio en el distrito de San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica) para el periodo 2018 - 2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar las principales perspectivas teóricas en torno a los planes de negocios para los desarrollos inmobiliarios de uso mixto, y su relación con el mercado inmobiliario a nivel internacional y nacional.
2. Describir los antecedentes, factores estratégicos y situación actual de la compañía Inversiones Dent S.A., que permitan fundamentar el plan de negocio para el desarrollo del proyecto inmobiliario.
3. Analizar las características y requerimientos básicos del proyecto inmobiliario de la compañía Inversiones Dent S.A. mediante una investigación de mercado que permita identificar las principales variables de interés para fundamentar el plan de negocio en el distrito de San Pedro de Montes de Oca.
4. Diseñar un plan de negocio sobre el desarrollo inmobiliario habitacional de la compañía Inversiones Dent S.A., en el distrito de San Pedro de Montes de Oca para el desarrollo de un edificio de uso mixto.
5. Redactar conclusiones y recomendaciones finales

DELIMITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Alcances

- Este proyecto elaborará una propuesta de plan de negocio para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto por parte de la compañía Inversiones Dent S.A. en San Pedro de Montes de Oca de la provincia de San José (Costa Rica).
- El desarrollo del plan de negocio se plantea como una guía para el proyecto inmobiliario mixto en sus diferentes etapas hasta su puesta en marcha, además de establecer objetivos y metas que le den una perspectiva más amplia a la empresa Inversiones Dent S.A.
- El análisis de la industria estará enfocado, principalmente, en el sector inmobiliario mixto en Costa Rica. Se enfocará en edificaciones con un perfil similar al que desea desarrollar la empresa Inversiones Dent S.A.
- La investigación de mercado se realizará mediante un análisis cualitativo y cuantitativo de las zonas aledañas al terreno donde se implementará la edificación, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas a expertos y un análisis de atracción gravitacional (2 km) de los principales comercios e instituciones de la zona en estudio.
- El plan de negocio pretende desarrollar las actividades hasta un nivel de análisis de mercado, legal, ambiental y de costos, que sustente el desarrollo de la propuesta, tomando en cuenta los requerimientos operacionales y financieros.
- Para la sección financiera del plan de negocio se realizará una estructura que permita identificar un presupuesto inicial requerido para poner en marcha el proyecto, contemplando los costos operativos fijos y variables promedio.

Limitaciones

- Para efectos de la investigación, se utilizarán las fuentes bibliográficas más actualizadas disponibles, relacionadas con infraestructuras de "Uso Mixto" y "Planes de Negocios", que permitan fundamentar el sustento teórico y metodológico de la investigación.
- Uno de los métodos que se utilizará para la recolección de información será el instrumento en formato de encuesta. Para su implementación, se seleccionará una muestra representativa que permita recolectar la información pertinente para la elaboración del proyecto, ya que no se cuenta con la disponibilidad de tiempo y recursos económicos para la realización de un censo de la zona en estudio.
- El trabajo se encuentra limitado por el conocimiento e información técnica necesaria para el diseño físico y estético de la infraestructura del proyecto inmobiliario. Para solventar este aspecto, la empresa dispone de arquitectos, ingenieros y profesionales de diferentes áreas que se encargarían de proporcionar la información de la parte técnica del proyecto, cuando sea pertinente.
- Otra limitante que se presenta es que, al ser un proyecto de inversión, se hará uso de costos y precios promedios brindados por la empresa para la estructuración de la inversión inicial requerida. Para el planteamiento del presupuesto de efectivo, se tomarán en cuenta los precios y los costos de mercado actuales disponibles.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL SOBRE PLANES DE NEGOCIOS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS DE USO MIXTO A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL

A continuación se abarcarán las principales perspectivas teóricas relacionadas con los planes de negocios y los edificios de uso mixto.

1. Tendencias actuales sobre el diseño de planes de negocios

Para desarrollar este proyecto, es esencial fundamentar los conceptos en que se basa la propuesta, así como también contextualizar la industria a la que pertenece. Por tanto, se dará un abordaje de los conceptos y tendencias más relevantes relacionados con un plan de negocio y su implementación, como medio para contener la propuesta de un proyecto inmobiliario.

1.1 ¿En qué se enfoca un plan de negocio?

El desarrollo de una nueva empresa o un proyecto nuevo, requiere de una guía que permita orientar los pasos por seguir; de acuerdo con Almoguera (2006) un plan de negocio puede definirse como un documento en el cual se detalla la información de un proyecto que pretende fungir como punto de inicio y guión durante todo el desarrollo del plan, , además contiene las ideas y las formas para llevarlas a cabo, por lo que consta de objetivos y estrategias que piensa desarrollar la empresa.

El éxito de una idea nueva de negocios, según Ferrell, Hirt & Ferrell (2009), dependerá de cómo se ha formulado el plan de negocio, dado que este contiene la lógica que sustenta, paso a paso, el cumplimiento de las metas. Un plan de negocio incluye una explicación de las actividades, un análisis de la competencia, cálculos del costo inicial, la estrategia del financiamiento, entre otros aspectos por considerar.

Los planes de negocios permiten evaluar el mercado, determinar los precios, desarrollar marcas e identificar la capacidad de producción y de distribución que estipulan las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Por su parte, los planes de negocios no son documentos fijos, sino que están sujetos a revisiones que garanticen el cumplimiento de los objetivos para lograr las metas propuestas, y que las estrategias y tácticas se adecuen a los cambios del entorno.

Tal y como se menciona en la lectura “El Plan de Negocios” (Borello, 1994), un plan de negocio surge como una herramienta para establecer y medir los objetivos de una organización a largo plazo; esta guía ofrece importantes ventajas al desarrollar nuevos proyectos, ya que brinda las pautas por seguir para alcanzar las metas, dejando en claro los resultados esperados al final del proyecto, además de promover de gran forma la comunicación tanto interna como externa de la empresa y a los líderes, facilitando en gran medida el control respecto a los parámetros establecidos.

Los planes de negocios varían según los proyectos o negocios que una compañía puede realizar. El artículo “Write your bussiness plan” (U.S. Small Business Administration, s.f.) menciona que no hay una forma correcta o incorrecta de escribir un plan de negocio, sin embargo, los planes se clasifican en dos categorías:

- **Los planes de negocios tradicionales:** Estos planes usan una estructura estándar y alientan a entrar en detalles en cada sección. Tienden a requerir más trabajo por adelantado y pueden tener gran cantidad de páginas. Este tipo de plan es muy detallado, toma más tiempo para su elaboración, por lo que los prestamistas e inversionistas comúnmente solicitan este tipo plan.
- **Los planes de negocios de inicio ligero:** Estos son menos comunes, pero no usan una estructura estándar; se enfocan en resumir solo los puntos más importantes de los elementos claves de un plan, usualmente pueden tardar tan solo una hora en realizarse y generalmente, son de una sola página. Este tipo de plan es de alto nivel, rápido de escribir y solo contiene elementos claves; algunos prestamistas e inversores pueden solicitar más información de la que contiene este plan.

El plan de negocio tradicional en el cual se enfocará este apartado, dado que es el más común y completo, según “Write your business plan” (U.S. Small Business Administration, s.f.), tiene el siguiente formato, con nueve secciones opcionales que dependerán del negocio y las necesidades, de las cuales se destacan:

1. **Resumen ejecutivo:** Debe comprender un resumen de todos los contenidos del documento, especialmente la información más importante de cada apartado, para ser leído de una manera rápida por parte de los inversores, a fin de que logren tener una idea sobre el proyecto.

2. **Descripción de la compañía:** Se detallan aspectos positivos de la empresa como consumidores, el modelo organizacional, los problemas que soluciona el negocio y los servicios que presta.
3. **Análisis de mercado:** El conocimiento del mercado es esencial para comprender la industria y el mercado meta de una empresa. La investigación de mercado debe brindar información importante y actual de los gustos y preferencias de los consumidores y las actividades de la competencia, para guiar las estrategias que se han de seguir.
4. **Organización y gestión:** Esta sección contiene la estructura organizacional de la empresa, la razón social y el organigrama.
5. **Servicio o línea de productos:** Describe el producto o servicio que se comercializa, los beneficios que obtienen los clientes y la ubicación en el ciclo de vida. Es muy importante determinar la ubicación en el ciclo, ya que de esta dependerán, en gran medida, las estrategias por utilizar y cómo actuar frente al mercado.
6. **Marketing y ventas:** Esta sección describe los mecanismos que la empresa empleará para comunicarse con sus clientes de la manera más eficiente, cómo atraerá a nuevos clientes y mantendrá a los actuales. En los proyectos que recién empiezan, esta es una herramienta muy poderosa, ya que en las estrategias de marketing y ventas puede gestarse el éxito de un negocio, debido a que si la idea es muy buena pero no llega al público meta, o peor, no lo hace querer invertir su dinero, toda la planeación quedaría rezagada.
7. **Petición de fondos:** En caso de que la empresa necesite recursos para realizar lo estipulado en el plan, debe presentar esta sección explicando cuánto financiamiento necesitará y detallar en qué serán invertidos los fondos. Antes de realizar un préstamo, se debe conocer cuánto será el monto aportado del patrimonio de los encargados y con base en este, se debe estudiar la cantidad por pedir para completar el requerimiento de capital.
8. **Apéndice:** En este apartado se adjuntan los documentos de respaldo, así como historiales crediticios, hojas de vida, imágenes de productos, cartas de referencia, licencias, permisos o patentes, documentos legales, permisos y otros contratos.

Por su parte, en referencia al artículo publicado por Especial Directivos, titulado "Elementos esenciales al elaborar un plan de negocio" (2012), el contenido recomendable por considerar en un plan de negocio es el siguiente:

- 1. Breve presentación:** Se deben explicar los datos del postulante del proyecto, con el fin de que los inversores conozcan con quién se establecerá una relación de negocios.
- 2. Definición concisa del producto o servicio y origen de la idea:** Para los inversores es esencial conocer de qué se trata el producto o servicio, y así, de esta manera, encontrar las fortalezas y debilidades del mismo. El abordaje también debe contemplar a qué se dedica quien la propone, la experiencia en el campo y el origen de la idea.
- 3. Plan de contingencias:** Corresponde a una serie de alternativas que, en función de un proyecto, pretende abordar escenarios desfavorables que se presenten, durante y una vez finalizado el mismo. Contiene una serie de medidas que prevengan que algún imprevisto se presente, también las posibles respuestas por implementar ante una situación inesperada y, por último, el plan de acción, una vez recuperado el control de la situación.
- 4. Equipo de gestión:** Es importante considerar quiénes gestionarán el negocio, el perfil necesario y las funciones que desempeñarán, con la finalidad de mostrar las capacidades de quienes estarán a cargo de las operaciones del proyecto.
- 5. Calendario de implementación:** Este apartado debe contemplar las fechas y tiempos estimados en que se desarrollará el proyecto, y las acciones que se ejecutarán durante dicho periodo.

Cabe destacar que un plan de negocio se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, según el tipo de negocio y objetivos propuestos por la organización.

Para lograr desarrollar un plan de negocio de manera eficiente, es imprescindible realizar un análisis FODA que permita conocer la situación actual del entorno interno y externo, antes de realizar un proyecto de esta índole.

La matriz FODA es un instrumento que permite visualizar la situación actual de una organización o proyecto, con la finalidad de obtener un diagnóstico que permita cumplir las metas y objetivos propuestos, aprovechando las ventajas y considerando las alternativas de solución ante posibles problemas que se puedan presentar en las diferentes fases del proyecto

(Villagómez, Mora, Barradas, & Vázquez, 2014). Además, es fundamental contar con una investigación de mercado, la cual se caracteriza por la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al entorno donde se desarrollará la empresa y el mercado en el cual comercia, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta que debe permitir a la empresa, inversor o grupos de inversores, obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuados a sus intereses a corto y largo plazo (Muñiz, 2014).

Como parte de una investigación para un sector inmobiliario, se plantea realizar un estudio donde se logre obtener la mayor información. Kotler, Armstrong, & Pineda Ayala, (2007) destacan tres elementos de investigación esenciales:

- **Entrevistas:** Se desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, necesidades y preferencias de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o telefónicas.
La entrevista personal se considera un método más productivo, ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación, y obtener más información cuando la ocasión se presenta.
- **Encuestas:** Las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de venta, canales de distribución y otras variables de mercadotecnia.
- **Cuestionario:** La información primaria también puede ser obtenida por un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas que se le presentan al encuestado para obtener su respuesta. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios.

Otro factor por considerar para un desarrollo más objetivo e integral de un plan de negocio es realizar un análisis de la industria a la cual pertenece el negocio al que se dedica la empresa o se desea ingresar.

En el caso específico del mercado inmobiliario, se recomienda la utilización de la metodología de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008). El incluir un análisis de Porter permite tener un panorama más amplio del negocio, diseñar nuevas estrategias, así como detectar nuevas amenazas u oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten o inician en un nuevo mercado.

La metodología Porter evalúa a la industria basada en 5 fuerzas:

- **Poder de negociación del cliente:** El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar el precio máximo que están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, entre otros), lo que repercutirá en una reducción de los beneficios percibidos.

- **Poder de negociación del proveedor:** Un negocio no solo depende de los clientes, sino que un agente que se debe considerar son los proveedores, ya que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene las características que lo diferencian.

Dependiendo del tamaño y fuerza de los proveedores, estos tienen el poder de influir en los precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso, cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores se tenga, más poderosos serán estos.

Además, para cualquier negocio y específicamente en el sector inmobiliario, los factores que se toman en cuenta son: volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

- **Amenaza de nuevos competidores:** En este contexto, se consideran como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Esta fuerza hace

referencia a que tan fácil es para nuevos competidores entrar a una industria en específico dentro de una zona geográfica determinada.

- **Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza proviene debido a que el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente cuando un producto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores por tener en cuenta son: la disponibilidad de los productos, la publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el costo o la facilidad del cambio.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si dicho precio es mucho más elevado que el sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca. Por lo que, en el sector inmobiliario, los compradores son sensibles a las variaciones en el precio y a las propuestas novedosas que generen un valor agregado para el usuario final.

- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad se da cuando las empresas luchan por una parte de la participación de mercado. Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

Un plan de negocio es una herramienta muy útil para la creación de una estructura base que permita mejorar un negocio en marcha o desarrollar una nueva propuesta de negocio, tomando en cuenta las diferentes variables que pueden llegar a afectar dicha actividad, desde la concepción de la idea hasta su ejecución.

1.2 ¿Qué es un proyecto inmobiliario de uso mixto?

Un proyecto inmobiliario se refiere al desarrollo de una infraestructura física, en el cual un inversor o grupos de inversores destinan fondos con la intención de vender, alquilar o administrar. Por otra parte, se debe tomar en consideración que el sector inmobiliario es muy amplio y que las edificaciones pueden ser oficinas, casas, locales comerciales, hoteles, bodegas, entre otros.

Flores & Murray (2013) en su artículo “Comercio en todas partes: los proyectos de uso mixto” para la revista Real Estate, ofrecen una explicación amplia de lo que se define como desarrollo de uso mixto; para ellos, estos inmuebles comprenden “todo desarrollo urbano,

suburbano o pueblo, o incluso un solo edificio, que mezcla una combinación de usos residenciales, comerciales, culturales, institucionales o industriales, donde las funciones están física y funcionalmente integradas, y que proporciona conexiones peatonales” (p.115). Cabe destacar que para los autores, la intención principal de estos inmuebles es la de ofrecer una integración planificada de sus componentes (residencial, comercial, hotel, recreación, entre otros), con la finalidad de maximizar el uso del espacio, mejorar los ingresos de los inversores y solventar los problemas de inseguridad.

De acuerdo con Flores & Murray (2013), existen diversos tipos y características específicas que permiten identificar a un edificio de uso mixto, entre los tipos más comunes mencionan:

- Conjuntos conformados por oficinas, centros comerciales y departamentos.
- Oficinas con zonas comerciales o áreas de conveniencia.
- Edificio departamental con una sección comercial en la planta baja.
- Conjunto residencial con secciones de servicio y comercio.
- Hotel con restaurantes o zonas comerciales.
- Hospital con una zona de restaurantes y comercial.
- Zona industrial que integra un área comercial.
- Universidades con áreas comerciales y cafeterías.

Por otra parte, la característica esencial de un desarrollo de uso mixto es su composición, destacando la importancia de integrar varias áreas en un mismo proyecto; a partir de esto se categorizan al menos cuatro diferentes proyectos que pueden ser considerados como de uso mixto; en el artículo “Comercio en todas partes: los proyectos de uso mixto” (Flores & Murray, 2013) se mencionan los siguientes:

1. Una única edificación de gran altura en un sitio, que contiene al menos dos áreas integradas en su estructura.
2. Dos o más edificaciones de gran altura en un mismo sitio, de las cuales cada edificio posee un área específica y de una sola funcionalidad, pero que se pretenden funcionen de forma integral.
3. Varias estructuras de baja altura, donde en cada edificación se puede definir un área en específico o una combinación de ellas.

4. Estructura única de mediana altura donde se integren dos áreas; este tipo de proyectos suelen, en la mayoría de las ocasiones, albergar en la primera planta un área comercial y en la parte superior del edificio, un área residencial.

La combinación de áreas en un desarrollo de uso mixto pretende mejorar la eficiencia con respecto al aprovechamiento del suelo, un incremento de la densificación, además de suprimir los grandes recorridos dentro de las ciudades. Por otra parte, permite fusionar los espacios públicos y privados eliminando barreras de tiempo y distancia para la creación de espacios accesibles y de beneficio mutuo (Fernández, Mozas, & Arpa, 2014).

En este contexto, los edificios de uso mixto se enfocan en cuatro aspectos claves: residencial, comercial, laboral y social, que ayudan a dinamizar el espacio y aprovechar los servicios de la zona.

Residencial: La residencia no solo consiste en un conjunto de paredes estructuradas y sistemáticamente instaladas, sino que es un concepto cognitivo, afectivo y social que se representa mediante una adaptación física para lograr una mayor satisfacción de la misma (Tognoli, 1987, citado en Pasca García, 2014).

Además, la personalidad se ve reflejada en un conjunto de conductas que una persona lleva a cabo en un espacio determinado. Es decir, las personas revelan su personalidad en la infraestructura y decoración de sus viviendas (Aragónés y Pérez-López, 2009, citado en Pasca García, 2014).

Por lo tanto, en un planteamiento de un proyecto se debe analizar la conformación del núcleo familiar, el nivel de ingresos, las características y necesidades que se desean satisfacer cuando se toma la decisión de adquirir una residencia. Esta información se vuelve fundamental para conocer aquellos elementos que son generadores de valor.

Comercial: El comercio es otro aspecto clave dentro del desarrollo del edificio de uso mixto, pues son establecimientos capaces de atraer y mantener un flujo constante de clientes, que no solo benefician al desarrollo inmobiliario, sino también al sector, caracterizado por la demanda de diversos bienes y servicios (Jurado, 2016).

La actividad comercial se denomina urbanísticamente como un uso terciario que incluye: oficinas, salas de reunión, hospedaje, comercio al por menor, administración, gestión,

actividades de intermediación financiera y otros (Normativa de Usos, Ordenanzas y Edificación, 1998).

Las torres de uso mixto son una tendencia vertical que toma fuerza en Costa Rica, porque combina opciones habitacionales con servicios comerciales en puntos estratégicos con alta densidad poblacional.

Laboral: El espacio para oficinas tiene su origen en la necesidad de las empresas de realizar sus actividades en escenarios ideales para trabajar, con características como: calidad de los servicios, modernas estructuras con la última tecnología en telecomunicaciones, así como la seguridad y los espacios confortables, que marcan la diferencia entre los diversos inmuebles en la actualidad (Rodríguez & Villegas, 2011). Además, las oficinas deben conjugar el uso inteligente de la luz natural y artificial con los espacios abiertos, lo cual le atribuye sensaciones de mayor amplitud, fluidez y limpieza visual. De esta manera, se contribuye al mejoramiento del estado de ánimo del colaborador, y en consecuencia, se puede generar mayor productividad.

Las edificaciones de uso mixto tienen servicios reunidos en un solo lugar como restaurantes, cafeterías, gimnasios, hoteles, lavanderías, mantenimiento, entre otros, por lo que ayudan a optimizar el tiempo de las personas que trabajan o viven en ese lugar, de manera tal que los edificios mixtos dan empleo a gran cantidad de personas profesionales o no profesionales, de distintas áreas (Troncoso, 2017).

Social: Los edificios de uso mixto deben conjugar varios aspectos tales como vivienda, comercio y oficinas, además, incluye áreas comunes, que son espacios de encuentro y convivencia que apoya al fortalecimiento de las relaciones sociales ya sean individuales o colectivas. Asimismo, mejora la calidad de vida de las personas, por cuanto la socialización es un proceso mediante el cual el individuo adopta los elementos socioculturales de su medio ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse a la sociedad (Di Pietro, 2004).

Los edificios de uso mixto son "una tendencia imparable, donde no estamos inventando nada, sino recuperando el valor esencial de la antigua ciudad, donde todo tipo de actividades convivían en pequeñas distancias" (Troncoso, 2017, p.1). Es decir, que en el ámbito social estos proyectos no son más que pequeñas ciudades verticales y modernas.

En la actualidad, los edificios de uso mixto han sido considerados como una respuesta para ciertas debilidades de los proyectos tradicionales como el incremento del costo de la tierra, las dificultades de movilidad y el deterioro de los espacios naturales. Los proyectos mixtos aumentan la productividad del terreno y mejoran los ingresos de los desarrolladores; además, el retorno de la inversión es más rápido, disminuyendo los riesgos propios del proyecto (Troncoso, 2017).

Otra de las ventajas mencionadas por Alberto de la Garza Evia recopiladas en el artículo “Destacan ventajas de los usos mixtos” (Ochoa, 2017), es la reducción de costos de los servicios públicos y un mejor aprovechamiento de recursos urbanos y la creación de entornos peatonales amigables con medios de transporte no motorizados, como la bicicleta, sumado a la eficiencia energética, la reducción de las emisiones de dióxido de carbono y el aprovechamiento de aguas pluviales.

Los desarrollos de edificios de uso mixto ofrecen una gran cantidad de beneficios. La revista inmobiliaria Real Estate publicó una lista con algunos de los beneficios que influyen en la decisión de compra de los consumidores, entre los que se destacan (Flores & Murray, 2013):

- Conveniencia de vivir-trabajar en un solo espacio.
- Suprimir largos recorridos.
- Ante los problemas de movilidad, son una alternativa que fomenta la convivencia sin uso del automóvil.
- Incremento en la densidad.
- La ciudad tiene la posibilidad de crecer en verticalidad, lo que ayuda al mejor aprovechamiento de los recursos urbanos.
- Fomentar comunidades distintas, atractivas y con fuerte sentimiento local e interacción social.
- El crecimiento de la megalópolis obliga a frenar el desordenado desarrollo y se presenta como una excelente alternativa.
- Preservar espacios abiertos, fomentar la creación y preservación de las áreas verdes existentes.

1.3 Proyectos inmobiliarios integrados a los planes de negocios

Como se menciona en el artículo de la red de revistas Redalyc titulado, "La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocios y su impacto en el desarrollo empresarial", realizar un plan de negocio es el punto de inicio para contemplar la estructura de inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de un proyecto como en el caso del desarrollo de un edificio de uso mixto. En ese sentido, es indispensable un proceso de análisis donde se puedan contemplar los diversos factores que influyen en dicho proyecto a lo largo de sus etapas (Correa, Ramírez, & Castaño, 2010).

Como refiere el Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia sobre la definición de un plan de negocio:

El plan de negocio se entiende como el esfuerzo en la recolección y orden de las ideas, en la dirección de abarcar todas las variables que influirán sobre el proyecto, con el objetivo de interrelacionarlas y encontrar la combinación óptima de las mismas en el estudio; este pasa a constituirse en una forma de visualizar el futuro, es una herramienta potente de planeación que conduce a la disminución del riesgo al considerar elementos críticos y permitir adelantarse a ellos. (Programa Gestión Tecnológica, Universidad de Antioquia, 2008, citado en Correa et al., 2010, p.182).

La definición anterior permite establecer una planificación que mejore el control sobre la visión que se tiene del proyecto y poder prever posibles dificultades que se pueden llegar a presentar en las diferentes etapas del mismo. Por lo que la función de un plan de negocio es diseñar una estructura adecuada que contemple diversos factores del mercado objetivo, con el fin de informar a aquellos que dirigen o tiene poder de decisión dentro de la empresa. Además, un plan de negocio constituye un modelo a través del cual se percibe y analiza la realidad y, en consecuencia, se toman determinadas decisiones, todo en busca de una mejora continua dentro del proceso administrativo (Velasco, 2007).

Para un proyecto con una índole como la del desarrollo de un edificio de uso mixto, es importante la ejecución de un plan de negocio, ya que permite definir la oportunidad de negocio en un espacio y tiempo determinados, así como la asignación más eficiente de los recursos disponibles, permitiendo crear una visión del proyecto desde diversos escenarios.

Para la propuesta del plan de negocio que se desea diseñar es necesario abarcar diversas dimensiones que son pertinentes para el desarrollo del proyecto del edificio de uso mixto en la zona del San Pedro de Montes de Oca. Los factores que se deben considerar para su realización son los siguientes:

1. **Investigación del mercado y su entorno:** Para un proyecto como el edificio de uso mixto es necesario recopilar, registrar y sintetizar la información sobre el comportamiento de los diferentes sectores del mercado, con el objetivo de identificar la necesidad que satisface el proyecto, así como los potenciales clientes y el nivel de competitividad de la zona en estudio, por lo que se debe realizar un análisis exhaustivo, iniciando con:
 - **Análisis del sector:** Esta parte consiste en la descripción de la industria donde se desenvuelve el negocio, en este caso, de los edificios de uso mixto y por supuesto, del sector de inmobiliario y comerciales al que pertenece, con el fin de medir el comportamiento y evolución de la industria.
 - **Análisis de la demanda:** La importancia de este estudio consiste en analizar el público objetivo al cual va dirigido el edificio de uso mixto en proyecto, conocer sus principales características, gustos, preferencias, necesidades y tendencias.
 - **Análisis de la competencia:** Su importancia radica en el estudio que se realiza sobre los proyectos que poseen características similares a las del proyecto del edificio de uso mixto que se desea desarrollar, o en su defecto, algún producto sustituto que pueda afectar al negocio una vez en marcha.
2. **Entorno legal:** Por el tipo de proyecto, es indispensable conocer las disposiciones del marco regulatorio de las diferentes entidades gubernamentales costarricenses que se encuentran involucradas con el desarrollo del proyecto, desde su concepción hasta la puesta en marcha, con el fin de tener un panorama más amplio de los alcances y limitaciones que puede llegar a tener el edificio de uso mixto en cada una de sus etapas de desarrollo.
3. **Entorno técnico:** Para el plan de negocio de un edificio de uso mixto, es importante determinar los parámetros necesarios para poner el negocio en marcha, es decir, cómo se va a operar dicho negocio en relación con los recursos y tecnología disponibles, así como con los costos generados para la operación del mismo.

4. Entorno social-ambiental: Por las dimensiones del proyecto y su dinámica económica, es de gran relevancia conocer el impacto que dicho negocio puede llegar a generar a nivel social y ambiental en la zona de ejecución, ya que estos dos aspectos son fundamentales para su sostenibilidad.

A nivel social, se debe contemplar el impacto que tendrá sobre la comunidad, qué externalidades puede ocasionar el accionar del negocio en la sociedad, así como identificar el beneficio social y económico que conlleva la ejecución del proyecto.

El análisis del tema social en un proyecto inmobiliario de esta índole toma importancia en la medición de estilos de vida del costarricense actual, así como medir tendencias para conocer hacia dónde se dirige el mercado y poder ver el impacto social que tendrá el negocio en la comunidad y en el crecimiento económico de este.

A nivel ambiental, es de gran importancia identificar las condiciones actuales y futuras del medio ambiente, ya que dichos aspectos son elementos fundamentales para el desarrollo sostenible del proyecto empresarial. Por el tipo de proyecto, no se posee mayor problema ambiental con respecto a su funcionamiento, pero sí es un factor que se debe considerar a la hora de su construcción, por lo cual se debe contar con los permisos necesarios otorgados por las instituciones supervisoras.

En el caso específico de Costa Rica, realizar una evaluación del impacto ambiental forma parte importante de la legislación de la Cámara Costarricense de Construcción y Viabilidad Ambiental ante SETENA (Ley No. 8220 La Gaceta 1995).

5. Aspectos financieros: Con el análisis financiero se pretende determinar, desde un punto de vista cuantificable, el capital necesario para el desarrollo del negocio, considerando los costos pertinentes, así como la estructura de financiamiento para dicha inversión, identificando los factores de riesgo que pueden llegar a afectar su desarrollo, con el objetivo de tener una visión más clara del proyecto y su funcionalidad.

A partir del análisis realizado en cada una de las dimensiones antes mencionadas, se logran considerar todas los alcances y limitantes que presenta el proyecto, basado en el planteamiento del plan de negocio, permitiendo disminuir el riesgo y mejorando la toma de decisiones.

Por lo anterior, un plan de negocio es de gran importancia para la creación de un edificio de uso mixto en la zona del San Pedro de Montes de Oca, ya que es un instrumento que permite guiar a la empresa en su desarrollo, ver hacia dónde va y cómo alcanza los objetivos planteados de una manera eficaz, para lograr con éxito un buen funcionamiento del negocio, además de crear diversas estrategias para disminuir factores de riesgo e incertidumbre.

2. Análisis del entorno de los inmuebles mixtos (Metodología STEEPLE)

Para conocer más a detalle el comportamiento del mercado inmobiliario mixto es necesario reconocer cuál es el panorama que enfrenta actualmente la coyuntura del país, qué se espera de cara al futuro y cuáles implicaciones tiene sobre dicha actividad económica.

2.1 Entorno social-demográfico

Entorno social

En el mundo, los edificios de uso mixto forman parte de un nuevo estilo de vida para las personas, una tendencia que crece cada día más en muchos países a nivel mundial. Se trata de un espacio de usos múltiples que sigue la tendencia mundial de trabajar, vivir y acceder a compras y entretenimiento en un mismo lugar.

Este nuevo estilo de vida inició en Estados Unidos y algunos países asiáticos, donde la tendencia es convivir en espacios como apartamentos o residenciales, pero con accesibilidad a otros complejos como oficinas, centros de salud, centros educativos, áreas recreativas y de entretenimiento, como es el caso de restaurantes, áreas verdes, guarderías, juegos infantiles, entre otros. Lo que se busca con este tipo de proyectos inmobiliarios es crear una combinación que entrelace todos los elementos de la vida cotidiana de sus habitantes, permitiéndoles vivir, trabajar y recrearse, sin necesidad de recorrer grandes distancias, manteniendo, a la vez, un estrato social de clase media-alta y alta.

De acuerdo con el artículo publicado por Rosa Salvador (2017) titulado "Perspectivas de Urbanización Mundial", se estima que para el 2050 la población urbana representará el 70% de la población mundial, por lo que aproximadamente dos de cada tres personas vivirán en ciudades. Lo anterior implica la necesidad de gestionar eficientemente los espacios urbanos, ya sea para fines laborales o residenciales, y por lo tanto, estimular el desarrollo de inmuebles que contemplen esta necesidad, como el caso de los edificios de uso mixto.

En Costa Rica esta tendencia es relativamente nueva, y surge a raíz de nuevos estilos de vida, donde aparecen torres departamentales, estructuras con enfoque comercial mixto y otro tipo de megaproyectos, como es el caso de los *lifestyle centers*.

Con una gran aceptación, los edificios de uso mixto se han convertido en espacios sociales donde conocer a nuevas personas, compartir experiencias y reforzar el sentimiento de pertenencia a una comunidad, a partir de la creación de espacios comunes, se ha convertido en una necesidad. Además, socialmente existe un nuevo nicho de mercado "*los millennials*", quienes buscan espacios pequeños para vivir, pero con gran variedad de beneficios y comodidades, por lo que los desarrolladores han dado un giro, en cuanto a oferta de servicios, tipo y diseño de construcción.

A la hora de desarrollar un proyecto de esta índole, es necesario considerar ciertos factores sociales que responden a las conductas y comportamientos de las personas, como, por ejemplo, según datos del INEC, ahora los costarricenses deciden mudarse a vivir solos, entre los 19 años y 25 años de edad.

La cercanía a los centros de trabajo y estudio, así como otras amenidades que estos proyectos ofrecen, están incidiendo en la decisión de compra de muchos jóvenes profesionales y familias pequeñas, que inclinan su preferencia hacia este tipo de proyectos habitacionales y comerciales.

Entorno demográfico

Generalidades del cantón de Montes de Oca

Montes de Oca es el cantón número 15 de la provincia de San José. Se localiza a 3 km de la ciudad Central de San José. Posee un área de 15.16 km² y se encuentra dividido en 4 distritos (San Pedro, Sabanilla, Mercedes y San Rafael).

El cantón de Montes de Oca se fundó el 2 de agosto de 1915 y se encuentra en la zona central de la GAM. Sus coordenadas geográficas son 09° 56'28" latitud norte y 84° 00'34" longitud oeste. Dicho cantón limita al norte con Goicoechea, al oeste con San José, al este con Cartago y al sur con Curridabat y la Unión (EcuRed, 2019).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011), el Cantón cuenta con un alto índice de alfabetización (99,5%), y para el año 2017 presenta un alto índice de desarrollo Social ubicado en la 4^o posición con 96.77 según el informe del Índice de desarrollo social elaborado por el MIDEPLAN (MIDEPLAN, 2017).

Actividad económica

En los últimos años, el cantón de Montes de Oca se ha convertido en un importante centro económico, tanto para el sector comercial como para el sector inmobiliario, destacando la actividad de instituciones gubernamentales, educativas, centros de salud, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, y desarrollos de proyectos inmobiliarios.

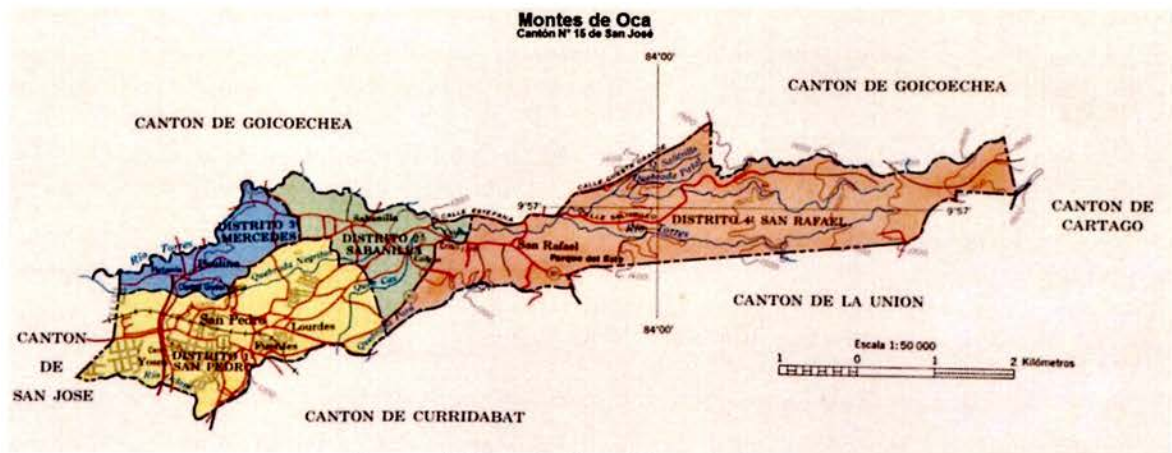
La Municipalidad de Montes de Oca se ha preocupado por el desarrollo sostenible del cantón, por lo que busca atraer empresas del sector tecnológico, incentivar las actividades agropecuarias orgánicas y piscícolas en el distrito de San Rafael, además de promover a las pequeñas y medianas empresas, así como mejorar la seguridad cantonal (Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Montes de Oca, 2012).

Uno de los aspectos más relevantes para efectos del trabajo de investigación que propone la municipalidad de Montes de Oca en su sexto objetivo de desarrollo económico sostenible es: *“Fomentar el desarrollo inmobiliario vertical, con locales comerciales en las plantas bajas y viviendas en los pisos superiores. Al integrar el comercio con la vivienda, se incrementa el valor de la tierra y la recaudación municipal”* (Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Montes de Oca, 2012).

En la pasada edición de Expo Pyme 2018, el cantón de Montes de Oca fue reconocido como “la ciudad más emprendedora” a nivel nacional, seguida de los cantones de Belén y Palmares. Este reconocimiento fue otorgado por sus programas de capacitación a jóvenes y mujeres que se encuentran en proceso de crear su propio emprendimiento, además de otros proyectos como el Centro de Inteligencia para la Transformación Social y el Centro Especializado en Formación y Capacitación de Emprendedores. Dicho premio fue ideado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y por el Consejo Nacional de Emprendimiento (Nelson, 2018).

Mapa del Cantón

Figura 1. Mapa del Cantón de Montes de Oca



Fuente: (Mapas de Costa Rica, 2018).

Aspectos demográficos del cantón de Montes de Oca

1. Población

1.1 Población total (según sexo, edad)

El cantón de Montes de Oca cuenta con una población total de 49.132 personas, según el Censo Poblacional 2011.

Tabla 1. Distribución de la población del cantón de Montes de Oca por distrito y sexo

Distribución de la Población del Canton de Montes de Oca por Distrito y Sexo
Numeros Absolutos y Relativos

Distrito	Hombres		Mujeres		Total
	Cant.	%	Cant.	%	
San Pedro	11.092	46%	12.885	54%	23.977
Sabanilla	5.032	47%	5.743	53%	10.775
San Rafael	4.648	48%	5.044	52%	9.692
Mercedes	2.138	46%	2.550	54%	4.688
Total	22.910		26.222		49.132

Fuente: Elaboración propia con datos del CENSO 2011, INEC.

La población del cantón de Montes de Oca, en su mayoría, son mujeres con un total de 26.222 y un total de hombres de 22.910. A nivel de distritos, San Pedro posee la mayor concentración de población con 23.977 personas, debido al potencial comercial, fuentes de empleo y educación de la zona.

1.2 Extensión y densidad de la población por distrito

Montes de Oca, al ser un cantón ubicado en el GAM, tiene una alta concentración de población, por lo que cuenta con una densidad de 3.241 habitantes por km².

Tabla 2. Extensión y densidad de los distritos de Montes de Oca

Extensión y Densidad de los Distritos de Montes de Oca
Numeros Absolutos y Relativos

Distrito	Área		Población		Densidad (hab/km ²)
	km ²	%	cant.	%	
San Pedro	4,82	31,8%	23.977	49%	4.974
Sabanilla	1,79	11,8%	10.775	22%	6.020
San Rafael	7,16	47,2%	9.692	20%	1.354
Mercedes	1,39	9,2%	4.688	10%	3.373
Total	15,16	100,0%	49.132	100%	3.241

Fuente: Elaboración propia con datos del CENSO 2011, INEC.

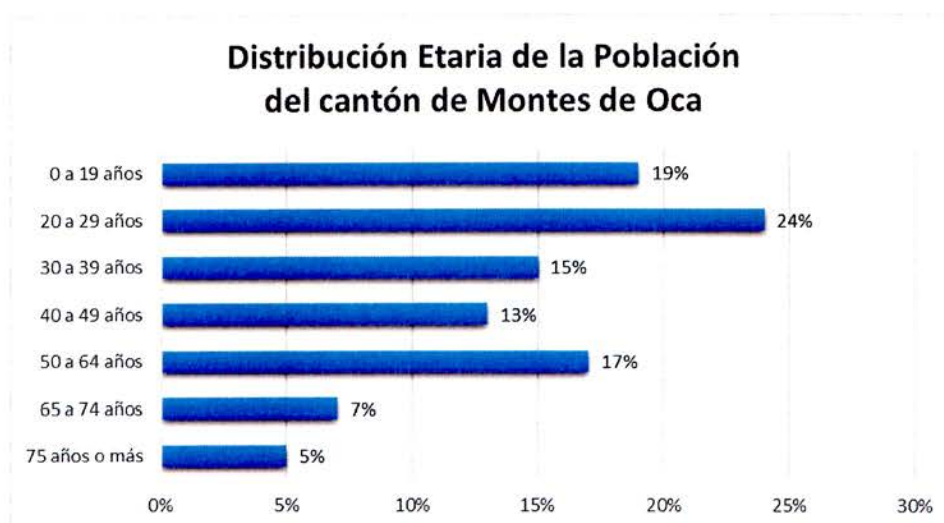
Tomando en consideración la tabla anterior, se observa cómo los distritos de San Pedro y Sabanilla poseen la mayor concentración de la población debido a su actividad comercial y

a su nivel de infraestructura vial y accesibilidad a los diversos servicios públicos con 4.974 y 6.020 hab/km² respectivamente. Además, es importante destacar que el bajo nivel de densidad en el distrito de San Rafael se debe a que la mayor parte del territorio de dicho distrito se encuentra restringido por zonas protegidas.

1.3 Distribución etaria de la población

Con base en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo, la distribución etaria de la población del cantón de Montes de Oca presenta las siguientes características:

Gráfico 1. Distribución etaria de la población del cantón de Montes de Oca



Fuente: Elaboración propia con datos del CENSO 2011, INEC.

Según el gráfico anterior, la distribución de la población total por rangos de edades del cantón de Montes de Oca presenta una mayor cantidad de personas en el rango de edad de 20 a 29 años con 11.792 personas, seguido de la población entre 0 a 19 años, 50 a 64 años, y el rango entre 30 a 39 años de edad con 9.335, 8.352 y 7370, respectivamente.

Para efectos de la propuesta del plan de negocio, y considerando el perfil del cliente potencial para el proyecto inmobiliario de uso mixto, es importante resaltar que la mayor parte de la población del Cantón se encuentra entre los 20 y 39 años de edad (población adulta-joven), que representa el 39% de la población total. Sin embargo, es importante tomar en cuenta el segmento de la población entre 50 a 64 años, quienes se mantienen económicamente activos.

1.4 Tasa de natalidad, fecundidad y mortalidad

En términos generales, la tasa de natalidad del país ha disminuido con el pasar de los años y este Cantón no es la excepción. Las principales causas de dicha disminución se deben a la situación económica que ha presentado el país debido al encarecimiento del costo de vida (INEC, 2011).

Tabla 3. Estimaciones y proyecciones de indicadores demográficos del cantón de Montes de Oca 2000-2025

Estimaciones y Proyecciones de Indicadores Demográficos del Cantón de Montes de Oca 2000-2025. (2015)	
Total nacimientos	557
Razón hombre - mujer al nacimiento	100,4
Tasa bruta de natalidad (por mil habitantes)	8.8
Tasa global de fecundidad (por mujer)	1.1
Edad promedio de la madre al nacimiento del primer hijo(a)	26,6
Total de defunciones	296
Razón hombre - mujer al fallecimiento	89,7
Tasa bruta de mortalidad (por mil habitantes)	4.9

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Indicadores Demográficos Cantonales (2015).

En el 2002, la tasa de natalidad fue de 14,2 nacimientos por cada 1000 habitantes, tendencia que continuó disminuyendo durante los últimos años. Para el 2008, la tasa de natalidad se redujo a un 13,11 y para el año del estudio más reciente (2013) la tasa bajó a 8,8 por cada mil habitantes (Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Montes de Oca, 2015).

Por su parte, la tasa de mortalidad, que es la relación entre el número de habitantes que han fallecido por cada mil habitantes, se encontraba en 4,54 para el año 2009, superando el promedio nacional (4,04) para dicho año. Según el estudio más reciente (2013), dicha tasa incrementó a 4,9 (Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Montes de Oca, 2015).

1.5 Proyección de la población

Según el informe “Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades 2000 – 2025” (2014), la estimación poblacional del cantón de Montes de Oca presenta las siguientes características.

Tabla 4. Proyección de crecimiento poblacional relativo

Población censada y estimada al 30 de mayo de 2011					
Cantones con mayor diferencia positiva relativa					
Cód.	Cantón	Censo	Estimación	Diferencia Relativa	Diferencia Absoluta
115	Montes de Oca	49.132,00	60.403	1,23	11.271
113	Tibás	64.842,00	78.072	1,20	13.230
611	Garabito	17.229,00	20.490	1,19	3.261
510	La Cruz	19.181,00	22.647	1,18	3.466
704	Talamanca	30.712,00	35.942	1,17	5.230

Fuente: Elaboración propia con datos del informe de Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades 2000 – 2025, INEC 2014.

Con base en la información anterior, Montes de Oca se presenta como el cantón con mayor proyección de crecimiento de población a nivel relativo con un 1.23 puntos; parte de ese aumento relativo se debe a las óptimas condiciones de desarrollo que presenta el Cantón en estudio.

Tabla 5. Proyección de crecimiento poblacional absoluto

Población censada y estimada al 30 de mayo de 2011					
Cantones con mayor diferencia positiva absoluta					
Cód.	Cantón	Censo	Estimación	Diferencia Relativa	Diferencia Absoluta
101	San José	288.054,00	319.335	1,11	31.281
201	Alajuela	254.886,00	276.674	1,09	21.788
103	Desamparados	208.411,00	222.200	1,07	13.789
113	Tibás	64.842,00	78.072	1,20	13.230
115	Montes de Oca	49.132,00	60.403	1,23	11.271

Fuente: Elaboración propia con datos del informe de Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades 2000 – 2025, INEC 2014.

En términos absolutos, el cantón de Montes de Oca se clasifica en el quinto puesto con una proyección de 60.403 personas, es decir, 11.271 habitantes más que la población total definida en el CENSO del 2011, solo superado por cantones con alta concentración población y urbanismo como son San José, Alajuela, Desamparados y Tibás.

2. Desarrollo cantonal

2.1 Índice de competitividad cantonal

La importancia del Índice de Competitividad Cantonal (ICC) radica en la capacidad para mostrar la dinámica del desarrollo sostenible del cantón en estudio. Dicho índice se basa en 7 pilares fundamentales (Economía, Gobierno, Infraestructura, Clima Empresarial, Clima Laboral, Capacidad de Innovación y Calidad de Vida) para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora que posee determinado cantón. Este índice es realizado por el Observatorio del Desarrollo (OdD) y la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica (Ulate, Mayorga, Alfaro, 2017)

Según el último Índice de Competitividad Cantonal (Ulate, Mayorga, Alfaro, 2017), el cantón de Montes de Oca presenta las siguientes características con respecto a los 81 cantones que estudia dicho índice.

Figura 2. Índice de competitividad cantonal (Cantón de Montes de Oca)



Fuente: Elaboración propia con datos del ICC 2011-2016.

De acuerdo con las variables antes mencionadas, el cantón de Montes de Oca quedó calificada en la posición #4 por lo que se deduce que dicho cantón tiene alto potencial de desarrollo, principalmente en la capacidad de innovación, infraestructura, clima empresarial y laboral. Además, se destaca su ubicación estratégica, fácil acceso, la alta oferta educativa y de servicios, conectividad., por lo que se convierte en uno de los cantones más atractivos para adquirir una residencia y para la inversión inmobiliaria.

2.2 Índice de Desarrollo Social Cantonal

El Índice de Desarrollo Social (IDS) permite evidenciar la desigualdad que existe entre los cantones o regiones del país en términos de desarrollo económico, seguridad, salud, educación y participación. Según el último informe publicado en el 2017, en la posición

número uno se encuentra el cantón de Escazú con una calificación de 100, seguido de San Pablo, Belén y Montes de Oca, quien ocupa el cuarto puesto de esta lista con una calificación de 96,77. Por el contrario, las últimas posiciones son ocupadas por los cantones de Talamanca (0,0), Sarapiquí (0,7), Buenos Aires (17,7) y Cañas (20,1) (MIDEPLAN, 2017).

Es importante tener en cuenta que este indicador se ve afectado por los diferentes acontecimientos que han impactado al país durante los últimos cuatro años, como es el caso de desastres provocados por fenómenos naturales, y cambios políticos y geopolíticos.

3. Fuerza laboral

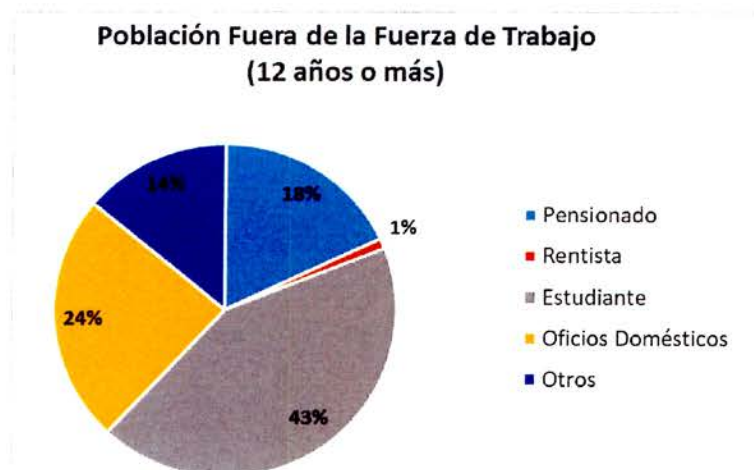
3.1 Población Económicamente Activa PEA

Reconocer la Población Económicamente Activa (PEA) se vuelve un tema de vital importancia cuando se realiza un estudio demográfico, ya que son características de relevancia para comprender la dinámica económica, en este caso, del cantón de Montes de Oca.

Más de la mitad del Cantón forma parte de la PEA con valores porcentuales cercanos a un 58%, mientras que las personas desocupadas rondan el restante 42%. Es importante considerar que del año 2000 al 2011 hubo un aumento en la PEA de un 1% aproximadamente, y tomando en cuenta el periodo de tiempo podría considerarse un pequeño aumento.

Debido a lo anterior, se vuelve importante reconocer qué sucede con ese 42% que no forma parte de la PEA y para eso se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Población fuera de la fuerza de trabajo (12 años o más)



Fuente: Elaboración propia con datos del CENSO 2011, INEC.

Como se observa en el gráfico 2, el principal peso de las personas que no forman parte de la PEA son estudiantes, ya que se debe recordar que la zona posee varios centros de educación superior que reúnen una gran cantidad de personas, por lo que muchos llegan al cantón buscando una mayor facilidad de acceso a estas instituciones. También se tienen los oficios domésticos y pensiones como porcentajes relevantes, mientras que un poco más rezagado se tiene el concepto de “otros” y finalmente, los rentistas.

Por la naturaleza de la zona se puede esperar un gran peso del grupo estudiantil, que en un futuro y si deciden quedarse en el cantón, pasarían a formar una parte importante de la PEA de Montes de Oca.

3.2 Distribución de la fuerza laboral según sexo

Una vez reconocida la PEA, puede interesar la distribución de esa fuerza laboral según el sexo de las personas, con el sentido de ver las tendencias que se siguen en la zona y analizar los temas de igualdad dentro de esta.

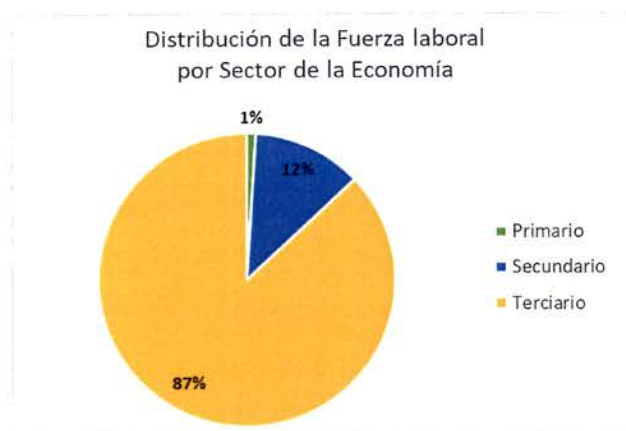
Entre el 2000 y el 2011 las mujeres tuvieron un aumento cercano al 3%, mientras que los hombres tuvieron un leve retroceso. Pese al crecimiento de la participación de las mujeres en la PEA y la leve disminución en el porcentaje de los hombres, aún existe una diferencia importante (superior al 20%) entre hombres y mujeres y su participación en la economía del cantón.

Entonces, pese a que no se tiene una igualdad perfecta en el acceso al trabajo, se ha dado una leve mejora en el último tiempo y se puede esperar que continúe de la misma manera, ya que no es un secreto, que la realidad mundial está orientada a la equidad de oportunidades.

3.3 Distribución de la fuerza laboral según sector económico

Reconocer los sectores económicos de Montes de Oca, resulta necesario para conocer la naturaleza sobre la que trabaja el cantón y da una idea de las tendencias laborales que imperan en el lugar.

Gráfico 3. Distribución de la fuerza laboral por sector de la economía



Fuente: Elaboración propia con datos del CENSO 2011, INEC.

Como se evidencia en el gráfico 3, en Montes de Oca casi no se da el sector primario que es reconocido por la obtención de materias primas (agricultura, ganadería, etc.), ya que apenas representa un 1% de la ocupación total. El sector secundario, que se reconoce por estar orientado a la fabricación, se muestra con un 12%.

El sector terciario, que en gran parte es el comercio de lo producido por el sector secundario (además de bienes, también servicios), representa un aplastante 87%, lo que muestra a Montes de Oca como un cantón principalmente comercial, y brinda una mejor percepción de la dinámica económica que se está llevando a cabo dentro de la zona.

4. Sector vivienda

4.1 Cantidad y tipo de vivienda

Respecto al sector vivienda, resulta importante conocer los antecedentes habitacionales de Montes de Oca, teniendo en cuenta la cantidad de viviendas existentes y analizando la ocupación de estas.

Tabla 6. Viviendas en el cantón de Montes de Oca por distrito

Viviendas en Montes de Oca por Distrito						
Distrito	Ocupadas	Desocupadas	Viviendas Colectivas	Total Viviendas	Porcentaje de Ocupación	Promdio de Ocupación
San Pedro	8.548	1.096	12	9.656	53%	2,8
Sabanilla	3.516	285	2	3.803	21%	3,1
Mercedes	1.775	138	1	1.914	10%	2,6
San Rafael	2.750	152	2	2.904	16%	3,5
Total	16.589	1.671	17	18.277	100%	2,9

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web Montes de Oca gobierno local, 2011.

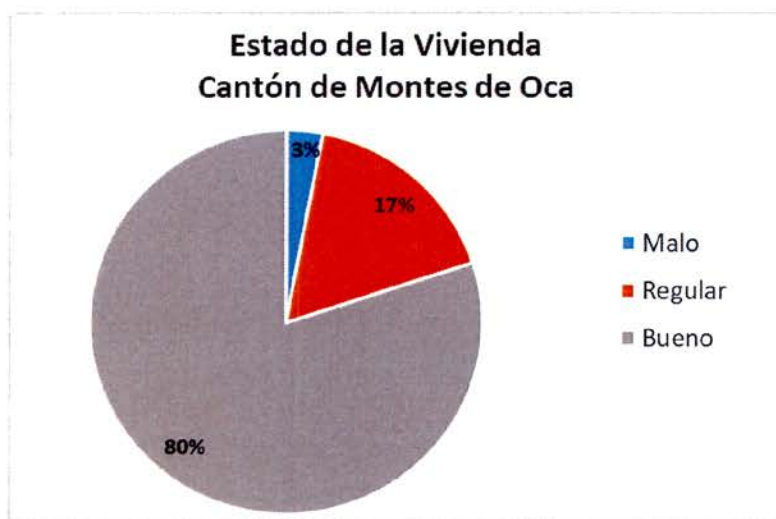
Observando la tabla 6, se concluye que San Pedro es el distrito con mayor número de viviendas (tanto ocupadas, desocupadas y colectivas) y paralelamente es de las que tiene uno de los menores promedios de ocupantes con 2,8 por vivienda. Llama la atención que es el distrito que más aporta viviendas colectivas, las cuales se pueden entender como aquellas infraestructuras que contienen varias viviendas dentro de la misma (Muñoz, 2016) y San Pedro aporta 12 de este tipo de edificaciones.

También es de considerar que la desocupación total se encuentra cerca de 1 vivienda por cada 10, que en términos generales no se puede determinar como una situación negativa del sector habitacional.

4.2 Estado de la vivienda

La calidad de la vivienda puede ser un indicador importante sobre el estilo de vida y las características de este sector en Montes de Oca.

Gráfico 4. Estado de las viviendas en el cantón de Montes de Oca



Fuente: Elaboración propia con datos de la página web Montes de Oca gobierno local, 2016.

Como se observa, el 80% de las viviendas en Montes de Oca se encuentran en buen estado, un 17% se encuentra en un estado regular y solamente un 3% está en malas condiciones. De esto se podría concluir que, mayoritariamente, el habitante de la zona está acostumbrado a una vivienda de buena calidad y se podría esperar que cualquier nueva construcción esté acorde a esta percepción.

2.2 Entorno político-legal

A nivel político, en diversas naciones se está incentivando el desarrollo de edificaciones que promuevan el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, además de buscar la organización de la población, por lo que los diferentes gobiernos están promoviendo leyes que estimulen proyectos con ese enfoque.

Los edificios de uso mixto mantienen la tendencia en el mundo ya que concentran las actividades humanas en espacios controlados, modernos y eco-amigables, por lo que países como China, España y Rusia apoyan este estilo arquitectónico, siempre y cuando mantengan los estándares requeridos en los códigos de construcción y urbanismo de cada país (Sánchez, s.f).

En Sao Pablo, Brasil, la Certificación Qualiverde, permite una serie de beneficios fiscales en forma de reducción de impuestos a la propiedad para todas aquellas edificaciones que cumplan con las especificaciones de la certificación, lo cual busca incentivar el desarrollo de proyectos de construcción sostenible (Cisneros, 2017).

Por su parte, México publicó el 28 de noviembre de 2016 la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, con el fin de organizar el desarrollo urbano, para mantener un ordenamiento en el territorio y su gobierno metropolitano, por medio de la debida protección y planificación del espacio público, además, esta Ley modificó el impuesto de los predios para cubrir los costos de equipamiento, infraestructura y servicios básicos. El Gobierno mexicano también comunica su compromiso de agilizar los procedimientos instituciones, de modo que sean digitales y transparentes y evitar la corrupción en los procesos (Obras, 2016).

En América Central uno de los mayores interesados en el desarrollo de inmuebles de uso mixto es Panamá, que creó de la ley 41 del 2004 desarrolló el Área Económica Especial de Panamá Pacífico, la cual ofrece privilegios laborales, fiscales, legales, aduaneros y migratorios a las empresas instaladas dentro de sus límites, que abarcan una extensión de 1.400 hectáreas (Sánchez, 2018).

Por otra parte, según lo expone Cisneros (2017) en la Revista Inversión Inmobiliaria, en Costa Rica el uso de energías renovables va en crecimiento, no obstante, existe una faltante

de estímulos hacia las empresas privadas para que incorporen estas tecnologías en sus proyectos de construcción, ya sea en áreas comerciales, residenciales, industriales u oficinas. Sin embargo, con el compromiso que posee el país con respecto al desarrollo sostenible, es posible que, a futuro, se promulguen leyes o beneficios que incentiven ese sector en Costa Rica.

Actualmente, el Impuesto al Valor Agregado de la reciente Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas, Ley No.9635, se aplica a los servicios de ingeniería, arquitectura, topografía y construcción de obra civil, según el Transitorio V de la Ley. Claramente, este impuesto afectará el valor comercial de las construcciones por metro cuadrado. El sector constructivo es muy sensible en materia de costos, dado que sus márgenes no son altos; según Villalobos (2019), esta Ley afecta directamente al desarrollador; el traspaso de inmuebles no está sujeto al Impuesto al Valor Agregado, por lo que los desarrolladores de proyectos constructivos son los consumidores finales de los servicios de ingeniería, construcción, arquitectura, paisajismo, transporte y otros, todos afectos al tipo general del 13%. Al afectarse el costo de cada metro de construcción, el desarrollador tiene dos opciones: trasladar el impuesto vía costo para mantener su margen, o reducir su margen y mantener el mismo precio. Sin embargo, se aprobó un transitorio para graduar el impacto de la entrada del Impuesto al Valor Agregado en el tiempo, manteniendo el primer año sin gravamen, 4% para el segundo, 8% para el tercero y tipo general del 13% en adelante, para los planos debidamente visados por el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, antes del mes de septiembre del 2019. Dicho transitorio estaría ayudando a los proyectos ya encaminados, dejando desprotegidos a los nuevos y futuros proyectos ante el fuerte impacto del Impuesto al Valor Agregado en el sector constructivo.

En el sector constructivo, tanto el Estado como los municipios de San José y otros cantones cercanos otorgan incentivos (implementación gradual del IVA, facilitar la tramitología, entre otros) para la construcción de edificios, a fin de atraer a la población y repoblar la capital, de manera más planificada, sin embargo, la crisis del 2008 frenó los esfuerzos que se estaban realizando y no fue sino hasta inicios del 2016 cuando el sector de la construcción presenta un crecimiento sostenido, por lo que en las municipalidades de San José, Escazú, Santa Ana, Heredia, Montes de Oca y Curridabat se están recibiendo proyectos para la construcción de edificios de uso mixto.

Los trámites constructivos en Costa Rica deben presentarse a diferentes instituciones, según corresponda, y cada una de estas instituciones puede negar o aceptar los términos de la construcción y pedir modificaciones. La construcción de un edificio en la zona de Montes de Oca necesita presentar información a las siguientes instituciones estatales: Acueductos y Alcantarillados (AYA), Comisión Nacional de Emergencias (CNE), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Instituto Nacional de Seguros (INS), Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU), Ministerio de Salud, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA) y a la Municipalidad de Montes de Oca (Gobierno de Costa Rica, 2018).

La municipalidad de Montes de Oca, específicamente, posee solicitudes para comercios y construcciones grandes, las cuales tienen una serie de requerimientos, los cuales serán analizados para otorgar los permisos correspondientes.

Por su parte, la compañía Inversiones Dent, debido a su vasta experiencia en proyectos de desarrollo inmobiliarios, se encuentra al día con todos los permisos y regulaciones, además están atentos a acatar todas las regulaciones vigentes que se promulguen en el país.

2.3 Entorno económico

La economía mundial cada vez es más exigente en cuanto a requerimientos e innovación en los distintos sectores económicos, resultado del proceso de globalización, el cual marca un contexto interconectado, caracterizado por los rápidos avances tecnológicos, digitales y de innovación; por lo cual, el sector de construcción e ingeniería debe adaptarse para responder a un marco regulatorio cada vez más exigente

Perspectiva económica mundial

La Vigésima Encuesta Mundial de CEOs del sector de Infraestructuras y Capital Projects, elaborada por PricewaterhouseCoopers (PwC), revela que los ejecutivos se muestran positivos para los próximos años entre 2017 y 2020, debido a una población que aumenta aceleradamente, una veloz urbanización y un robusto crecimiento económico, por lo cual esperan que los mercados emergentes representen el 55% de la construcción mundial para el 2020 (Reuters, 2011). Sin embargo, según el último informe “Perspectivas de la Economía Mundial” publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) el 21 de enero de 2019, la

economía mundial proyecta una desaceleración para el año 2019, dado que para el 2018 el crecimiento se estimó en 3,7% y se espera un 3,5% en 2019 y un crecimiento de 0,1% puntos porcentuales para el año 2020, es decir, pasar a un 3,6%.

Los acontecimientos recientes como el conflicto comercial entre China y Estados Unidos, el aumento del precio de las materias primas, y la desaceleración de economías importantes como es el caso de Alemania, han generado una disminución en la velocidad del crecimiento de la economía mundial, que incide de manera directa sobre la oferta y demanda mundial, lo que afecta las exportaciones de países como Costa Rica. Por lo que ha cambiado la perspectiva a futuro, ya que se espera un crecimiento de la economía mundial de 2,6% para el año 2019 y 2,7% para el año 2020, proyecciones muy por debajo de lo que se esperaba a inicios de año.

Figura 3. Crecimiento de la actividad económica a nivel internacional



Fuente: Presentación del BCCR. Foro para Revisión del Plan Macroeconómico 2019-2020 (2019).

Gráfico 5. Indicadores de actividad económica mundial



Fuente: Presentación del BCCR. Foro para Revisión del Plan Macroeconómico 2019-2020 (2019).

Como se observa en el gráfico anterior, se logra evidenciar la desaceleración económica mundial, mediante la caída en el comercio y la producción industrial, que han generado un efecto negativo sobre economías fuertes como la de U.E. y Estados Unidos, además de una enorme repercusión sobre los mercados de las economías emergentes.

Uno de los principales riesgos que afronta la economía mundial, es el alcance que puede llegar a tener la política tributaria de Estados Unidos, así como las expectativas y los ajustes en el mercado financiero que pueden crear incertidumbre y afectar la estabilidad de la economía.

Otro factor por considerar es el crecimiento del precio de los hidrocarburos, ya que en los últimos 5 meses el precio promedio ponderado de dicho consumible aumentó 13.9%. Además de la caída del precio de los productos agrícolas de exportación.

Adicionalmente, se unen factores exógenos como los conflictos a nivel geopolítico, la incertidumbre que se vive en algunos países, y los riesgos causados por fenómenos naturales que conllevan a grandes pérdidas humanas y económicas en las regiones afectadas.

Perspectiva económica de América Latina

En el caso de América Latina, se prevé un crecimiento de 1,7% y de 2,5% para los años 2019 y 2020, respectivamente. Esta mejora significativa se debe al alza de los precios de las materias primas exportables, donde sobresale Brasil, una de las economías más importantes de la zona y a la mejora de las perspectivas económicas de México, debido al fortalecimiento esperado de la demanda estadounidense. Dicho crecimiento es considerable a pesar de que el nivel general de la inflación en los países latinoamericanos ha aumentado en los últimos meses del año y del debilitamiento de otras economías, como es el caso de Venezuela (FMI, 2019).

El FMI en su Informe de Proyecciones Económicas 2019-2020 (2019), presenta una serie de medidas que favorecen el progreso económico y crecimiento de los países de América Latina:

- Implementación de políticas monetarias flexibles, de manera que permita reducir los niveles de inflación y dejar un margen para reactivar la economía, en caso de una recesión del mercado

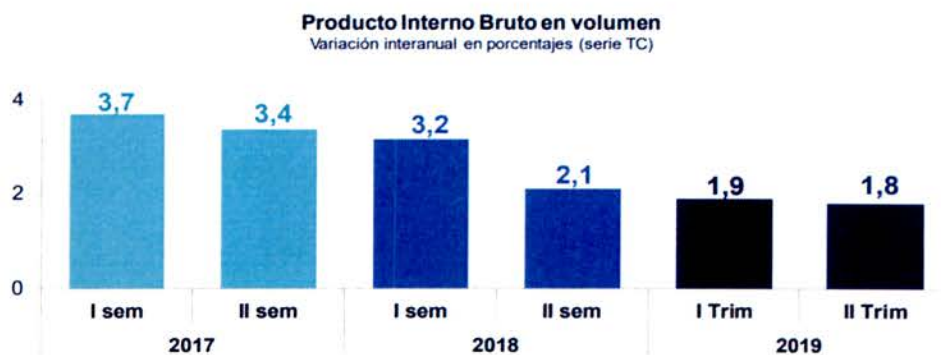
- Evitar la postergación de las reformas fiscales y ajustes en la estructura presupuestaria
- Mantener un sistema cambiario flexible, que pueda reajustarse con respecto al movimiento del mercado, evitando desequilibrios en la balanza de pagos.

Perspectiva económica de Costa Rica

Con base en información del “Programa Macroeconómico 2019-2020” (2019) y a la “Memoria anual 2019” (2019) publicados por el Banco Central de Costa Rica, el Producto Interno Bruto (PIB) costarricense llegó a un 2,7% para el año 2018 (en términos reales), menor al crecimiento que ha tenido con respecto a los últimos 3 años, lo que presenta una desaceleración considerable con respecto al 3,4% alcanzado en 2017.

Después de la revisión del plan macroeconómico realizada en julio de 2019, se proyecta un PIB del 2.2% para finales del año 2019 y de 2.6% para el año 2020. Esta situación fue provocada por la desaceleración económica mundial, el conflicto comercial entre Estados Unidos-China, el conflicto interno de Nicaragua y la poca dinamización de la economía nacional.

Gráfico 6. Variación interanual del PIB de Costa Rica



Fuente: Presentación del BCCR. Foro para Revisión del Plan Macroeconómico 2019-2020 (2019).

La desaceleración de la economía interna se da por la disminución del consumo, tanto de los hogares como del Gobierno General. Además, las huelgas encabezadas por los grupos sindicales, la incertidumbre creada por el plan fiscal, el aumento en el desempleo y la caída internacional de los precios de los productos agrícolas, son determinantes en el impacto negativo que ha sufrido el país en estos últimos meses.

Déficit financiero

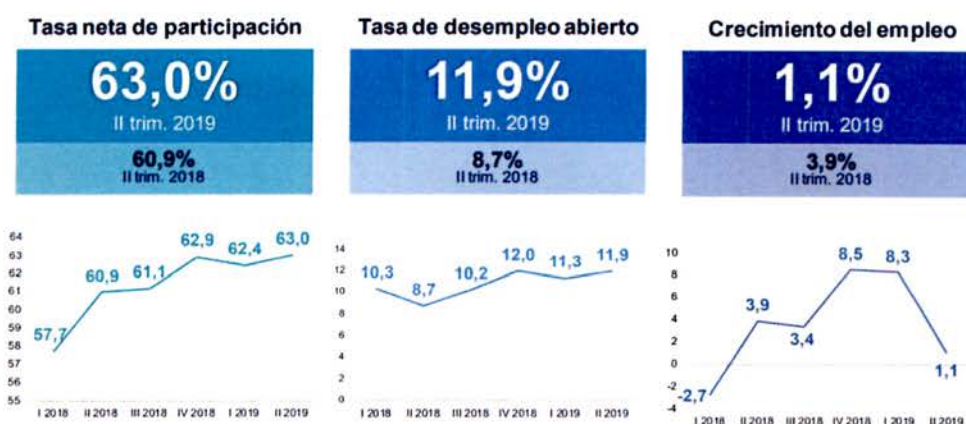
En cuanto al déficit del Gobierno Central, se logró reducir a 6,0% del PIB en relación con el año anterior que era de 6,1% (2017). Dicha mejoría, que, si bien no es relevante, se debe a las medidas de contención del gasto adoptadas por el Ministerio de Hacienda a mediados del 2018, y a los rendimientos de la amnistía tributaria planteados en la Ley 9635 (Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas). A pesar de ello, la razón de la deuda del Gobierno alcanzó un 53,6% en el 2018 y un 54,8% para el primer semestre del 2019, muy superior al 48,7% del año 2017.

Después de la revisión del plan macroeconómico en julio del 2019, se espera un déficit financiero como porcentaje del PIB del 6.3% para el 2019 y el 6.1% para el 2020. Es importante mencionar que esta proyección contempla el efecto de la Reforma de las finanzas públicas, y la colocación de los eurobonos.

Tasa de Desempleo

Otro factor por considerar es el aumento de la tasa de desempleo, la cual alcanzó cifras del 11.9% para el segundo trimestre del 2019. Sin embargo, es importante resaltar que dicho aumento no se da por la destrucción de empleo, sino por el aumento en la participación, asociada a más jóvenes y mujeres que desean ser parte de la fuerza laboral.

Figura 4. Indicadores de empleo en Costa Rica

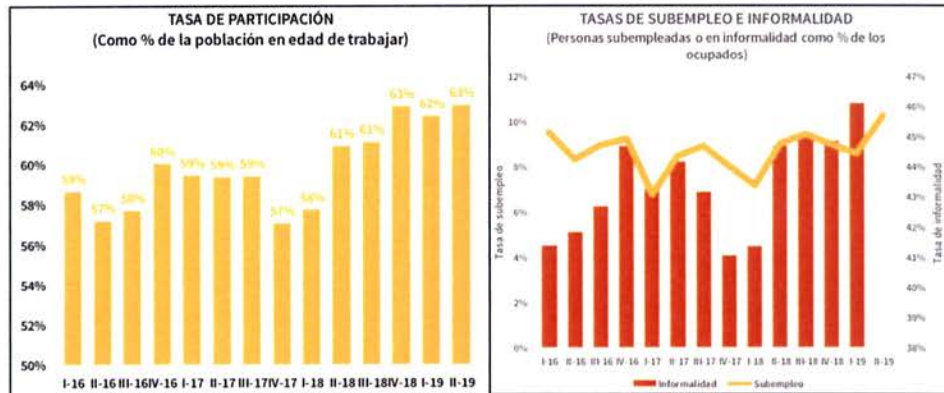


Fuente: Presentación del BCCR. Foro para la Revisión del Plan Macroeconómico 2019-2020 (2019).

El crecimiento del empleo reportado para el segundo trimestre del 2019 fue de 1.1%, muy inferior al 3.9% reportado en el segundo trimestre del año anterior. Además, se da el

crecimiento del empleo en puestos especializados del sector de telecomunicaciones, salud, y servicios. Lo que es preocupante es el crecimiento de la informalidad y el subempleo.

Figura 5. Participación del sector laboral

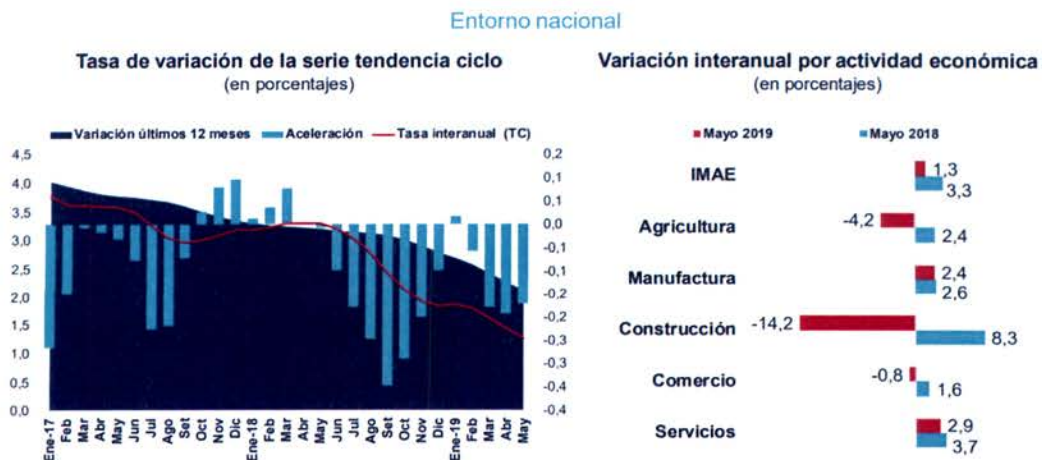


Fuente: FCS Capital | Análisis y Estrategia con datos del INEC (2011).

Actividad económica

Según el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), a mayo del 2019 se presenta una desaceleración considerable en la actividad económica del país, principalmente en el sector comercio, agricultura y construcción. El único sector que ha logrado mantener números positivos es el sector servicios, y principalmente, por la actividad de las zonas francas.

Figura 6. Ciclo económico y crecimiento interanual de IMAE de Costa Rica, junio 2019



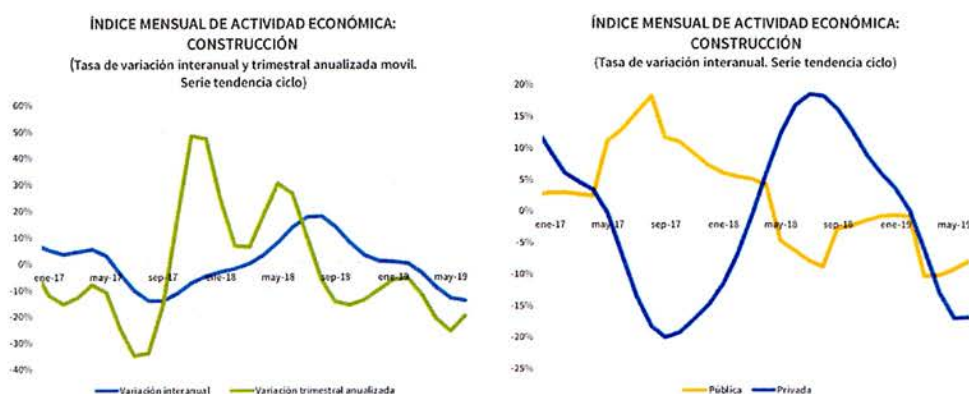
Fuente: Presentación del BCCR. Foro para Revisión del Plan Macroeconómico 2019-2020 (2019).

En el caso específico de la construcción, dicha industria presentó un incremento importante del 6,6% como componente del PIB para el 2018, debido principalmente a las

edificaciones comerciales e industriales. A pesar de que fue el sector de la industria el que mostró mayor mejoría en el 2018, la construcción a nivel público disminuyó 7,3%, dicha inversión se enfocó en infraestructura educativa y obras de almacenamiento de combustible y alcantarillado sanitario en el GAM.

Sin embargo, para el 2019 la contención del gasto, consumo y la inversión se han reflejado significativamente en el sector construcción, que ha disminuido su actividad tanto a nivel público como privado, debido a que ante la coyuntura económica que vive el país los consumidores han disminuido o postergado su consumo en bienes duraderos, como es el caso de vehículos, viviendas y el sector de línea blanca.

Gráfico 7. Variación interanual del IMAE de la construcción a junio 2019



Fuente: FCS Capital | Análisis y Estrategia con datos del BCCR (2019).

Como se observa en la gráfica del IMAE del sector construcción, puede determinarse el comportamiento cíclico que presenta el sector tanto a nivel público como privado, donde se presenta una correlación negativa entre ambos sectores, y siguiendo la tendencia se esperaría un crecimiento del sector privado para los años venideros (2020 y 2021), además de los proyectos que actualmente se están valorando en la asamblea legislativa de infraestructura pública para dinamizar la economía.

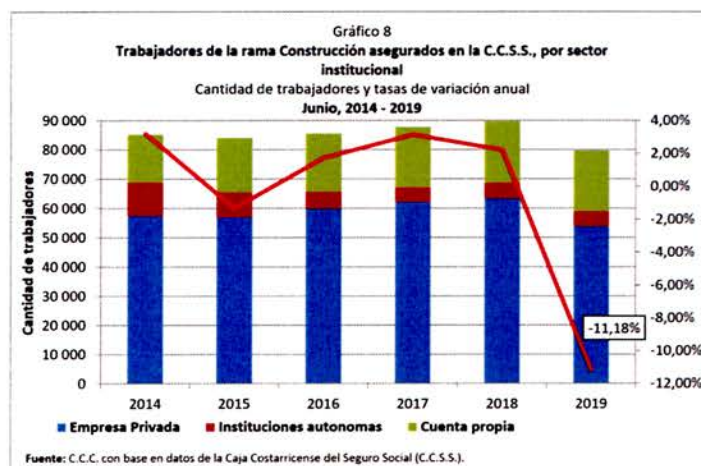
Es importante resaltar que la construcción es la actividad económica que entrelaza o encadena mayor cantidad de industrias por las diferentes actividades económicas que participan durante cada una de sus etapas de desarrollo y después de su ejecución.

En el caso particular del empleo, en el sector construcción ha mantenido un crecimiento constante con ciertas variaciones relacionadas con la cantidad de proyectos realizados

durante el periodo de estudio. Durante el 2018 se da un incremento considerable en los dos primeros trimestres del año, llegando a niveles de aproximadamente 160.000 trabajadores ocupados debido a la cantidad de proyectos realizados tanto en el sector público como privado; para el tercer trimestre de 2018 dicha situación se revierte, tendencia a la baja que se mantiene hasta mitad del 2019, debido a la desaceleración del sector.

A nivel de formalidad del empleo, en el sector construcción para el 2018 se reportaron 89.740 empleos formales, representando un crecimiento del 2,21%, tendencia positiva que viene de años anteriores. El principal aumento se evidencia en el sector privado durante los últimos cuatro años, pero la contratación por parte de instituciones autónomas y asegurados por su cuenta ha aumentado en 6,33% y 1,75% respectivamente, con respecto al año anterior (2017). Sin embargo, para el 2019 se contabilizaron 79.708 empleos formales en el sector construcción, lo que representa un decrecimiento de -11,18%, debido a que en la empresa privada hubo un decremento de -15,07%, y una disminución de -4,04% en las instituciones autónomas. Por su parte, los asegurados por cuenta propia decrecieron un -1,28% con respecto al mismo mes del 2018.

Gráfico 8. Cantidad de trabajadores asegurados por sector de la construcción



Fuente: Informe Económico del Sector Construcción, Cámara Costarricense de la Construcción, 2019.

Panorama de Costa Rica en el corto plazo

Con respecto a las finanzas públicas, la Tesorería Nacional de Costa Rica atendió sus obligaciones mediante la colocación de bonos de deuda interna, principalmente en el sector

privado y bancos. Sin embargo, la situación es preocupante, ya que los principales sectores causantes de dicho déficit son el Gobierno Central y el sector público no financiero.

En general, la situación económica del país genera vulnerabilidad para la estabilidad macroeconómica, afectando directamente la inversión privada y la fluctuación de los macro precios, por lo que el gobierno electo el pasado 1 de abril de 2018, posee muchos retos para mejorar la estructura económica del país con respecto a la recaudación de impuestos y control del gasto público.

Para enero de 2018, la Junta Directiva del Banco Central, aprobó la adopción de un sistema monetario flexible de meta explícita de inflación, con el cual se procura mantener una inflación baja y estable. El rango interanual meta es de un 3% de inflación con un grado de tolerancia de ± 1 p.p. El 2018 cerró con un 2% de inflación; dicho factor se ha mantenido en niveles similares en el 2019 (IPC), (BCCR, 2019).

Además, el Gobierno Central junto con el BCCR y los entes relacionados, han tomado algunas medidas para la reactivación de la economía, como es el caso de la disminución de la tasa de política monetaria (TPM) y el encaje mínimo legal, que han pasado de 5.25% a 4.75% y de 15% a 12%, respectivamente. Adicionalmente, con la iniciativa del CONASSIF para facilitar el acceso al crédito y la aprobación de los eurobonos en la Asamblea Legislativa, se crea un panorama óptimo y estable en el corto plazo (BCCR, 2019).

Se espera una mejoría en relación con el tema del déficit fiscal, gracias a la implementación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas que mejoran la forma de recaudar los impuestos, además de condicionar nuevos servicios al sistema tributario. Por otra parte, las medidas que está tomando el Gobierno Central para la contención del gasto y los proyectos en infraestructura pública, mejoraría el panorama para los años venideros

2.4 Entorno tecnológico

A nivel mundial, la aplicación de la tecnología en las edificaciones se ha convertido en un elemento diferenciador y de reducción de costos que pretende ayudar al medio ambiente, facilitar la vida diaria y ofrecer la mayor comodidad posible.

En la actualidad, se puede observar la manifestación de estos elementos por medio de diversos inmuebles en varios países, entre los que mencionan:

- Bullitt Center ubicado en Seattle, Estados Unidos, esta edificación cuenta con paneles solares que le proporcionan 100% de la energía necesaria.
- Torre Pearl River ubicado en Guangzhou, China, el cual por medio de sus turbinas eólicas y estrategias de consumo de energía, puede autoabastecerse en su totalidad.
- Commerzbank ubicado en Frankfurt, Alemania, el cual cuenta con nueve jardines a diferentes alturas a lo largo de la torre y un sistema de luz natural en todas las oficinas.

Por su parte, Rodenbush & Byatt (2015), mencionan en la revista ABB que las tecnologías de automatización serán las más importantes para el 2018. Este tipo de tecnología, en la parte comercial, se enfoca principalmente en el consumo de energía, por medio de sistemas automatizados de calefacción e iluminación.

Con respecto al ámbito residencial, el principal enfoque es sobre los hogares inteligentes, donde la seguridad y el confort son los elementos de mayor importancia para los residentes; para ello, ya se están implementando dispositivos que regulan la calefacción, iluminación, persianas, cámaras de seguridad, entre otros, los cuales por medio de sensores o programación realizan una implementación eficiente de sus funciones (Rodenbush & Byatt, 2015).

En Costa Rica, el aspecto tecnológico se destaca principalmente en instalaciones que operan de manera inteligente, uno de ellos es el Centro de Servicios y Distribución de la farmacéutica Roche para Centroamérica y el Caribe, ubicado en la zona franca Ultrapark, en La Aurora de Heredia, el cual cuenta con un sistema integrado de manejo completo de las instalaciones, permitiendo regular el suministro de luz, agua, electricidad, entre otros, además de que en su interior cuenta con áreas verdes. Esto representa un punto de referencia que refleja la implementación y existencia de tecnologías avanzadas en el país.

Por su parte, según lo consultado a los directivos de la compañía Inversiones Dent (2017), los inversores, dentro de su propuesta de valor agregado consideran como un factor de éxito la implementación de nuevas tecnologías en sus proyectos inmobiliarios.

2.5 Entorno ambiental

A la hora de desarrollar una construcción, es importante tener claras las consideraciones ambientales que se deben cumplir para lograr una correcta inserción del proyecto en el

entorno que le rodea y evitar generar cambios bruscos y desfavorables para la flora, fauna y cualquier elemento que se encuentre alrededor.

Una tendencia mundial, principalmente por la presión de organizaciones mundiales e incluso la población civil, es buscar la sostenibilidad y reducir el impacto ambiental al mínimo, ya que de la utilización de los recursos (así sea como elemento visual) depende muchas veces la rentabilidad de un proyecto y cuando se realiza una evaluación ambiental, es importante mencionar que no se trata solo de la naturaleza, sino que incluye aspectos sociales, culturales y económicos de todo lo que rodea el espacio sobre el cual se piensa desarrollar algún proyecto.

Como se comenta en una nota de la revista Inmobiliare (CBRE Project Management LatAm, 2019), el número de inversionistas que buscan proyectos sustentables viene en un crecimiento exponencial debido a la relevancia del tema ambiental en los tiempos recientes; tal afirmación está apoyada por investigaciones de la Alianza Global de Inversiones Sustentables. Este tópico es de vital importancia en una industria como la construcción, ya que en esta se presenta una gran utilización de recursos (naturales, humanos, entre otros) y si se consigue un equilibrio entre el uso y aporte de recursos, cualquier empresa se encuentra a las puertas de un gran atractivo comercial para los consumidores potenciales; por eso, escuchar hablar de paneles solares y mecanismos de un mejor aprovechamiento del agua, ya no son asuntos extraños en grandes proyectos inmobiliarios.

Costa Rica cuenta con el Manual de Buenas Prácticas Ambientales elaborado por el Tribunal Ambiental Administrativo y el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) (Hernández, 2010), donde se menciona que el diseño de cualquier edificación o proyecto de construcción, debe buscar afectar al mínimo el entorno donde será desarrollado, considerando elementos como ecosistemas sensibles, bellezas naturales y algunas consideraciones especiales en las áreas boscosas, ya que en algunas se permite el aprovechamiento de un 10% sobre ese territorio.

Además de lo anterior, se deben considerar aspectos como la limpieza y el orden a la hora de construir, ya que cualquier residuo remanente del proyecto debe ser bien manipulado, con el fin de que no llegue a causar daños en el ecosistema o cualquier tipo de riesgo para la fauna, además de evitar complicaciones como inundaciones, deslizamientos, entre otros.

A la hora de desarrollar el contrato con la empresa constructora, se debe verificar que incluya las pautas a seguir, determinadas por la evaluación de impacto ambiental, así mismo, considerando la viabilidad ambiental del proyecto, la gestión se realiza usualmente basada en las indicaciones de las Guías ambientales y de construcción del SETENA.

Pero realmente ¿qué es una construcción sostenible? Según la promotora inmobiliaria Sintés Barreth, una construcción sostenible, de igual forma conocida por su nombre en inglés como “Eco Building” o también como “Green Building”, es toda aquella edificación que está “diseñada, construida y operada, de forma tal que el impacto ambiental en su funcionamiento diario sea el mínimo posible y la eficiencia energética al máximo” (Barreth, s.f.).

Sintés Barreth es una empresa especializada en las construcciones Green Building, fundada en el 2015, con el ideal de construir edificios sostenibles y sumamente eficientes, debido a lo anterior, se considera pertinente considerar las percepciones teóricas del tema, que una empresa especializada tiene para dar.

Esta promotora propone que la principal diferencia entre las construcciones convencionales y las sostenibles se basa principalmente en 3 factores; en primer lugar, se tiene el ser responsables con el medio ambiente; en segundo lugar, el uso eficiente de los recursos naturales (agua, minerales, energía, entre otros) y finalmente, el tercer factor es la correcta integración con la comunidad donde se ubica el terreno y la cultura del mismo.

Referente a la responsabilidad con el ambiente, se menciona el aprovechamiento de las tierras donde se utiliza la tierra desarrollada, se recupera la tierra que está en descuido y se evita interferir con cualquier tipo de tierra virgen o protegida.

En cuanto a la utilización de los recursos, se basan en el “hacer más con menos” y va desde el diseño de la obra, la selección de los materiales con los que se trabajará, la reducción al máximo de los residuos, la conservación del ambiente y de los suelos, además de la ya mencionada eficiencia energética.

El último factor se refiere a la integración con la comunidad y la cultura adyacente, ya que muchas veces se piensa en que solo sea de fácil acceso para peatones y vehículos que tienen que ver con el edificio, pero hay que considerar las costumbres de la zona, principalmente en las prácticas de construcción, así como los estilos y materiales utilizados,

por lo que se debe buscar que la construcción interactúe con el ambiente que le rodea, principalmente que sea de forma armónica y para nada, chocante.

En Costa Rica, para que una construcción sea certificada como sostenible se puede escoger entre 3 distintos sistemas evaluadores o certificaciones aprobadas en el país: “LEED” con 29 proyectos certificados y 76 en proceso, “EDGE” con 1 acreditado y 2 en proceso y finalmente, “RESET” con 1 proyecto acreditado, todos estos datos obtenidos gracias al artículo del diario digital El Financiero titulado: “¿Cómo certificar una construcción como sostenible?” (Fallas, 2015).

En términos generales, escoger entre una certificación u otra no representa mayor gasto para la empresa solicitante, principalmente, lo que va a incidir en el precio es el tamaño del proyecto. La principal diferencia entre estos sistemas es la cantidad de pasos o el número de consultorías por realizar para solicitud de créditos.

Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), que se traduce como “Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental” es el sistema de evaluación más utilizado a lo largo del mundo, disponible para cualquier tipo de construcción; provee un marco de trabajo en la creación de edificios sostenibles, eficientes y con reducciones importantes en los costos. Cabe destacar que LEED cuenta con cuatro categorías de certificación: Certificado (entre 40-49 puntos de evaluación), Silver (50-59 puntos), Gold (60-79 puntos) y Platinum (más de 80 puntos).

Excellence in Design for Greater Efficiencies (EDGE), que se traduce como “Excelencia en Diseño para Mayores Eficiencias”, es un sistema creado por el Grupo Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, que propone reducir los recursos que se utilizarán de acuerdo con comparaciones con estándares locales. Para obtener la certificación EDGE (solo es una categoría), se debe cumplir con un mínimo ahorro en 3 rubros que son: 20% en ahorro de energía, 20% en ahorro de agua y 20% en ahorro de energía incorporada a los materiales.

Requisitos para Edificaciones Sostenibles en el Trópico (RESET) es el sistema de evaluación desarrollado por el Instituto de Arquitectura Tropical (IAT), el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA) y el Colegio de Arquitectos de Costa Rica (CACR), su objetivo principal es mejorar los procesos de construcción, la calidad de vida y la visión

colectiva de la ciudad. Este sistema evalúa la obra en cada etapa (diseño, construcción y operación), por lo que trabaja con base en un porcentaje de logro y no con cifras.

Al conocer sobre los sistemas de certificación aplicables en Costa Rica, ya se pueden hacer consideraciones acerca de la reputación o imagen que estas brindan, también resulta importante analizar la cantidad de pasos que constituyen a cada certificación, lo que se explica a continuación:

Tabla 7. Pasos por cada sistema de certificación aceptados en Costa Rica

Paso	Certificación o Sistema de evaluación		
	EDGE	RESET	LEED
1	Autoevaluación	Información preliminar	Estudio de factibilidad del proyecto
2	Registro	Oferta de servicios	Registrar el proyecto en www.leedonline.com
3	Contacto con el Green Building Council de Costa Rica (GBC-CR)	Solicitud de certificación	Presentación preliminar de la fase de diseño
4	GBC-CR contacta al cliente y envía los formularios de inscripción y la lista de auditores	Revisión de documentos	Presentación final de la fase de diseño
5	El cliente escoge el auditor y envía la documentación	valuación documental (en caso de certificar diseño), visitas al proyecto en construcción) o visitas de verificación (en operación)	Presentación preliminar de la fase de construcción
6	GBC-CR revisa el reporte del auditor	Informe de resultados al cliente	Presentación final de la fase de construcción
7	GBC-CR emite la precertificación	Reunión de cierre	Apelaciones ante el Consejo de Construcción Ecológica de Estados Unidos (US-GBC)
8	Auditor realiza la pre-auditoría de construcción y una visita de verificación del GBC-CR	Evaluación y decisión	Certificación
9	Reporte del auditor	Otorgamiento de la certificación	
10	GBC-CR revisa el reporte		
11	Emisión de certificado final y elaboración de placas		

Fuente: Elaboración propia con datos del diario digital El Financiero en su artículo; “¿Cómo certificar una construcción como sostenible?” (Fallas, 2015).

Como se observa en la tabla 7, LEED es el sistema que menor número de pasos exige para obtener la certificación, lo que puede explicar su preferencia, no solo en suelo costarricense, sino también a nivel mundial. Además, es importante considerar el hecho de que LEED tiene

distintas categorías de certificación, lo que vuelve más atractivo el aplicar correctamente la normativa en búsqueda de una mejor certificación.

En cuanto a EDGE, pese a tener pasos como la autoevaluación, que es gratuita, se antoja como sumamente burocrática a primera vista, con tres pasos más que LEED y dos más que RESET, por lo que puede ser una alternativa que pierde atractivo. En el caso de RESET, pese a tener solo un paso más que LEED, el peso que parece tener esta última a nivel mundial, la vuelve sin duda en la opción más atractiva de las tres.

CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA INVERSIONES DENT S.A.

En este capítulo se describe la constitución y la actividad económica en la que se desenvuelve la empresa Inversiones Dent S.A.

1. Inversiones Dent S.A.

1.1 Reseña histórica de la compañía Inversiones Dent S.A.

Desde una perspectiva a nivel interno, basada en la entrevista realizada al Sr. Roberto Dent Herrera (comunicado personal, lunes 29 de setiembre de 2017), la compañía Inversiones Dent pertenece al grupo económico de la familia Dent Herrera, que se constituyó el 3 de julio de 1959. Dicho grupo económico se ha caracterizado por la diversificación de su actividad económica en diferentes áreas y negocios, lo que les ha otorgado la experiencia suficiente para el desarrollo de grandes proyectos económicos.

1.2 Descripción de la empresa

Inversiones Dent es una organización de desarrollo inmobiliario y de bienes raíces, compuesta por un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por: ingenieros, abogados, mercadólogos, financistas y economistas, que conocen el mercado inmobiliario de forma detallada y precisa.

1.3 Estructura organizacional

El consorcio económico se compone de las siguientes sociedades, tal y como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Conformación del Consorcio Económico Dent

Empresa	Cédula Jurídica	Aporte
EMPRESAS DENT S.A.	3-101-067966	Inversiones y bienes inmuebles
INVERSIONES DENT S. A	3-101-686419	Desarrolladora de bienes inmuebles
DESARROLLOS NUEVOS D.H., S.A.	3-101-077738	Administración de los nuevos desarrollos.
CONSTRUCTORA DENT S.A.	3-101-076556	Empresa constructora
FACOLI S.A.	3-101-010361	Proveedor del sistema constructivo Facoli
JUROCAMA S.A.	3-101-006622	Bienes inmuebles y arrendamientos.

Fuente: Elaboración propia (Dent, comunicado personal, 29 de setiembre de 2017).

Junta Directiva de Inversiones Dent S.A

- **Presidente:** Roberto Dent Herrera
- **Secretario:** Roberto Dent Hernández
- **Tesorera:** María Cristina Dent Hernández

La administración de las empresas se maneja en forma conjunta en sus oficinas centrales, ubicadas en Barrio Dent, 300 metros de Grupo Q, en San Pedro de Montes de Oca.

1.4 Competencias y funciones de la empresa

- Control y monitoreo de costos
- Creación y control de programas de trabajo
- Ingeniería y administración de proyectos
- Seguridad ocupacional
- Contabilidad del proyecto

1.5 Actividad comercial, logros y reconocimientos del conglomerado económico Dent

El grupo económico ha realizado gran cantidad de proyectos constructivos y urbanizaciones a través de los años, tales como Residencias Los Faroles con más de 120 casas de nivel medio, Residencias Vía Ronda con 11 exclusivas casas de nivel medio-alto, Urbanización Dent, Urbanización Naciones Unidas, cientos de casas de todo nivel, bodegas, tapias, locales comerciales, oficinas y edificios. Por lo tanto, cuenta con una amplia experiencia en la administración de proyectos, desde su concepción hasta la finalización y entrega.

Por su parte, Facoli S.A. posee una moderna fábrica de paredes prefabricadas y más de 40 años de experiencia en el mercado nacional con miles de proyectos de construcción de diferente índole en todo el territorio nacional; por ejemplo, la realización del proyecto reconstructivo de la nueva Cinchona.

La sociedad Jurocama S.A se ha dedicado a inversiones en bienes raíces, especialmente se evidencia en la adquisición, a través de los años, de valiosas y estratégicas propiedades. También su interés se ha enfocado en la siembra y cultivo de café, repasto para ganado y otros cultivos, así como alquileres de locales comerciales, lotes y parqueos.

Desde la perspectiva del ámbito constructivo, Inversiones Dent se encarga de los desarrollos inmobiliarios y proyectos a gran escala, principalmente el desarrollo de edificaciones con fines económicos.

A nivel financiero y administrativo, Empresas Dent, S.A. se ha dedicado también a inversiones en bancos e instituciones financieras (certificados de depósito a plazo, fondos líquidos, valores, entre otros), así como a alquileres de edificios, locales comerciales, lotes y parqueos.

Como se puede evidenciar, el grupo económico cuenta con un alto nivel de diversificación y experiencia, además del respaldo económico y moral de un grupo consolidado y maduro con gran capacidad para desarrollar nuevos proyectos.

1.6 Estrategias de comercialización de proyectos anteriores

La empresa, con base en su experiencia, ha logrado identificar dos factores primordiales para la comercialización de sus proyectos.

Análisis estratégico: Es de vital importancia el análisis de la zona donde se desea desarrollar cada proyecto, con el objetivo de conocer su potencial y alcance, además de determinar si la infraestructura por desarrollar se alinea con la necesidad que demanda el mercado.

Relación comercial: Para la empresa, es primordial conocer la demanda del mercado empresarial, presentar propuestas innovadoras y atractivas, lo que se busca es crear una oportunidad de negocio, tanto para el desarrollador como para los inquilinos. En este tipo de desarrollos, en las fases previas a la finalización del proyecto, el desarrollador busca crear acuerdos con potenciales inquilinos de opciones de preventa que permite reducir el riesgo financiero.

El Centro Gastronómico Antares fue una propuesta innovadora que llegó a la zona este de San José, aprovechando la localización estratégica. por su accesibilidad y flujo de personas. Previo a su inauguración, ya contaban con el 40% de ocupación de sus locales mediante acuerdos comerciales, evidenciando lo atractivo que fue este desarrollo.

2. Perfil del proyecto inmobiliario mixto por desarrollar

La compañía Inversiones Dent proyecta la construcción de un desarrollo inmobiliario en la categoría de uso mixto, por lo que busca desarrollar un edificio moderno que contemple 2 actividades económicas (residencial y comercial) y se ajuste a las necesidades y preferencias de los potenciales clientes. Además de ofrecer un ambiente innovador y con servicios complementarios que le permitan tener un factor diferenciador que sea atractivo y satisfaga las necesidades de los residentes.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE EDIFICIO MIXTO DE LA EMPRESA INVERSIONES DENT S.A.

En el Capítulo III se detallará la metodología utilizada en el trabajo de campo, así como los resultados obtenidos de este.

1. Marco metodológico

El reconocimiento de las exigencias del mercado hace imprescindible la utilización de una herramienta para la toma de decisiones, que acople las necesidades existentes en un mercado específico con la implementación de la estrategia más adecuada. Por lo anterior, se pretende estudiar las motivaciones de las personas por vivir en este tipo de infraestructuras, además de evaluar la percepción de los consumidores con respecto a las tendencias y necesidades del mercado de bienes inmuebles y a partir de ello, diseñar una propuesta que se acople al gusto y exigencia de los potenciales clientes.

1.1 Enfoque de investigación

La investigación por realizar presenta un **Enfoque Mixto**, por lo que se contemplan métodos, técnicas e instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Para obtener la información más precisa y cuantificable posible, se aplican procesos de investigación de mercado medibles estadísticamente, además de realizar análisis de aspectos financieros y contables relevantes, basados en métodos ya existentes.

Por otra parte, la investigación permite el desarrollo de técnicas de encuestas y observaciones en inmuebles similares, con el propósito de reconocer las opiniones, tendencias y experiencias, tanto positivas como negativas.

1.2 Tipo de investigación

Al considerar la necesidad de definir y buscar la satisfacción de las necesidades de los usuarios de un edificio mixto, la investigación es de carácter aplicada-descriptiva. De acuerdo con Hyman, este tipo de estudios resultan en la descripción de un fenómeno, por cuanto su finalidad es comprender qué factores impulsan a las personas a vivir o visitar este tipo de infraestructuras (Hyman, 1955, citado en Cazau, 2006).

Variables y categorías de análisis:

- **Requerimientos habitacionales:** Hace referencia a todos aquellos elementos que constituyen la oferta física del inmueble exigida por los potenciales residentes, que los conduzca a disfrutar de una residencia satisfactoria, esto incluye aspectos como oferta de áreas comunes, dimensiones de los apartamentos, entre otras características.
- **Demanda de servicios:** Corresponde a la oferta de establecimientos tanto comerciales como recreacionales, ya sea dentro del inmueble o externos, que les permita a los residentes satisfacer sus necesidades, tanto de consumo como sociales y recreativas.
- **Factores estratégicos:** Los factores estratégicos hacen referencia a los elementos que influyen en la decisión de compra de los potenciales clientes como son el factor precio, ubicación, seguridad, comodidad, entre otros.
- **Preferencia tecnológica:** Se refiere al grado de interés y aceptación de las personas por vivir en edificaciones tecnológicas y menos contaminantes.
- **Factores de éxito:** Corresponde a las estrategias aplicadas por otros desarrolladores inmobiliarios que han resultado determinantes para la permanencia y comodidad de los residentes de los inmuebles.

1.3 Objetivo de la investigación de campo

Reconocer los principales requerimientos habitacionales, comerciales y de infraestructura del proyecto inmobiliario mixto, que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los potenciales clientes

1.4 Propuesta metodológica para la recolección de información

Con la finalidad de identificar el mercado objetivo, se realizó una investigación preliminar a partir de fuentes primarias, secundarias y al criterio de expertos, sobre hábitos de consumo habitacionales y económicos. Posterior a ello, se efectuó el trabajo de campo considerando las siguientes fases:

Fase I. Indagación bibliográfica referente al desarrollo de proyectos inmobiliarios de uso mixto a nivel internacional y nacional.

Fase II. Investigación documental y de instituciones públicas que regulen los proyectos inmobiliarios terminados y en su proceso de desarrollo.

Fase III. Investigación demográfica y económica de la zona de San Pedro de Montes de Oca.

Fase IV. Identificación de los principales edificios en el GAM con características similares a los desarrollos inmobiliarios de uso mixto, con mayor detalle en la zona en estudio (cantón de Montes de Oca).

Fase V. Aplicación de técnicas de estudio que permitan recolectar la información de los potenciales clientes.

Fase VI. Agrupación de la información obtenida para su posterior análisis e interpretación.

1.5 Técnicas y metodologías para el trabajo de campo

- A. Observaciones:** Se realizaron observaciones en los edificios de uso mixto que presenten características similares al edificio mixto que se desea desarrollar, con el objetivo de comprender el funcionamiento e interacción de las distintas actividades que se desarrollan en la infraestructura a nivel comercial, laboral, residencial y social.

Para tener una perspectiva más amplia de los elementos que caracterizan este tipo de inmuebles se visitaron 6 desarrollos, de los cuales 3 pertenecen a la zona oeste y 3 en la zona este de GAM. Sus similitudes, diferencias, así como observaciones adicionales se presentan en la siguiente tabla:

Análisis de las observaciones realizadas a edificios mixtos seleccionados para revisión en el GAM

Resulta importante comprender el funcionamiento de los edificios mixtos que se encuentran en zonas cercanas al sitio donde se desarrollará el proyecto inmobiliario por parte de Grupo Dent.

Tabla 9. Análisis de observaciones. Sector Este del GAM

Observaciones			
Zona Este del GAM			
	Ifreses	Latitud Los Yoses	Urbano101
Ubicación	Curridabat	Montes de Oca	Tibás
Actividades económicas	Sector corporativo y vivienda.	Sector comercial, habitacional y empresarial.	Sector habitacional
Tipo de apartamentos	Apartamentos tipo estudio (sin paredes entre las habitaciones) y con un estilo moderno, tanto por dentro como por fuera del edificio.	Apartamentos creados con un enfoque individual, espaciosos y con pocas divisiones.	Apartamentos con un enfoque más familiar y apto para tener mascotas.
Amenidades	Piscina, terraza, gimnasio, cine, sala de juego, sala de música, espacio artístico y lavandería.	Gimnasio, piscina, baños y vestidores, terrazas, juegos infantiles, seguridad 24/7, lobbies y servicio de conserje.	Azotea con espacios para barbacoas, juegos infantiles y áreas recreativas.

Fuente: Elaboración propia basado en visitas a los sitios y apoyado con datos de las páginas web de cada edificio.

Conociendo las características de algunos de los edificios del sector este, surge la inquietud de conocer las características del sector oeste, para de esta forma, obtener un análisis integral de la industria.

Tabla 10. Análisis de observaciones. Sector Oeste del GAM

Observaciones			
Zona Oeste del GAM			
	Av Escazú	Distrito 4	City Place
Ubicación	San Rafael de Escazú	San Rafael de Escazú	Santa Ana
Actividades económicas	Sector empresarial (oficinas), comercial (alimentos, entretenimiento y ocio), vivienda (apartamentos) y educativo (cuenta con universidad).	Comercial (tiendas de conveniencia, restaurantes, etc.), oficinas empresariales y residencias.	Mezcla oficinas y comercio.
Tipo de apartamentos	Construcciones modernas que se encuentran sobre las áreas comerciales, limitan unos con otros, poseen áreas comunes y diversos accesos a las viviendas.	Seis edificios residenciales, los apartamentos quedan próximos a las zonas comerciales/empresariales	No presenta, hay opciones residenciales en los alrededores, pero no dentro del sitio.
Amenidades	Áreas verdes, tiendas de conveniencia cercanas, locales de entretenimiento, recepción y lobby, ascensores y parqueo (incluye para visitas).	Zonas recreativas, casa club (piscina y gimnasio) y centro comercial cerca (cine, restaurantes, etc.).	Restaurantes, cine, gimnasio y comercios de servicios, principalmente.

Fuente: Elaboración propia basado en visitas a los sitios y apoyado con datos de las páginas web de cada edificio.

Conociendo las características de ambas zonas, se pueden establecer factores diferenciadores para cada edificio mixto y así comprender su oferta de valor.

Tabla 11. Factores diferenciadores de cada edificio analizado en las observaciones a edificios mixtos

Factor diferenciador	
Ifreses	<p data-bbox="448 326 1315 353">Ubicado en una zona céntrica y de fácil acceso, tanto de entrada como de salida.</p>  <p data-bbox="782 906 976 930">Fuente: Ifreses (2018)</p>
Latitud Los Yoses	<p data-bbox="425 936 1336 992">Surge como una opción para estudiantes universitarios y para personas que prefieren vivir principalmente de forma individual.</p>  <p data-bbox="743 1805 1010 1830">Fuente: Latitud los Yoses (s.f.)</p>

Permite a los inquilinos vivir con sus mascotas.

Urbano101



Fuente: Urbano 101 (s.f.)

Presencia de centro educativo en el sitio y limitando con parte del área habitacional

Avenida Escazú




Fuente: Avenida Escazú (s.f.)

Fuerte en los servicios y lo demuestra con un supermercado (AutoMercado) dentro de las instalaciones

Distrito 4



Fuente: Distrito 4 (s.f.)

City Place	Carencia de apartamentos, por lo que fue el único de esta zona (oste) que no presentó sector habitacional
	
Fuente: City Place (s.f.)	

Fuente: Elaboración propia con datos personales e imágenes obtenidas de los diferentes sitios web de los edificios mixtos.

Resulta conveniente reconocer las similitudes entre los edificios mixtos tanto de la zona este como de la zona oeste, con el objetivo de identificar las tendencias que predominan en el área de estudio.

Tabla 12. Similitudes entre los edificios mixtos de cada zona analizada

Similitudes	
Ifreses - Lateral Los Yoses	Apartamentos con amplio espacio y pocas divisiones.
Ifreses - Urbano101	Espacios habitacionales con un enfoque familiar, a diferencia de Lateral Los Yoses.
Latitud Los Yoses - Urbano101	Se encuentran ubicados en una zona donde se facilita el acceso a los principales centros de trabajo (Heredia, Escazú y San Pedro).
Avenida Escazú - Distrito 4	Convergen gran cantidad de actividades económicas (comercial, residencial y empresarial)
Avenida Escazú - City Place	Dentro de sus instalaciones se cuentan con instalaciones empresariales y comerciales
Distrito 4 - City Place	Instalaciones no tan concurridas como las de Avenida Escazú, por lo que el ambiente es más tranquilo

Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de las observaciones

Gracias a lo anterior, se pueden empezar a detallar ciertas características que comparten los edificios mixtos del GAM, esto en materia de diseño y utilización de los espacios.

B. Entrevistas semiestructuradas: Para tener un mejor entendimiento del funcionamiento y operatividad de los edificios de uso mixto, así como la identificación del cliente objetivo, se realizaron entrevistas a profesionales con experiencia en el desarrollo o a la administración de infraestructuras con características similares, así como conocimientos en el ámbito residencial y comercial.

Entre los expertos que se entrevistarán se encuentran:

- **Roberto Dent Herrera.** Ingeniero civil y director de la empresa Inversiones Dent.
- **Natasha Orozco.** Mercadóloga de la empresa Inversiones Dent.
- **Harold Coronado Coronado.** Economista y experto en la valoración financiera de desarrollos inmobiliarios.
- **Francisco Navarro.** Gerente de inteligencia de mercados de Colliers Internacional, con amplia experiencia en el sector inmobiliario.
- **Luis Guillermo Montero Esquivel.** Mercadólogo con amplia experiencia en el sector hotelero y turístico, desarrollos inmobiliarios y residenciales.

C. Encuestas: Para la realización de las encuestas se utilizó un instrumento con parámetro objetivos que permitió establecer un panorama más claro sobre las tendencias de compra de vivienda, gustos y preferencias de los potenciales clientes hacia características de los edificios de uso mixto, así como identificar los factores considerados como atractivos, a la hora de tomar la decisión de adquirir una vivienda (precio, seguridad, ubicación, entre otros).

Población

Las encuestas se realizaron de manera aleatoria en los lugares estratégicos (9 lugares) del Cono-Urbano Este del GAM. Se tomó como población base la cantidad total de la población económicamente activa, mayor de edad, que se concentra en los cantones de San Pedro, Moravia, Tibás, Guadalupe y Curridabat. Datos obtenidos del INEC.

Muestra

Debido a las características del proyecto y a la asesoría de Juan Antonio Rodríguez de la Escuela de Estadística de la UCR, la selección de la muestra se realizará mediante un muestreo aleatorio simple. El perfil del cliente potencial será determinado mediante criterio de expertos en el tema, previamente consultados.

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Muestra

Z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de éxito

q = Proporción de fracaso

e = Nivel de error

$$n = \frac{N \times Z^2 \times (p \times q)}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times (p \times q)}$$

$$\frac{244873 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{0.05^2 \times (244873 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)} = 383.559 \approx 384$$

Para efectos de la investigación, se realizaron 300 encuestas presenciales en 9 lugares del cono urbano-este del GAM, caracterizados por su alto tránsito vehicular y peatonal. Además de 112 encuestas digitales para tener una perspectiva más certera sobre el comportamiento de los consumidores a la hora de elegir una vivienda para residir y qué condiciones o factores determinan dicha elección.

Tabla 13. Cronograma de visitas para la realización del trabajo de campo (encuestas)

Puntos Geográficos	Fecha de realización
SIGMA	3 y 4 DE AGOSTO
OUTLETMALL	3 y 4 DE AGOSTO
PLAZA CAROLINA	10 y 11 DE AGOSTO
BARRIO ESCALANTE	10 Yy11 DE AGOSTO
CENTRO COMERCIAL DE GUADALUPE	24 y 25 DE AGOSTO
NOVACENTRO	24 y 25 DE AGOSTO
PLAZA DEL SOL	31 DE AGOSTO
MULTIPLAZA DEL ESTE	1 DE SETIEMBRE
MOMENTUM PINARES	7 DE SETIEMBRE

Fuente: Elaboración propia.

El terreno se encuentra en una zona de uso comercial y de servicios, con una muy buena ubicación a nivel comercial y de exposición, con cercanía al Mall San Pedro, la Universidad de Costa Rica, y otros grandes comercios y centros urbanos de la zona, con cercanía a centros educativos, centros de salud, oficinas gubernamentales, bancos estatales, parqueos públicos y comercio en general. Por lo que se convierte en una zona atractiva para adquirir a una vivienda, además de las facilidades de acceso y servicios públicos eficientes.

Por las características físicas de la zona comercial (primer piso) del inmueble por desarrollar, su exposición comercial y otros, este puede ser arrendado para uso como un restaurante, una pequeña plaza de comidas, tienda de conveniencia, tienda para comercio de bienes, o bien, varias oficinas independientes, con facilidad de estacionamiento propio, que es una condición deseable y de suma importancia para los inquilinos del inmueble

Tabla 14. Principales puntos estratégicos de la zona en estudio en un radio de 2km

Punto estratégico	Distancia aproximada
Servicios municipales (Municipalidad de Montes de Oca)	639 m
Sector financiero bancario (Banco nacional, Bac San José, Banco de Costa Rica, Banco Lafise, COOPENAE, Davivienda, CONAPE)	365 m
Universidades (UCR, UNED, Universidad Latina, Fidélitas, UAM)	1.5 km
Colegios y escuelas (Liceo Joaquín Vargas Calvo, Colegio Calasanz; Escuela laboratorio etc.)	1.74 km
Centro Cultural Costarricense Norteamericano	305 m
Costa Rica Lenguaje Academy	139 m
Supermercados (Walmart, Auto mercado, AM PM, Mas x menos)	1.15 km
Centros de salud (Universidad de Costa Rica, Hospital Calderón Guardia, Clínica Asembis, INS)	1.77 km
Farmacia (Fishel, La Bomba, Sucre)	523 m
Mall San Pedro	267 m
Centro comercial Plaza Carolina	867 m
Hosteles (Hostel Bekuo, Tripon Open House)	507 m

Hotel Jade	25 m
Oficentro Sigma	50 m
Zona de restaurantes (Kalu, Vegis café, Costa Rica Beer Factory, Jazz Café, Yokohama, Tsunami, Las Catrinas, Olio, Saul Bistró, etc.)	750 m
Entidades estatales (ICE, Tribunal Supremo de Elecciones, Cámara nacional de la Industria, Correos de Costa Rica, Instituto nacional de Estadística y Censo, Instituto Meteorológico)	1.3 km
Embajada de Colombia Embajada de Nicaragua	1.1 km 1.95 km
Museos (Museo Nacional de Costa Rica, Museo de Jade)	1.47 m
Recreación (Patines Music, Parque Nacional, Parque Morazán, parque Italia, Parque Francia, Xtreme Soccer)	1.85 km
Paradas de autobuses	265 m
Estación de tren UCR Estación del Atlántico	325 m 946 m

Fuente: Elaboración propia, Google Maps, 2019.

Figura 10. Vías de acceso

Principales rutas de acceso y medios de transporte disponibles en el área de análisis



Fuente: Elaboración propia, Google Maps, 2019.

El distrito de San Pedro de Montes de Oca cuentan con servicios de autobuses desde y hacia la ciudad de San José. Entre ellas, están las líneas de Vargas Araya, Sabanilla, Barrio Pinto, Europa y Cedros. Además, debido a su ubicación, el cantón es igualmente

servido por líneas de buses provenientes de Curridabat, La Unión y Cartago. La mayoría de ellas hacen parada en el Parque Central de San Pedro y alrededores.

Otro servicio de autobuses muy importante es La Periférica, que conecta a la ciudad de San Pedro con Hatillo, al suroeste de San José, y con Guadalupe, mediante la línea L3 Hatillos-UCR-Hatillos y la línea L4 Hatillos-Guadalupe-Hatillos

El cantón también se conecta al resto de la ciudad por medio del Tren Urbano, cuyo recorrido comprende desde la ciudad de Cartago, hasta San Antonio de Belén y la ciudad de Heredia. Las paradas del Tren Urbano en el distrito de San Pedro se ubican en el costado Sur de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio y en la Universidad Latina.

Principales rutas de acceso Distrito de San Pedro

- Ingreso por la carretera nacional n.º 2 (Panamericana), que inicia al oeste del distrito de San Pedro y finaliza al oeste del mismo.
- Ingreso por la Rotonda de la Hispanidad, donde la carretera n.º 2 se conecta con la ruta 39.
- Ingreso por Circunvalación.
- Ingreso por los catones de Guadalupe, Zapote, Curridabat.

El estudio espacial permite conocer el actual estado del crecimiento económica de la zona donde se desea implementar el nuevo negocio. Además, es necesario tener dentro del inmueble, locales comerciales y otros negocios que pueden funcionar como ancla para el aumentar el atractivo como zona residencial. Por lo que se busca lograr una buena planificación de los servicios que se puedan ofrecer dentro de las instalaciones, contemplan los comercios y servicios fuera de la zona de construcción.

La metodología recae en explotar el potencial de los datos de localización y espacios para crear ventajas competitivas a través de decisiones de negocio acertadas y disminución de costos en la toma decisiones del inversionista en beneficio del cliente final.

2. Mercado inmobiliario mixto en Costa Rica

2.1 Reseña histórica

Los edificios de uso mixto tienen su ascendencia en las construcciones antiguas, ya que el ser humano tenía la costumbre de reunir los recursos necesarios en áreas reducidas. La página Urban Hub (2018), menciona como en la antigua Roma las tiendas, las viviendas, los órganos administrativos y las bibliotecas estaban entremezclados, pero durante la época de la Revolución Industrial, se crearon nuevas leyes de urbanismo que separaban los espacios laborales y habitacionales; por otra parte, este modelo constructivo se fortaleció con la aparición de los automóviles, de modo que las zonas se dividieron en usos comerciales, industriales y residenciales.

Históricamente se identifica a Estados Unidos como el país que dio origen a los edificios de uso mixto en la década de los 80s; pero no fue sino hasta aproximadamente el año 2002 que estas edificaciones tomaron popularidad (Consejo Internacional de Compras (ICSC), 2017).

Alrededor del mundo, esta tendencia toma fuerza, principalmente en países europeos y asiáticos. En el caso de América Latina, la mayoría de los proyectos que se han desarrollado son de un solo uso por lo que es muy común encontrar torres de departamentos aisladas de los centros comerciales, hospitales, parques y lugares de entretenimiento.

La tendencia cambió hace poco más de una década, según Manuel Avendaño de la revista Inversión Inmobiliaria (2018) y en países como Brasil, Chile y México se empezaron a realizar los primeros proyectos de uso mixto, modificando el orden del urbanismo y la construcción en la región. El uso de suelo habitacional mixto tiene sus orígenes en la década de los 80s, debido al surgimiento del movimiento denominado el “Nuevo Urbanismo”, el cual toma conceptos arquitectónicos en los Estados Unidos. El “Nuevo Urbanismo” se define como un movimiento que transformó el diseño del ambiente construido mediante la utilización de principios urbanos que permitieran mejorar los estándares y la calidad de vida de las personas.

En cuanto a la región centroamericana, Costa Rica y Panamá lideran el desarrollo de proyectos de uso mixto. Sin embargo, en países como Guatemala y El Salvador también

existe el desarrollo de proyectos de Uso Mixto, donde destacan proyectos como Forum Viva, en Guatemala, que se caracteriza por maximizar el uso de la iluminación natural y se emplean artefactos de bajo consumo en agua y energía eléctrica. Por otra parte, el Complejo Corporativo Tuscania en El Salvador, con una inversión de US\$12,5 millones. La edificación cuenta con ocho edificios, cuyo común denominador es la sostenibilidad (Benavides, 2016).

En el caso de Costa Rica, los proyectos constructivos del Gran Área Metropolitana y del resto del país incluyen en su plan de desarrollo un elemento diferente al área principal, de modo, que la norma es la infraestructura mixta, con proyectos de apartamentos, comercio u oficinas (Brenes, 2016).

Francisco Navarro Picado, especialista con amplia experiencia en el tema, fue consultado sobre los edificios de uso mixto, ante lo cual destacó varios elementos de vital interés. Explica que si bien no es posible precisar el origen de los edificios de uso mixto, en Costa Rica debido a sus características demográficas y económicas, es posible que esta tendencia llegará tiempo después en comparación con países más desarrollados, por otra parte, el surgimiento de estos inmuebles se ve provocado por los cambios en consumo y necesidades de las personas, donde el principal factor es el problema de desplazamiento o movilidad de las personas.

El aumento vehicular en Costa Rica y la estructura vial, puede ser identificado como la causa de mayor importancia al modificar el estilo de vida y el comportamiento de consumo en las personas. Navarro explica que, debido al tiempo en que se puede incurrir al desplazarse para cubrir una necesidad de un lugar a otro, las personas actualmente optan por tener cerca del trabajo o sus residencias, lugares de comercio o entretenimiento, lo que ha originado el incremento en la creación de edificios de uso mixto; es importante destacar que a nivel de Costa Rica, debido a que su economía está enfocada al sector servicio, la parte residencial, comercial y de oficinas corresponde a los sectores de mayor importancia y los que en su mayoría, albergan los edificios de uso mixto en la zona central del país.

Por otra parte, Navarro destaca que el sector hotelero en los edificios de uso mixto está tomando fuerza a nivel nacional, esto ocasionado por temas de movilidad y consumo, lo que a su vez es un reflejo de cómo el comportamiento habitacional y de consumo de las personas se ha ido modificando. El tema habitacional cobra vital importancia debido a que en la

propuesta de proyectos de uso mixto, comprender el cambio en el estilo de vida de las personas es vital para satisfacer sus necesidades, así por ejemplo, se ha pasado de que las personas desean tener casas amplias, con patios y un estilo más “tradicional”, a departamentos con espacios reducidos y áreas compartidas, lo que a su vez modifica la demanda en servicios y consumo.

Francisco Navarro menciona que con el paso del tiempo, los edificios de uso mixto se han ido sofisticando, por lo que las edificaciones cada vez albergan un mayor número de sectores, lo cual da origen a variaciones de los edificios de uso mixto, como lo serían los *Lifestyle Centers*, de los cuales se destacan Avenida Escazú al ser el primero en esta categoría en Costa Rica, y Kidzania en el desarrollo Oxígeno en Heredia, debido al nivel de sofisticación y tamaño de la inversión.

De acuerdo con Navarro, es posible que a futuro la tendencia en edificios de uso mixto sea la de albergar cada vez más sectores y al mismo tiempo sectores como industria, con la parte de manufactura y distribución, se tomen cada vez mayor fuerza conforme se desplazan de la zona central de Costa Rica. Por lo anterior, se puede decir que todos estos nuevos desarrollos están modificando la forma como se relaciona la sociedad y la tendencia que incide en el futuro, conveniencia y sostenibilidad.

Por otra parte, Luis Guillermo Montero, Especialista en el desarrollo inmobiliario residencial, indica que más allá de lo que menciona Navarro, es un tema de rentabilidad para los desarrolladores, ya que mediante la optimización del espacio físico y la conveniencia, se logra una fórmula financiera menos riesgosa.

2.2 Tendencias del mercado inmobiliario mixto

Actualmente, el rápido crecimiento de los núcleos urbanos incita a los urbanistas a crear soluciones nuevas para facilitar el transporte, disminuir la contaminación por el tráfico de automóviles, lograr el máximo aprovechamiento del tiempo y satisfacer las necesidades del ser humano; de modo que la tendencia actual se basa en altos edificios con apartamentos en los niveles superiores, oficinas o tiendas a pie de calle y estacionamientos en los sótanos o en un conglomerado de edificios en los cuales se distribuyen los diferentes usos, como residencial, hotelero, comercial, cultural, de aparcamiento, transporte e incluso, académico.

En el artículo titulado “Uso mixto y *lifestyle centers* dominan sector inmobiliario en Costa Rica” (2016) del portal web Inversión Inmobiliaria, se menciona que este tipo de construcciones deben buscar satisfacer un elemento importante en la vida cotidiana de las personas, la comodidad. Entre los diferentes elementos que se consideran en esta comunidad, se puede mencionar la ubicación del edificio, ya que supondría facilitar el desplazamiento de las personas a sus destinos, reduciendo el consumo de gasolina y tiempo. Otra de las tendencias es la de brindar las comodidades dentro de la propia construcción, ya que cada vez son más los edificios que brindan servicios como lavandería, tienda de conveniencia, restaurantes, trámites bancarios, entre muchos otros, que facilitan las gestiones básicas de las personas.

Dentro de esta nota se menciona que la principal tendencia mundial en materia de edificios de uso mixto trata de crear “miniciudades”, donde las personas no solo vivan o trabajen, ya que, dentro de estos pueden generarse espacios de diversión (zonas verdes, áreas recreativas, entre otros.) y resolución de necesidades básicas en materia de bienes y servicios.

Carolina Benavides (2018) en su artículo titulado “Estas son las tendencias inmobiliarias que tendrá Costa Rica en 2018”, brinda una serie de características importantes que comparten las principales edificaciones en la actualidad, principalmente desde la óptica de la empresa consultada que es, Colliers International. Se menciona que el 84% de las construcciones comerciales previstas están situadas en San José (parte oeste) y Heredia, lo cual brinda un panorama de las zonas más atractivas en la actualidad, principalmente por la actividad comercial que estas poseen, además de encontrarse en una zona céntrica.

Pese a que se tiene ese alto porcentaje de concentración en la zona oeste de San José y Heredia, cada vez más se espera que se establezcan negocios en Alajuela (principalmente el Coyol), el este de San José e incluso, en Cartago. Lo anterior se debe, principalmente, a la alta saturación vial en las zonas comerciales más explotadas, por lo que cada vez más los inversionistas empiezan a valorar otras opciones que brindan más facilidades. También es importante considerar, al menos en el caso de Colliers International, que las construcciones que se tienen planeadas son de al menos 202.000 metros cuadrados, el cual puede ser un factor muy importante para considerar, ya que es un indicador de que los edificios actuales

requieren mucho espacio, considerando principalmente lo que se mencionaba sobre la comodidad.

2.3 Descripción del mercado inmobiliario mixto a nivel nacional

En la actualidad, los desarrollos inmobiliarios han sufrido una gran evolución gracias a las necesidades de la población, los cambios en las tendencias (gustos y preferencias) y a los avances tecnológicos, por lo que existen gran cantidad de desarrollos inmobiliarios con características particulares que satisfacen diferentes mercados.

Según un artículo de la revista Real Estate Market & lifestyle (Flores & Murray, 2013), los formatos más comunes de este tipo de inmuebles son:

- Conjuntos integrados por centros comerciales, oficinas y edificios de departamentos.
- Oficinas con áreas de conveniencia o zonas comerciales.
- Edificio de departamento con áreas de comercio en planta baja.
- Conjunto residencial con áreas comerciales y de servicio.
- Hotel con zonas comerciales o con restaurantes operados por marcas de prestigio.
- Hospital con zona comercial y restaurantes operados por marcas de prestigio.
- Zona industrial con áreas de comercio.
- Universidades con áreas comerciales y cafeterías operados por marcas de prestigio.

Los edificios mixtos se diseñan enfocados en 2 categorías:

Vertical: Se construye un único edificio en el cual se desarrollan diversas actividades económicas que se distribuyen entre los diferentes pisos del inmueble. La combinación habitual son 2 actividades económicas (residencial, oficinas, comercio u hotelería) con áreas comunes, áreas de esparcimiento recreativo y parqueo subterráneo. Por lo general, son torres con un gran nivel de la altitud.

Horizontal: A diferencia del desarrollo vertical, el horizontal se caracteriza por distribuir las actividades comerciales entre varios edificios que se conectan entre sí por áreas comunes. Por lo general, son de menor altura que los desarrollos verticales y cuentan con más espacio para zonas verdes.

Sin embargo, la pregunta generadora es ¿cuál es esa necesidad que tiene la sociedad para adoptar este nuevo modelo de viviendas verticales? Francisco Navarro, gerente de mercadeo

de Colliers International, menciona que el incremento en la población y del costo de la tierra, además de las dificultades de transporte debido al congestionamiento vehicular, el factor seguridad y la tendencia del desarrollo vertical, han detonado el crecimiento del uso mixto (Brenes, 2016).

En Costa Rica, para el 2016 se encontraban en funcionamiento 255 complejos comerciales según Colliers Internacional, de los cuales destacan:

Regional Center: Este tipo de infraestructura se caracteriza por ser centros comerciales con amplios parqueos que cuentan con agencias bancarias y salas de cine, así como otro tipo de comercios. Dicho centro comercial abarca dimensiones entre los 10.000 m² y los 50.000m². Para la fecha del análisis (2016) se contaba con 11 inmuebles con estas características.

Community Center: Son centros comerciales abiertos que utilizan como negocio principal un supermercado, del cual se anclan otros negocios como farmacias, restaurantes, bancos, entre otros. Dichas infraestructuras comprenden desde los 2.000m² hasta los 10.000m². Actualmente se contabilizan 42 inmuebles. Un ejemplo de estos inmuebles es Plaza del Valle en el cantón de Tibás.

Neighborhood Center: Son muy similares a los Community center, con la diferencia de que manejan dimensiones más pequeñas que van desde los 800m² hasta los 5.000m², y por lo general cuentan con tiendas de conveniencia (de 3 a 15 tiendas), ya que su objetivo es satisfacer las urbanizaciones y residenciales aledaños. Para la fecha se registraron 75 inmuebles con dichas características.

Strip: Son infraestructuras con un formato más pequeño que el de un neighborhood center, donde operan al menos 3 tiendas frente a una zona de estacionamiento. Actualmente se encuentran 134 inmuebles de este tipo y 12 que estarían operando en el futuro.

Urban Center: Son establecimientos ubicados en los niveles bajos de los epicentros. Por lo general no cuentan con estacionamiento. Son centros pequeños, pero no se cuenta con especificaciones de su tamaño. Actualmente operan alrededor de 21 inmuebles.

Entertainment Center: Este inmueble comercial, a diferencia de las infraestructuras anteriormente mencionadas, se caracteriza por brindar un servicio de entretenimiento a los

potenciales consumidores que visiten las instalaciones. Para que una infraestructura se considere entertainment center, al menos el 50% de sus inquilinos deben ofrecer servicios de entretenimiento. En el país se contabilizan 5 complejos bajo esta categoría. Un proyecto que sobresale en esta categoría es Plaza Antares, desarrollado por Empresas Dent.

Lifestyle Center: Son infraestructuras como edificios o torres con carácter de “uso mixto”, es decir, son proyectos diseñados para abarcar al menos 3 sectores comerciales de diferente índole, donde aparece el sector residencial, hotelero, comercial y de oficinas, por lo que se convierten en inmuebles más complejos desde la óptica de la gestión administrativa.

Según datos de Colliers International, para el 2017 Costa Rica cuenta con un total de 7 proyectos inmobiliarios pertenecientes a la categoría de *Lifestyle Center*, de los cuales 6 inmuebles se encuentran al Oeste dentro del Gran Área Metropolitana, donde sobresalen:

- Avenida Escazú (primer *Lifestyle Center* en el país)
- Terrazas Lindora
- Plaza Tempo
- Sabana Business Center
- City Place
- Distrito 4

Por su parte, en el este del GAM solo se encuentra un *Lifestyle Center*, Momentum Pinares, que cuenta con 8.615 m². La tasa de disponibilidad de este tipo de proyectos inmobiliarios es de un 5,50%, lo cual representa signos positivos para este tipo de negocios.

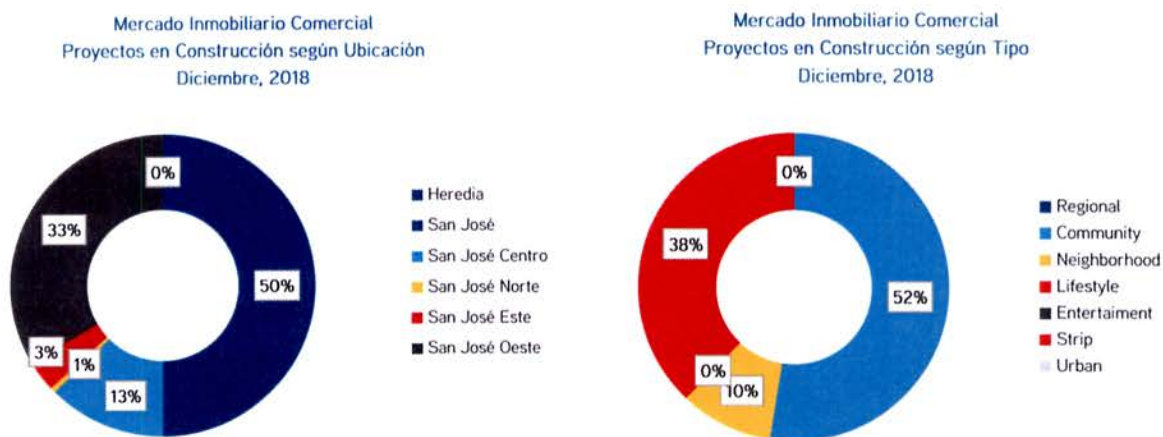
2.3 Participación relativa de los edificios mixtos en el mercado nacional

En Costa Rica, la tendencia de los proyectos inmobiliarios comerciales se concentra en el GAM, principalmente en las provincias de Heredia y San José. Estas dos provincias son atractivas para este tipo de desarrollos inmobiliarios debido a la alta concentración de la población y a la gran cantidad de oficentros y zonas francas que motivan a quienes trabajan en dichas zonas a demandar inmuebles residenciales para estar más cerca de los centros de trabajo.

Sin embargo, la gran concentración en estas zonas tanto de inmuebles mixtos como zonas francas ha ocasionado congestión vehicular en los alrededores, por lo que la tendencia es

moverse hacia la zona este de San José, donde se estima que se dará una fuerte proyección de crecimiento para los próximos años.

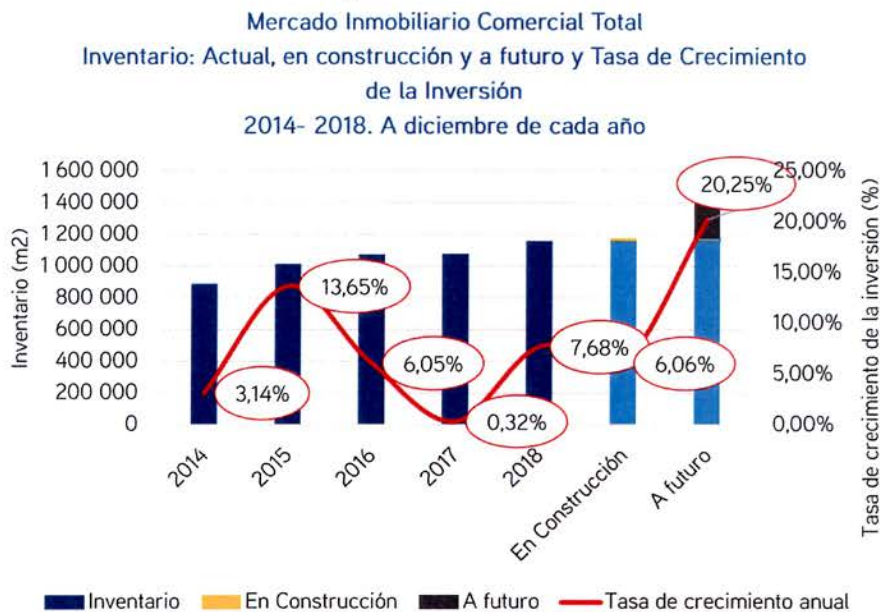
Figura 11. Clasificación de los proyectos inmobiliarios en Costa Rica



Fuente: Colliers Internacional, 2019

Según datos del cuarto trimestre del 2018 del informe de mercado de Colliers Internacional, la distribución del inventario disponible en inmuebles de carácter comercial en Costa Rica es el siguiente:

Gráfico 9. Inventario en construcción y a futuro del mercado inmobiliario comercial total



Fuente: Colliers Internacional, 2019.

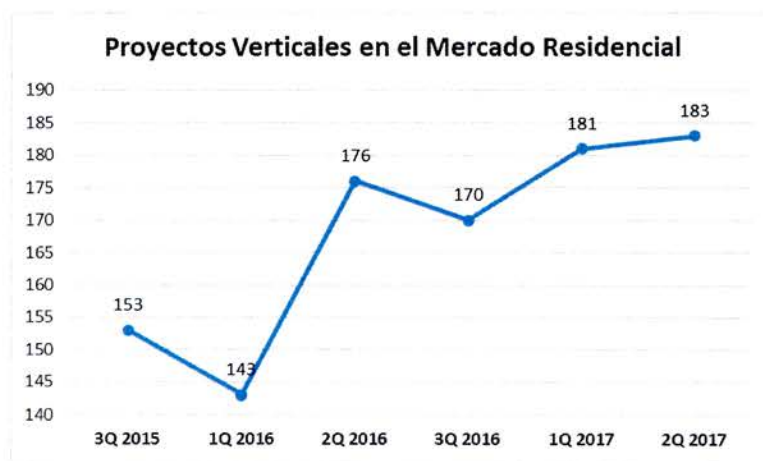
Lo anterior demuestra que, a pesar de la caída en el crecimiento del 2018, producto de los factores económicos anteriormente mencionados, se espera un sector muy dinámico para los

siguientes años, considerando los proyectos en marcha y los que están en diseño. Proyectos en construcción y a futuro ver anexo 1 y 2.

Mercado mixto residencial

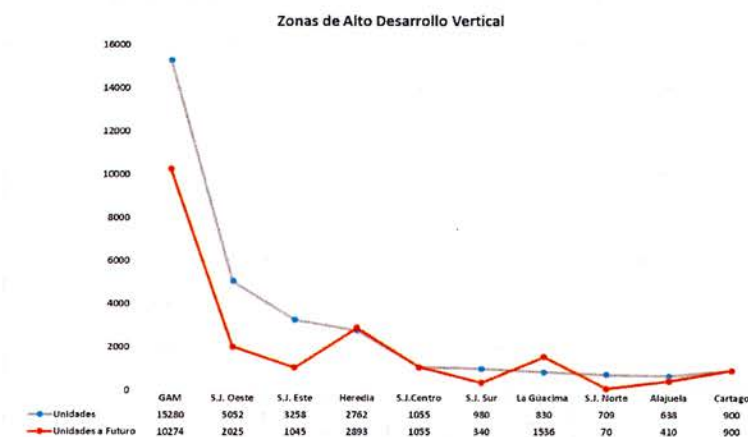
A nivel residencial para agosto del 2017, el mercado contaba con 183 proyectos verticales en comercialización, la mayor cifra registrada hasta ese momento. Parte del éxito de este tipo de viviendas, adicional a la conveniencia, es que la inversión es más pequeña en consideración de propiedades convencionales.

Gráfico 10. Evolución de los proyectos verticales en el mercado residencial



Fuente: Elaboración propia con datos de Newmark Grubb Centroamérica, Reporte Residencial II Cuatrimestre 2017 (Retana, 2017).

Gráfico 11. Zonas de alto desarrollo



Fuente: Elaboración propia con datos de Newmark Grubb Centroamérica, Reporte Residencial II Cuatrimestre 2017 (Retana, 2017).

En el gráfico anterior se puede apreciar donde se concentran la mayoría de los desarrollos inmobiliarios en Costa Rica, destacando las zonas de San José oeste y Heredia. Según los expertos consultados, se espera una proyección de crecimiento en el sector este de San José, debido al gran crecimiento comercial de la zona en los últimos años, la baja tasa de disponibilidad y como respuesta a los proyectos comerciales y de oficinas proyectados en la zona.

Además, según proyecciones de Colliers Internacional, el 80% de los nuevos desarrollos serán inmuebles de carácter vertical y solo un 20%, horizontal. Lo que confirma la tendencia y la preferencia por este tipo de infraestructuras verticales (Retana, 2017).

La mayor parte de las construcciones de carácter vertical realizadas en el país se construyen con concreto reforzado (86%), debido al tamaño de las estructuras. Además, es importante resaltar que, de acuerdo con la composición y firmeza del suelo, la construcción requiere una estructura más resistente y con ello, un aumento en los costos de perforación.

3. Análisis del mercado potencial

3.1 Mercado meta

Según el criterio de expertos y en congruencias con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, el mercado meta son personas con un poder adquisitivo medio alto, que tienen el deseo de residir en un lugar que satisfaga necesidades varias (físicas, laborales y sociales) sin recorrer grandes distancias.

3.2 Perfil del cliente objetivo

Hombres y mujeres con edades entre los 26 años y los 45 años, asalariados, con un poder adquisitivo medio alto, con educación universitaria, solteros y casados con menos de 2 hijos.

Personas que desean vivir cerca del lugar de trabajo sin necesidad de utilizar medios de transporte, un lugar que cuente con mayor seguridad, que brinde servicios tanto de mantenimiento como servicios complementarios que satisfagan necesidades de alimentación, recreación, salud y sociales, además de otros servicios como sucursales bancarias, tiendas para un mercado específico.

3.3 Comportamiento del consumidor

Con base en la pirámide de Maslow, el consumidor va satisfaciendo sus necesidades en orden ascendente. Para alcanzar un mayor nivel de satisfacción deben ser cubiertos los niveles inferiores. Las necesidades de cada categoría son distintas en cada individuo, dependiendo de los factores y entorno que lo rodean.

Figura 12. Pirámide de Maslow



Fuente: PDCA Home (2018).

El comportamiento del consumidor no se basa únicamente en el hecho de comprar objetos, sino en la utilidad o beneficio que este genera. Por lo que la compra de una vivienda se posiciona en la mente del consumidor como una decisión de vida, ya que es un bien de carácter duradero.

Como parte de un análisis realizado por medio de las encuestas, se logran evidenciar resultados que ejemplifican el comportamiento del consumidor costarricense frente a la decisión de adquirir una vivienda, y cómo diferentes factores inciden sobre su decisión de compra.

El comportamiento del consumo se delimita por la edad, gustos, intereses, procesos de compra, estilos de vida, experiencias, entre otros.

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, se logró determinar lo siguiente:

- El 51% de los encuestados fueron mujeres y un 45% hombres, a su vez, un 4% no identificó el género. Es importante recalcar que "En 2009, el 25% de las compradoras eran mujeres y ahora en el 2019 ya representan el 50%, debido al aumento de este género

en el mercado laboral”, afirma Wittenberg-Coxsegú, según se menciona en la publicación del diario *El País* (Sánchez, 2010).

Además, según un estudio realizado por el Boston Consulting Group y Harvard Business Review con cifras del Banco Mundial, se logró determinar que el 70% de las mujeres, a nivel mundial, inciden en la decisión de compra final (Sticco & Ecke, 2019)

- El estado civil es otro factor que se debe analizar, ya que el comportamiento del individuo puede variar según la necesidad que se presente en una etapa de la vida determinada, como es el caso de formar una familia, mudarse a un lugar más tranquilo o el simple hecho de lograr una independencia económica, entre otros.

Del total de encuestados, el 13% son divorciados, el 35 % son casados, 47% son solteros y un 21% no definió su estado civil; del total de solteros encuestados, un 40% desea comprar casa cuando llegue el momento de casarse o vivir en pareja, siendo este un factor determinante a la hora de adquirir una vivienda propia. Además, bajo la misma premisa, el segundo motivo para adquirir una vivienda con un 34% es independizarse del núcleo familiar para vivir por su cuenta.

- Dentro de los resultados se observa un consumidor que en su mayoría ha terminado sus estudios superiores y presenta rasgos generacionales marcados.

En la actualidad se contempla un grupo etario relevante que ha venido a cambiar la forma o el estilo de vida: *los millennials*, quienes se caracterizan por ser una generación dominante y muy controversial en todos los ámbitos en los que hacen presencia, ya que son más críticos y exigentes; se adaptan con mayor facilidad a los cambios del mercado, y buscan espacios más prácticos para vivir, como es el caso de las viviendas verticales, cercanos a su lugar de trabajo y con servicios esenciales a mano; además, están comprometidos con el medio ambiente y desean manejar todo por medio de la tecnología, temas muy importantes a la hora de lograr diseños de vivienda para este gran sector productivo de Costa Rica.

- El comportamiento de consumo en las personas asalariadas es diferente al de las no asalariadas, debido a que se cuenta con un ingreso fijo que le permite al individuo la dinámica de gasto y ahorro, además de ser sujeto para un crédito bancario.

En el estudio realizado, un 58 % de los encuestados son asalariados y perciben ingresos de forma quincenal y mensual. En muchas ocasiones, el comportamiento del consumidor va dirigido en función de su poder adquisitivo, que si bien este puede ir acorde con sus gustos y preferencias, en la mayoría de los casos es la restricción presupuestaria quien determina la distribución final de la renta disponible.

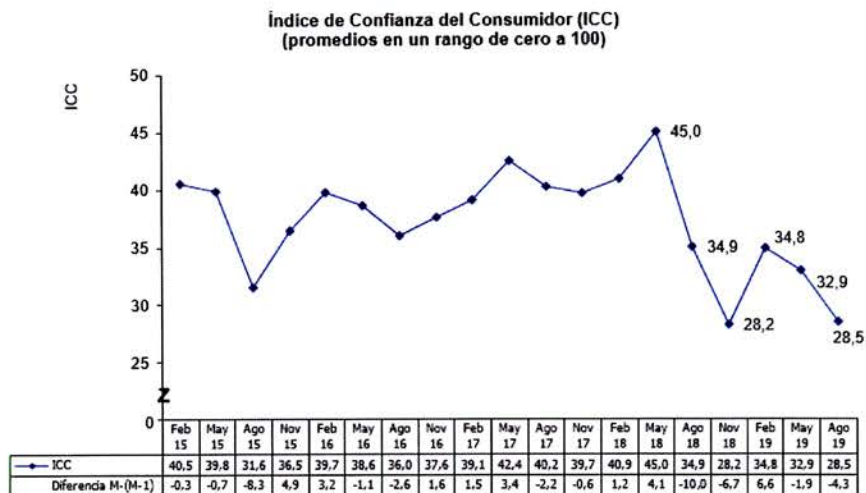
- La educación es un factor importante en el comportamiento de compra de un consumidor, por lo que su nivel de escolaridad puede definir un consumidor más informado y por ende, más exigente; del total de entrevistados, la gran mayoría un 29%, presenta un nivel universitario terminado, seguido con un 18 % con un secundario finalizado, por lo que se concluye que cuanto mayor sea su nivel de estudio, podrá optar por mayores ingresos y lograr un poder adquisitivo más alto.

El comportamiento del consumidor define su decisión de compra basado en su estabilidad económica y emocional, además de contemplar los deseos aspiracionales, como es el caso de la compra de una vivienda o un vehículo. Considerar todos estos factores, permite definir estrategias y asegurar el éxito del negocio.

Confianza del consumidor

La confianza de los consumidores ha disminuido un 18%, según el último informe “La Confianza de los Consumidores, Encuesta N°63, agosto 2019” elaborada por la escuela de estadística de la Universidad de Costa Rica, reflejando un nivel de 28.5 puntos de confianza con respecto a lo presentado seis meses atrás con 34.8 puntos (en una escala de 0 a 100) (Madrigal, 2019). Este resultado demuestra un consumidor más pesimista de cara a la situación económica actual del país (alto nivel de desempleo, implementación del IVA, encarecimiento del costo de vida y disminución del ingreso disponible).

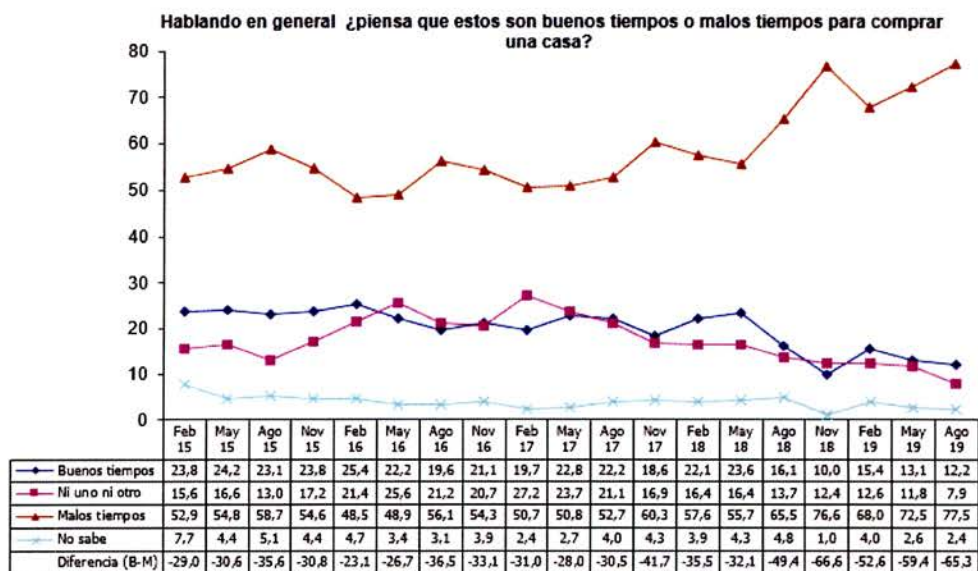
Gráfico 12. Índice de confianza del consumidor (ICC)



Fuente: Escuela de Estadística, Universidad de Costa Rica. Informe La Confianza del Consumidor, Encuesta N⁶³, agosto 2019

Actualmente se percibe un ambiente de incertidumbre entre la población, lo que disminuye la adquisición de créditos y un uso más racional del ingreso disponible que perciben las familias. Ante esta situación los bienes duraderos (vehículos y viviendas) se ven afectados con caídas en las ventas de vehículos y un mayor nivel de desocupación de unidades habitacionales.

Gráfico 13. Valoración del momento de compra de una vivienda



Fuente: Escuela de Estadística, Universidad de Costa Rica. Informe La Confianza del Consumidor, Encuesta N⁶³, agosto 2019

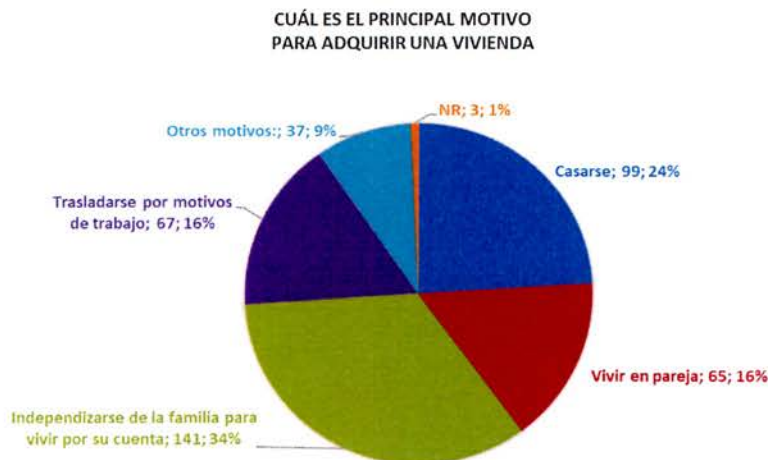
El deterioro de la confianza de los consumidores de los últimos meses es reflejo de contracción de económica que sufre el país. El consumidor ha tomado una actitud más conservadora con la cual se busca racionar los recursos disponibles y reducir el gasto en consumo.

3.4 Factores de decisión de compra

Los consumidores buscan disminuir el riesgo que perciben, obtener mayores conocimientos, mejores experiencias, así como factores o elementos que aumenten el nivel de satisfacción e interés por el producto. Los productos de alto costo como la vivienda representan una mayor inversión y con ello, un mayor riesgo, por lo que, a mayor riesgo, mayor es la cantidad de información buscada por los potenciales compradores.

En esa búsqueda del consumidor por determinar qué factores serían decisivos a la hora de su compra, se logró por medio de las encuestas, identificar y clasificar cuáles elementos son importantes o influyentes al tomar esa decisión de compra de una vivienda.

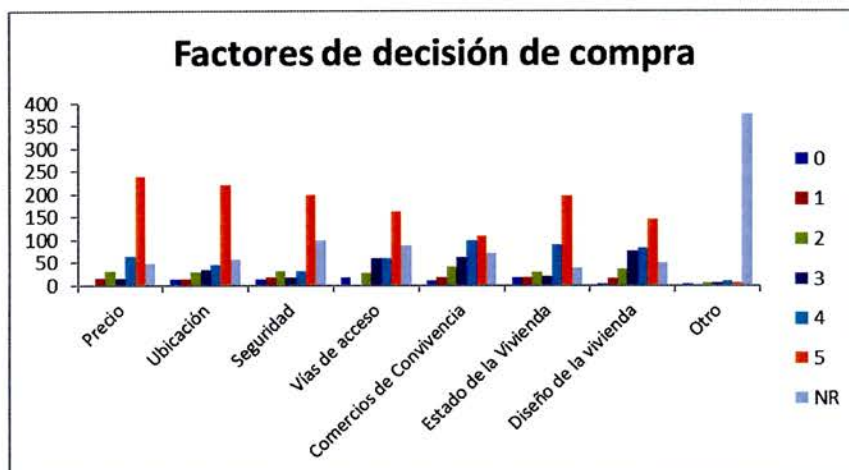
Gráfico 14. Principal motivo para adquirir una vivienda



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la encuesta realizada, 2019.

Los resultados reflejan el principal motivo para adquirir una vivienda. En este caso es la opción de independizarse de su familia para vivir por su cuenta con un 34%, seguido de casarse con 24% y vivir en pareja con 16%, esto en conjunto con el rango de edad de 18 a 45 años los cuales corresponden a la mayor concentración de encuestados, refleja que lo que motiva a las personas jóvenes a adquirir una vivienda es el deseo de independencia, de asumir una vida adulta y con proyecciones para formalizar una familia.

Gráfico 15. Factores de decisión de compra



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la encuesta realizada, 2019.

Los factores que influyen en la compra de una residencia demuestran que las personas le dan gran importancia al precio; un 58% de los encuestados le dieron la calificación máxima de 5 de nivel de importancia que, a su vez, fue el factor con mayor puntuación de todos, por otra parte, la ubicación con un 53% de los encuestados que le dieron la calificación máxima es el segundo factor de mayor relevancia, lo que concuerda con las necesidades de las personas de residir en ubicaciones tanto cercanas a establecimientos como farmacias, supermercados, centros educativos y médicos, así como también la facilidad de transportarse al trabajo y reducir el tiempo en tránsito hasta su siguiente destino, lo cual demuestra que desde muchas perspectivas, este factor es muy relevante a la hora en que una persona selecciona un lugar para residir.

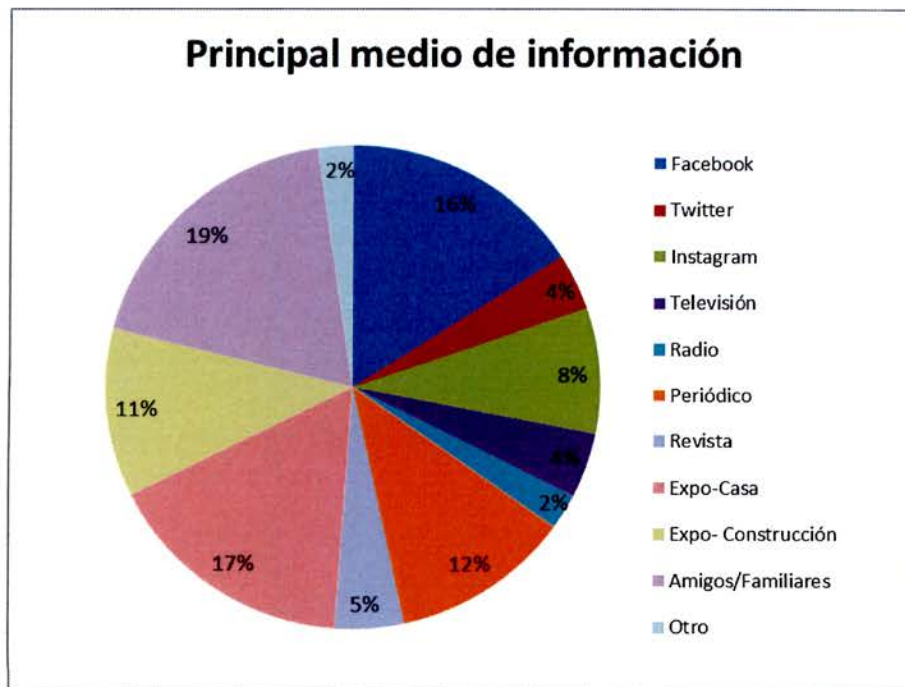
Con respecto a la seguridad y el estado de la vivienda, ambos fueron calificados con una puntuación de 5 por parte del 48%, lo cual es un resultado significativo que refleja que las personas en la actualidad, debido a las condiciones sociales y la problemática de la inseguridad, están muy interesadas en residir en lugares que brinden tranquilidad y le den un énfasis a su seguridad; con respecto al estado de la vivienda, es congruente esta calificación debido a que los residentes esperarían habitar en construcciones óptimas y completamente funcionales.

Las vías de acceso, por su parte, recibieron la calificación máxima del 39% de encuestados, lo cual es una calificación elevada, pero supone a este factor como uno de los menos influyentes, caso muy similar a los comercios de conveniencia, factor que recibió una

calificación variada con un mayor porcentaje entre 4 y 5, lo que demostraría ser uno de los elementos al cual las personas le prestan menos atención a la hora de seleccionar una residencia, no obstante, cabe destacar que tanto para los comercios de conveniencia, como para las vías de acceso, igualmente recibieron calificaciones altas, lo cual los convierte en factores muy importantes y que deben ser considerados.

El aspecto de la vivienda determina que las personas le prestan atención al diseño físico y que por lo tanto, ellos esperan un inmueble en buenas condiciones y con un buen aspecto; en relación con lo anterior, el 68% de los encuestados indicó estar a favor de instalaciones con tecnologías amigables, incluso si esto conlleva un aumento en el precio, donde además se destacan los comentarios sobre la importancia de preservar el ambiente, y como a largo plazo el uso de esta tecnología se convertiría en rentable al optimizar recursos, las personas que declinaron lo anterior manifestaron estar en disconformidad, principalmente por el aspecto económico y el incremento en el precio del inmueble, lo cual es importante debido a que es el factor más determinante a la hora de tomar la decisión de compra, según lo expresado por los encuestados, y podría convertirse en una problemática; no obstante, fue una minoría (32%) la que expresó esta disconformidad.

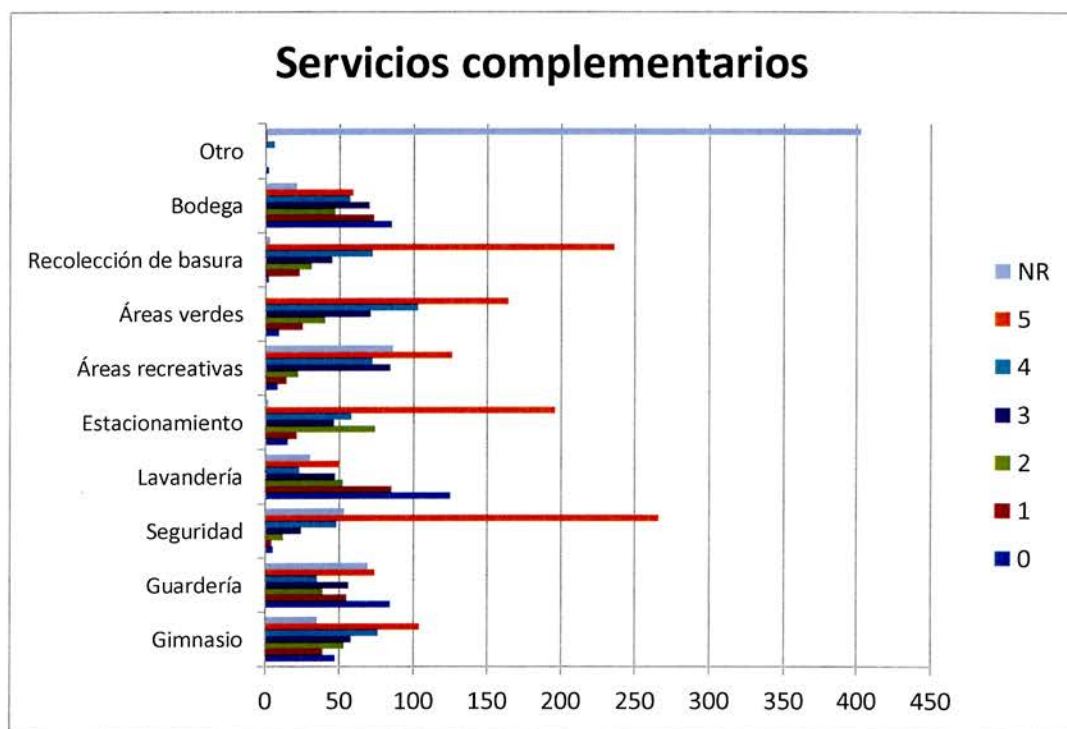
Gráfico 16. Principal medio de información



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la encuesta realizada, 2019.

Con respecto a los medios de comunicación, se denota una tendencia entre lo tradicional y lo moderno. La consultar amigos y familiares representa un 19% del total de respuestas, ferias de expo-casa un 17% y anuncios en periódicos un 12%. Sin embargo, las redes sociales han tomado un papel muy importante a la hora de buscar información para adquirir una nueva vivienda con un 28%, donde Facebook lidera el medio de consulta con un 16%. Algunas de las personas encuestadas mencionaron las páginas web de las entidades bancarias, en las que también se pueden encontrar opciones de vivienda.

Gráfico 17. Servicios complementarios



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la encuesta realizada, 2019.

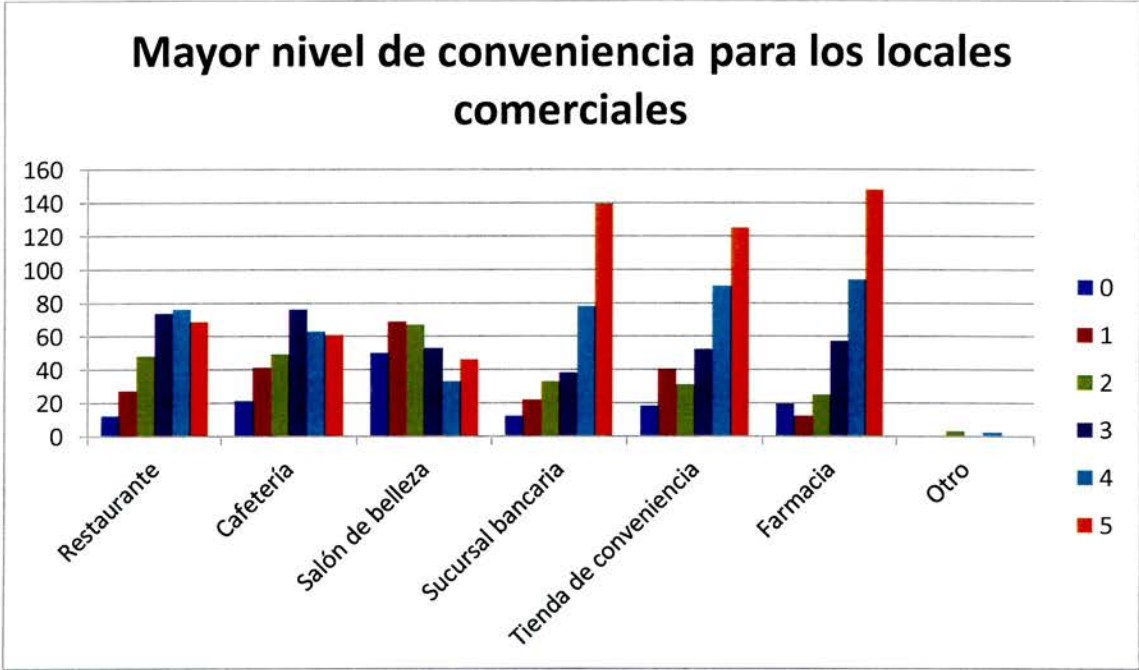
En cuanto a los servicios complementarios con mayor puntuación, los encuestados se inclinan por la seguridad con un 65%, otorgándole la calificación máxima, por lo que este elemento deberá ser uno de los de mayor peso a la hora del desarrollo de la propuesta, lo que además también coincide con ser uno de los mayores factores que influyen en la decisión de compra; además de la seguridad, la recolección de basura es otro de los pilares fundamentales en los servicios complementarios, de lo cual el 57% de la puntuación refleja la importancia del manejo eficiente de los desechos, por último, el disponer de un estacionamiento se convierte en una necesidad fundamental de las personas. Cabe destacar

que, de acuerdo con los encuestados, la mayoría de las personas poseen entre 1 y 2 vehículos, donde el 77% posee al menos una unidad.

El servicio de guardería fue calificado con un nivel muy bajo de importancia, además de acuerdo con la información proporcionada de los encuestados, el 53% viven con menores de 12 años, lo cual indicaría que el aspecto del cuidado infantil no representa una gran importancia en relación con la motivación de adquirir un inmueble. Sin embargo, sí se determina una presencia sustancial de infantes en sus núcleos familiares.

En el caso de las mascotas, el 66% de los encuestados indicó poseer una, lo cual es un número muy elevado y deberá ser considerado en las capacidades físicas y de servicios del inmueble.

Gráfico 18. Locales comerciales con mayor nivel de conveniencia



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la encuesta realizada, 2019.

Los principales locales comerciales a los cuales los encuestados les dieron la mayor calificación corresponden a farmacia con un 36%, sucursal bancaria o cajero automático con 34% y tiendas de conveniencia con 30%, de lo anterior se refleja la importancia del aspecto de salud al recalcar el deseo de acceder a medicamentos de forma rápida, así como el aspecto monetario al suplir por medio de una entidad bancaria las necesidades de efectivo, y las

tiendas de conveniencia, las cuales proporcionan acceso de insumos necesarios para las actividades diarias.

Por otra parte, es importante realizar un análisis del aspecto económico y estructural del inmueble, tomando en consideración la edad de los encuestados, la cual podría ser catalogada como jóvenes, quienes en su mayoría han indicado ser asalariados con un 58% del total de encuestados, por otra parte, al ser consultados sobre la cantidad de personas que perciben ingresos en su núcleo familiar, indicaron en su mayoría que el 75% conviven en un hogar con ingresos de dos personas mínimo, y tomando en cuenta el principal motivo para adquirir una vivienda, el deseo de independizarse con un 34%, se puede decir que existen personas con la capacidad adquisitiva individual, pero que en su mayoría corresponde a una decisión conjunta entre familia o pareja. Por lo que las estrategias de venta deberán considerar este aspecto a la hora de diseñar los espacios de los apartamentos y ofrecer dentro del inmueble unidades para una persona, y otras unidades para familias que van de 2 a 4 miembros, basado en la tendencia de familias con menor cantidad de hijos.

Como parte de las características de los inmuebles que poseen área residencial y los resultados de las encuestas, se logró determinar que el estacionamiento es un requerimiento de primera necesidad para los potenciales clientes, quienes además de buscar un inmueble mixto con parqueo, consideran importante la posibilidad de rentar un espacio de estacionamiento adicional.

Para finalizar con respecto a los encuestados y su residencia actual, en su mayoría indican habitar en una casa alquilada, esto con un 55%, mientras que quienes poseen una vivienda propia corresponden al 35%, de los cuales al ser consultados indicaron que el principal medio por el que la adquirieron fue un crédito bancario, por lo tanto, existe una gran cantidad de personas sin una residencia propia, que acompañada con un buen programa de crédito, podrían optar por adquirir un inmueble como el propuesto en el plan de negocio.

4. Análisis de la industria

4.1 Sector construcción

Los proyectos del sector construcción han evolucionado para satisfacer la demanda del mercado. Las personas cada vez quieren gastar menos tiempo en sus vehículos para

desplazarse de un lugar a otro, y ahora prefieren establecerse en una zona donde encuentren todo lo que necesitan en un mismo sitio, por lo que han aparecido las edificaciones conocidas como de uso mixto, las cuales no se desarrollan sin estudios previos que respalden su propuesta (Avendaño, 2018). Es así como los desarrolladores empezaron a buscar opciones de terrenos que les permitan concentrar diferentes tipos de construcciones en un mismo lugar, razón por la cual es importante destacar que la concentración de las edificaciones se localiza en el sector oeste del GAM, debido a la composición y características que posee el suelo.

El sector inmobiliario en Costa Rica tanto en oficinas, obras industriales y comerciales mantiene un comportamiento incremental, ya que la cantidad de proyectos ha crecido en los últimos dos años, lo mismo que el nivel de ocupación.

Debido a que los edificios de uso mixto son una tendencia relativamente novedosa, no se tienen estudios específicos y detallados sobre las características de este tipo de edificaciones, pero gracias al Informe Económico de la Cámara de Costarricense de la Construcción (CCC) a julio del 2019, se observan algunas características o preferencias en materia de edificaciones, ya sean para uso comercial, habitacional, industrial, u otras categorías.

Tabla 15. Área de construcción tramitada ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos por tipo de edificación 2018-2019

Cuadro 7 Área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. por tipo de edificación Enero – Julio, 2018 - 2019							
Categoría	Metros cuadrados tramitados		Tasa de variación 2018 – 2019	Subcategoría	Metros cuadrados tramitados		Tasa de variación 2018 – 2019
	Ene 18 – Jul 18	Ene 19 – Jul 19			Ene 18 – Jul 18	Ene 19 – Jul 19	
VIVIENDA	1 873 588	2 027 466	8,21%	Vivienda unifamiliar	1 534 572	1 697 706	10,63%
				Condominios	339 016	329 760	-2,73%
INDUSTRIA	441 114	337 590	-23,47%	Bodegas	430 272	335 001	-22,14%
				Edificios industriales	10 842	2 589	-76,12%
COMERCIO	1 112 548	1 181 104	6,16%	Edificios comerciales	1 021 151	1 024 804	0,36%
				Hoteles	91 397	156 300	71,01%
OFICINAS	329 695	330 129	0,13%	Oficinas comerciales	168 065	238 617	41,98%
				Oficinas institucionales	161 630	91 512	-43,38%
				Edificios educacionales	148 240	87 873	-40,72%
OTROS	209 200	263 750	26,08%	Salud	20 903	18 129	-13,27%
				Sitios de reunión pública	40 057	157 748	293,81%
TOTAL	3 966 145	4 140 039	4,38%	TOTAL	3 966 145	4 140 039	4,38%

Fuente: CCC con base en datos de Estadísticas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) (CCC,2019).

Como se observa en la tabla 15, las principales categorías que tramitan metros cuadrados en el país son la de vivienda y la de comercio; se puede considerar la gran cantidad de metros cuadrados que solicitaron estas dos categorías, lo que indica la preferencia del uso que se le da a los edificios.

Entrando a las subcategorías, referente a vivienda, se observa una marcada tendencia a las viviendas unifamiliares y con estos datos se evidencia un crecimiento de estas en el 2019 en relación con el 2018, mientras que en segundo lugar aparecen los condominios, que contrario a las viviendas únicas, presentan una disminución en los años de estudio. Situación que contradice la tendencia por vivir en edificios mixtos, lo que puede significar una transición en el cambio generacional y lo que representa tener una vivienda para el costarricense actual.

Sobre las subcategorías correspondientes a comercio, se observa la preferencia por los edificios comerciales con casi la totalidad de los trámites, además de presentar un leve crecimiento y en segundo lugar se encuentran los hoteles que, de forma proporcionalmente inversa, presenta una leve disminución en los años del estudio.

El sector industrial es el que presenta un decrecimiento importante, que abarca bodegas y fábricas industriales, esto puede ser el resultado del enfoque de la economía costarricense hacia los servicios y una menor presencia en el sector manufacturero.

Tabla 16. Distribución por tipo de edificación del área de construcción tramitada ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, 2018

Cuadro 6 Distribución por tipo de edificación del área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. Enero - Julio, 2019			
Categoría	Participación	Subcategoría	Participación
VIVIENDA	48,97%	Vivienda unifamiliar	41,01%
		Condominios	7,97%
INDUSTRIA	8,15%	Bodegas	8,09%
		Edificios industriales	0,06%
COMERCIO	28,53%	Edificios comerciales	24,75%
		Hoteles	3,78%
OFICINAS	7,97%	Oficinas comerciales	5,76%
		Oficinas institucionales	2,21%
		Edificios educacionales	2,12%
OTROS	6,37%	Salud	0,44%
		Sitios de reunión pública	3,81%
TOTAL	100,00%	TOTAL	100,00%

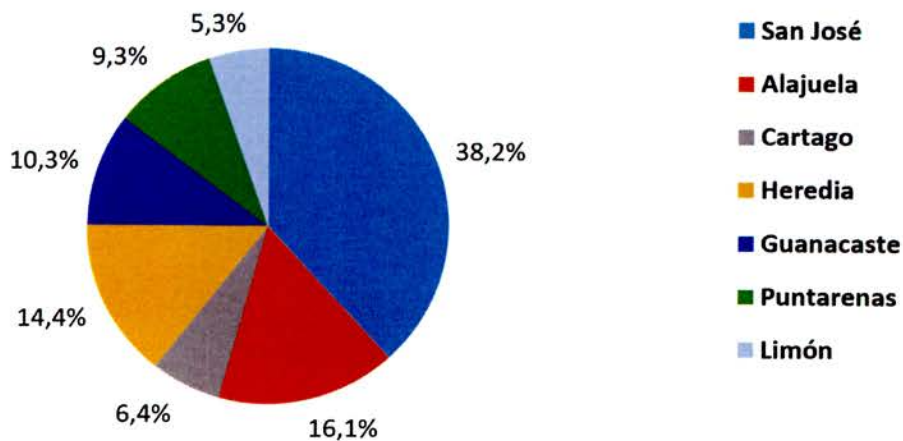
Fuente: CCC. con base en datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (C.F.I.A.) (CCC, 2019).

De acuerdo con los datos de la tabla 16, el dominio de la categoría vivienda con prácticamente la mitad de los trámites para construir, y dentro de esta se confirma el peso importante que tiene la subcategoría denominada “vivienda unifamiliar”, que como se analizó anteriormente, presenta un crecimiento para el 2019 en relación con el 2018; no muy lejos del peso de esta subcategoría se encuentran los edificios comerciales, que dominan casi la totalidad de su categoría y también son una de las principales tendencias en materia de construcción. Se debe mencionar que el sector comercial ha logrado incluir dentro de su propuesta el sector residencial en la categoría de edificios mixtos, por lo que ha acaparado gran parte del mercado en relación con los condominios y viviendas unifamiliares.

Es relevante mencionar que la concentración de las edificaciones tramitadas se localiza en la zona central del país, principalmente en las provincias de San José, Heredia y Alajuela, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 19. Distribución por provincia del área de construcción tramitada ante el C.F.I.A.

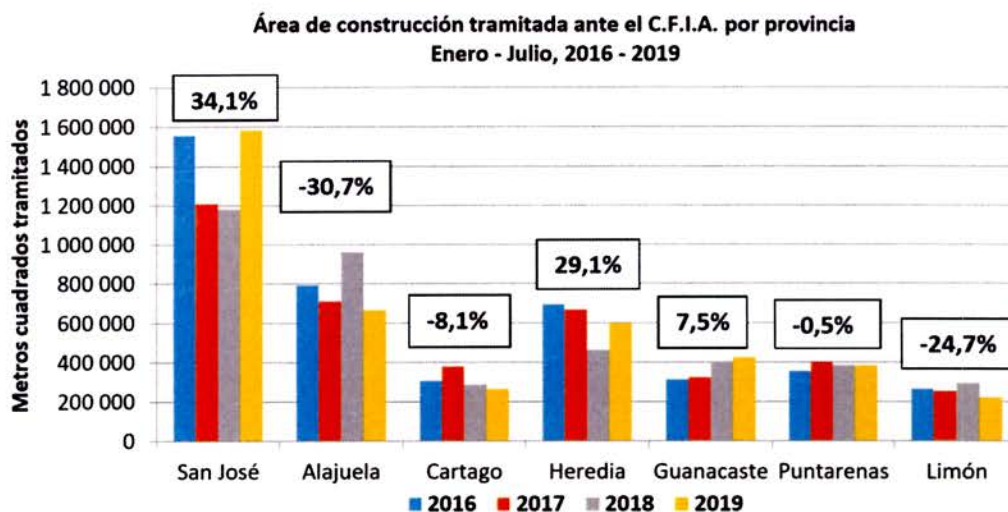
**Distribución por provincia del área de construcción tramitada ante el C.F.I.A.
Enero - Julio, 2019**



Fuente: CCC. con base en datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (C.F.I.A.) (CCC, 2019).

Por su parte, San José sobresale por el desarrollo urbano que ha experimentado en los últimos años, debido a la concentración de la población, como consecuencia de la migración de la población de la zona rural a la zona urbana, en busca de oportunidades laborales y mejores condiciones de vida.

Gráfico 20. Área de construcción tramitada ante el C.F.I.A. por provincia en metros cuadrados en el periodo (Enero - Julio, 2016-2019)



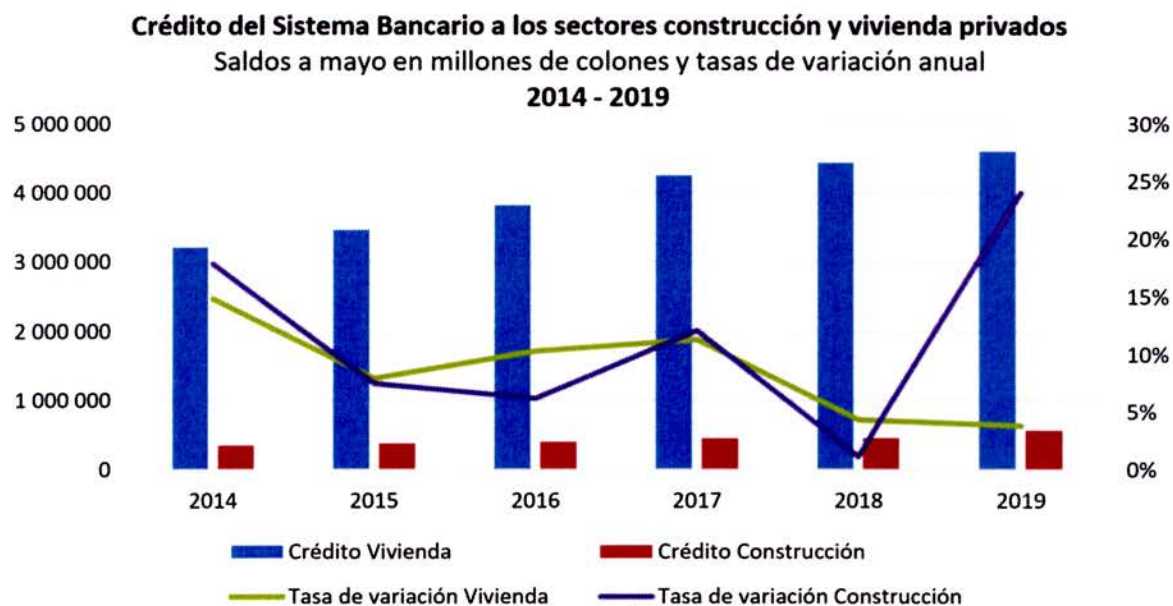
Fuente: CCC. con base en datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (C.F.I.A.) (CCC, 2019).

Como se muestra en el gráfico anterior, es evidente el incremento por el desarrollo de proyectos en las diferentes categorías antes mencionadas y cómo el tema de accesibilidad e infraestructura son factores determinantes para la construcción, donde el cantón de Montes de Oca se ubica en la 5^o posición como el cantón con más construcciones tramitadas ante el C.F.I.A., con 160,558 durante el periodo enero a julio de 2019 (CCC, 2019).

Sin embargo, más allá de los factores propios de la construcción, un elemento por considerar son las condiciones crediticias para incurrir en dichos proyectos, ya que tener acceso a préstamos para el sector vivienda en Costa Rica es un tema que marca el sector inmobiliario nacional, considerando la coyuntura económica actual del país (CCC, 2019).

En los créditos otorgados por el Sistema Bancario Nacional para construcción se dio un crecimiento de 23.99% entre el 2019. En el sector vivienda se evidenció un crecimiento menor de 3.81% para mayo de 2019 en comparación con la misma fecha del año anterior que presentó un crecimiento de 4.32%, lo que implica que a pesar de la situación económica que atraviesa el país, los proyectos constructivos no se detienen (CCC, 2019).

Gráfico 21. Créditos del sistema bancario a los sectores construcción y vivienda privados



Fuente: CCC. con base en datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (C.F.I.A.) (CCC, 2019).

La gráfica anterior presenta los saldos crediticios para vivienda y construcción en los últimos años. Por lo que se puede afirmar que, a pesar de que las obras en inversión tanto públicas como privadas han entrado a una desaceleración importante en los últimos 2 años, los proyectos a futuro y en trámite aún continúan firmes. Sin embargo, el consumidor mantiene un comportamiento conservador durante el periodo de recesión.

Comportamiento del sector construcción

El sector construcción es una de las industrias que más incide y a la vez se ve más afectada por los cambios en la aceleración y desaceleración económica del país, considerando variables como comportamiento del consumidor, tasas de interés e impuestos. Por el impacto de la actividad constructiva en la economía, se vuelve relevante su crecimiento, tanto en el sector público como privado.

Durante los últimos años, el crecimiento del sector construcción ha ido de la mano con el crecimiento de la industria en general. Sin embargo, la coyuntura económica que ha vivido el país en los últimos meses ha ocasionado una fuerte desaceleración del sector, manteniéndose por debajo del crecimiento de la industria general.

Gráfico 22. Tasa de variación interanual del IMAE construcción y del IMAE total



Fuente: Informe Económico del Sector Construcción, Cámara Costarricense de la Construcción, 2019.

En el gráfico anterior se evidencia el comportamiento del ciclo económico de la construcción; actualmente nos encontramos en un periodo de desaceleración, como se ha mencionado anteriormente, mostrando un pico de crecimiento en agosto de 2018 creciendo por encima del 14%. Sin embargo, para junio de 2019 se registró un decrecimiento de -14,3% de forma interanual.

El sector construcción público está ligado a los proyectos en infraestructura aprobados por la administración del gobierno actual y de periodos anteriores, por lo que se ejecuta cuando se debe ejecutar, convirtiéndose en un reactivador de la economía. Desde febrero del 2017 se realizaron proyectos en infraestructura de entidades como universidades públicas y proyectos del AyA, extendiendo el periodo de aceleración hasta febrero de 2018, cuando entró nuevamente en desaceleración por lo que quedaba del año, debido a factores como las elecciones presidenciales, crisis económica y el proceso de aprobación del plan fiscal, llegando a un decrecimiento del -10,7%. A pesar de los proyectos en circunvalación norte y la ampliación y creación de otras vías que han incentivado nuevamente el crecimiento en este sector, lo que va del 2019 no ha logrado mitigar la caída del sector.

Por su parte, el sector privado de la construcción ha tenido una mayor afectación de la contracción de la economía. A diferencia del sector público, este se enfoca en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de tipo comercial, principalmente para los segmentos vivienda, comercio y entretenimiento, caracterizados por seguir tendencias innovadoras, tecnológicas y de buenas prácticas ambientales.

4.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

4.2.1 Poder de negociación de los clientes

En términos generales, los clientes tienen poco poder de negociación en los precios del sector constructivo, sin embargo, los proyectos residenciales se desarrollan con enfoques diferentes de acuerdo con el nicho de mercado al que se desea dirigir, adecuando el inmueble a los gustos, preferencias y necesidades del cliente objetivo, considerando, entre otros factores: infraestructura, ubicación, amenidades y servicios complementarios. Dentro de un segmento de mercado definido, el cliente tiene la potestad de elegir la mejor opción de vivienda, basado en su presupuesto y gustos y preferencias, debido a la gran oferta existente en este sector.

La preferencia por tener casa en lote con patio y jardín sigue siendo predominante en la mente de los costarricenses por la libertad que se tiene para realizar modificaciones, decoración y eventos, sin embargo, las áreas residenciales verticales en edificios de apartamentos y las casas en condominio, son cada vez más frecuentes en el país, según la empresa desarrolladora inmobiliaria Concasa, (2019), dados sus accesibles costos, la cercanía de los proyectos a los centros urbanos y áreas de trabajo, las amenidades que ofrecen y la seguridad, entre otros aspectos.

Por estas razones, un nuevo proyecto inmobiliario mixto puede percibir el poder de sus clientes, al estar interesados ya sea en una vivienda en una propiedad individual o en condominio, así como otros proyectos verticales mixtos que ofrezcan servicios complementarios o áreas más afines a los gustos de los clientes potenciales, por lo que deberán conocer quiénes son sus clientes y qué buscan a la hora de escoger un lugar para vivir.

En conclusión, el bajo poder de negociación está en la incapacidad de los clientes para exigir precios más bajos en el mercado inmobiliario. Por su parte, el poder de negociación es fuerte en los clientes potenciales a la hora de adquirir una residencia en un edificio de uso mixto, por la posibilidad de escoger entre varias opciones de espacios para vivir.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los negocios dependen de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos; en el caso de los proyectos de uso mixto, el número de proveedores dependerá del tamaño del proyecto y los servicios complementarios que se pueden encontrar dentro de la infraestructura.

Los proveedores pueden considerarse poderosos, según Porter (2008), cuando capturan una mayor parte del valor de un negocio para sí mismos y tienen la capacidad de cobrar precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo costos a los participantes del sector.

Los proyectos de uso mixto pueden considerar fuertes o poderosos a sus proveedores, ya que muchos de sus proveedores no dependen del sector constructivo para generar sus ingresos. Sin embargo, ser proveedor de un uso mixto genera ventajas competitivas, así como una mayor fuente de clientes potenciales. Por otro lado, algunos proveedores pueden amenazar si se convierten en competidores cercanos fuera del edificio de uso mixto, por ejemplo, un gimnasio que deje de proveer el servicio dentro del uso mixto y construya a sus alrededores sus instalaciones propias.

En el caso de los servicios básicos de electricidad y del abastecimiento de agua, en Costa Rica son proporcionadas por instituciones públicas, así como la telefonía fija. Las tarifas de estas instituciones son establecidas por la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, bajo “aspectos metodológicos, evaluación de la calidad y la protección del ambiente, en aras de fomentar la sostenibilidad de los recursos naturales” (ARESEP, 2019).

Por otra parte, los proveedores de internet y televisión digital varían en cantidad por lo que no son un proveedor poderoso, de igual manera, los distintos proveedores de servicios complementarios pueden variar, según el uso mixto.

La cantidad de proveedores de servicios complementarios en un edificio de uso mixto puede ser tan variada, que cambiar de proveedores no genera mayores problemas, lo que disminuye el poder de los proveedores, sobre todo si sus servicios pueden ser fácilmente sustituidos, ya sea por un competidor o por un proveedor de un servicio diferente, pero más conveniente o adecuado para el proyecto o edificio.

Proveedores de servicios complementarios

Los proyectos inmobiliarios en planeamiento, desarrollo o construcción, en Costa Rica, de torres residenciales, complejos de condominios horizontales y verticales, ofiencentros, parques industriales y clubes sociales ofrecen cines, tiendas de ropa, restaurantes, supermercados y cafeterías con grandes espacios al aire libre. La proporción del uso que se dé en el proyecto dependerá de la demanda que exista, por lo que es importante prestar atención a los consumidores y sus exigencias para que los proveedores sean los más adecuados y genere una relación en la que las partes se vean beneficiadas y atraigan a nuevos clientes.

Algunos proyectos, como por ejemplo Hacienda Espinal, no posee gran cantidad de servicios complementarios, aunque está dentro de su visión a futuro ofrecerlos. Sin embargo, su ubicación permite que los clientes encuentren en sus cercanías restaurantes, supermercados e incluso, uno de los aeropuertos de Costa Rica.

Es importante mencionar que todas estas amenidades o servicios complementarios que forman parte del estilo de vida dentro de una edificación de carácter mixto, están contempladas dentro de una cuota de mantenimiento que es aceptada y pagada por cada uno de los dueños o arrendatarios de las residencias y locales comerciales.

Tabla 17. Amenidades y servicios complementarios

EDIFICIOS DE USO MIXTO	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS									
	Oficinas	Residencias	Restaurantes	Cafeterías	Comercio	Supermercados	Gimnasio	Clínica	Hotel	Bodegas
AVENIDA ESCAZÚ	X	X	X	X	X		X	X	X	X
PLAZA TEMPO	X				X				X	
MOMENTUM PINARRES					X			X	X	
DISTRITO 4	X	X	X	X	X	X		X		
CITY PLACE TOWN CENTER	X	X	X		X		X	X	X	
HACIENDA ESPINAL		X					X			
ESCAZÚ VILLAGE		X	X	X	X		X			
TERRAZAS LINDORA	X		X	X	X					
LATITUD LOS YOSSES	X	X			X					

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas web de cada edificio mixto.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

El mercado inmobiliario mixto en Costa Rica no está exento de la competitividad y del ingreso de nuevos desarrolladores que incrementan las exigencias en el sector, por lo que la

oferta de residencias va en aumento y se adapta a las necesidades y preferencias del consumidor actual.

En el momento en que se planifica un proyecto inmobiliario hasta que este queda plasmado y listo para entrar en funcionamiento, el desarrollador enfrentará un sinnúmero de imprevistos y variables que requerirán de análisis detallado, para mantener el proyecto actualizado y vigente. En el mercado inmobiliario, cada proyecto requiere abordajes distintos, pero el conocimiento del “know how” y experiencia previa, incrementan las probabilidades de éxito. Como menciona Gómez Segade (1974): *"el concepto de know-how coincide con el de secreto industrial." "...puede ser descrito como el método de fabricación o el conocimiento técnico relativo al uso y aplicación de las tecnologías industriales"*.

Las decisiones tomadas deben ser precisas y oportunas. El conocimiento se ha convertido en una variable determinante para garantizar el éxito del proyecto, lo que se traduce en tiempo, costo de planificación y calidad proyectada.

Para los nuevos desarrolladores inmobiliarios, es un panorama poco prometedor ya que según el informe económico de la Cámara Costarricense de la construcción y el B.C.C.R, en lo que va de 2019, el sector ha mostrado tasas decrecientes, como reflejo de una desaceleración de la economía. Para junio del 2019, el IMAE de la construcción presentó un decrecimiento del -14,3% de forma interanual (13,4% un año antes), como consecuencia de la incertidumbre generada por los diferentes factores económicos y coyunturales anteriormente mencionados.

Para el 2020 se proyecta un decrecimiento de -0,4% en el sector construcción. (BCCR, 2019). A pesar de esta proyección, se espera una mejoría en el sector privado, por la gran cantidad de obras en marcha y las obras tramitadas para los años venideros.

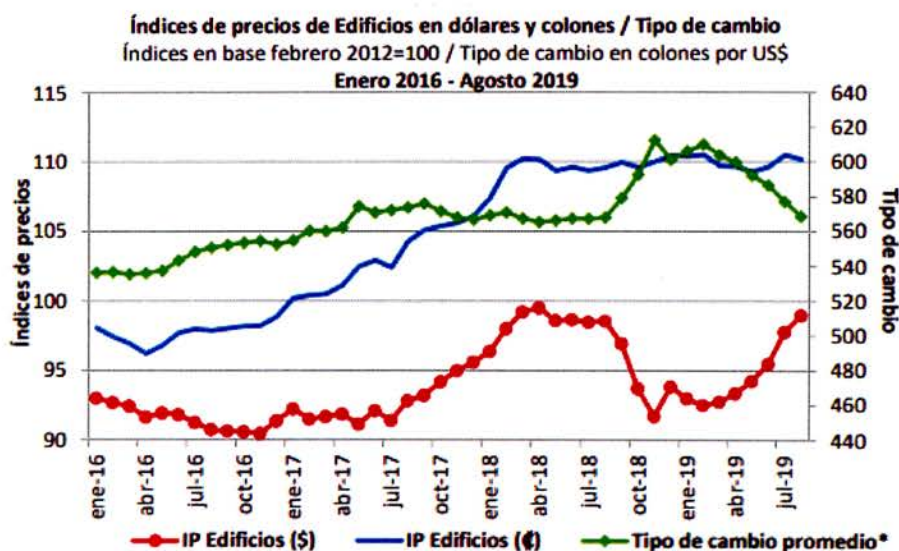
Factores por considerar para los nuevos competidores

Índices de precios

En la industria de la construcción, los índices de precios son un factor importante, debido a que el precio determinado por la oferta y la demanda es el que va a pagar el consumidor final. Como se observa en el Gráfico 23, hay una baja en el tipo de cambio; si bien sabemos que la mayoría de estos proyectos se comercializan en moneda extranjera (USD\$), las

variaciones cambiarias son un factor que puede incidir tanto en los costos como en el precio final que está dispuesto a pagar el potencial comprador. Por lo que es fundamental conocer cuál es la proyección de devaluación esperada, así como la meta de inflación y tasa de política monetaria establecidas por el BCCR. Además, se vuelve fundamental un estudio del mercado que permita determinar si el precio establecido es congruente con los precios de los desarrollos residenciales de la zona.

Gráfico 23. Índice de precios de edificios en dólares y colones / Tipo de cambio



Fuente: Informe Económico del Sector Construcción, Cámara Costarricense de la Construcción, 2019.

Tasas de interés de créditos bancarios

Por la gran inversión que conlleva un desarrollo inmobiliario, el requerimiento de capital solo representa una parte de los costos totales. En la mayoría de los casos, estos proyectos son financiados mediante créditos bancarios, por lo que los niveles de las tasas de interés se vuelven relevantes. Además, no solo se necesita crédito bancario para la construcción de la edificación, sino que los potenciales clientes requieren de crédito bancario para adquirir sus residencias.

Según datos del Informe Económico del Sector Construcción elaborado por la Cámara de la Construcción Costarricense, para el primer semestre del 2019, las tasas de interés en colones para construcción ofrecidas por los bancos estatales y privados se han mantenido en niveles estables, cerca del 11% y del 15% respectivamente.

En el caso específico del sector inmobiliario, las tasas de interés en colones ofrecidas por los bancos estatales presentan una tasa promedio de 9,5% durante el primer semestre del año. Por su parte, las tasas ofrecidas por las entidades privadas para el mismo fin, se estabilizaron para el mes de julio alrededor del 16,4%.

Es importante recordar las medidas tomadas por el BCCR para la reactivación económica, donde se incentiva el consumo mediante el mejoramiento de las condiciones crediticias del sistema financiero bancario.

Gráfico 24. Tasas de interés activas promedio para préstamos en colones



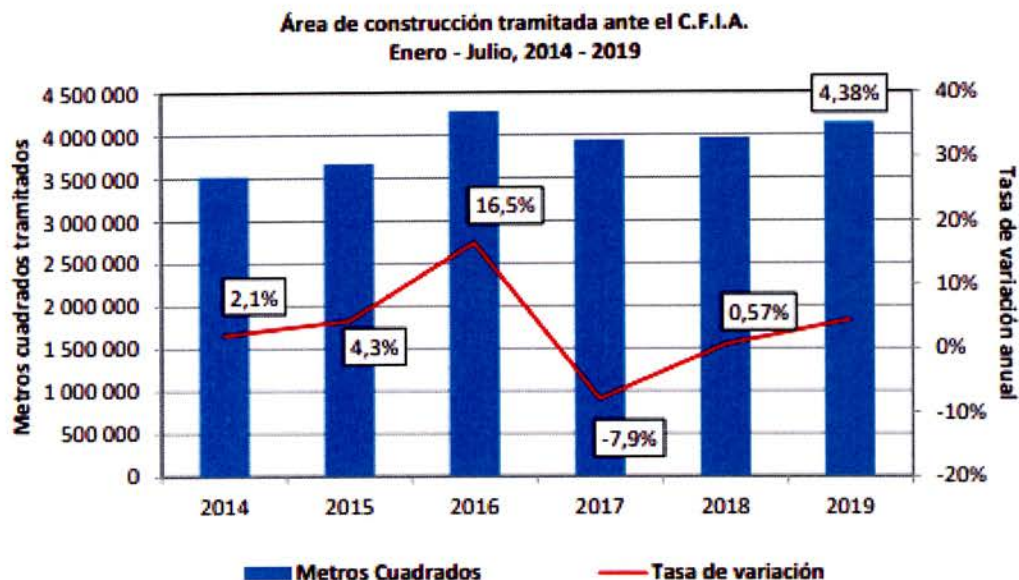
Fuente: C.C.C. con base en datos del Banco Central de Costa Rica (B.C.C.R.).

Fuente: Informe Económico del Sector Construcción, Cámara Costarricense de la Construcción, 2019.

Regulaciones del mercado

Las regulaciones y tramitología en el sector construcción es un tema por considerar para lograr cumplir con el cronograma de trabajo de cada desarrollo inmobiliario. Para el periodo enero-julio se tramitó cerca de 4.140.039 metros cuadrados para la construcción de edificaciones, lo que representa 173.894 metros cuadrados más, que en el mismo período del 2018. Esto se traduce en un crecimiento de 4,38%. Para el mismo período del 2018 se evidenció un crecimiento de 0,57%. Esto se traduce en un crecimiento en trámites de construcción, por lo que la regulación de permisos puede ser un factor que avance la decisión de inversión a los nuevos desarrolladores (CCC, 2019).

Gráfico 25. Área de construcción tramitada ante el C.F.I.A.



Fuente: Informe Económico del Sector Construcción, Cámara Costarricense de la Construcción, 2019.

Variación de costos en materias primas

Los nuevos competidores encontrarán en el mercado nacional una variación porcentual promedio mínima mensual de 2,41 % en los precios de las materias primas para el 2019. Esta crea estabilidad a la hora de pensar en los costos de una nueva edificación. Sin embargo, es importante aclarar que los nuevos competidores pueden enfrentar variaciones de precios todos los meses, debido a la fluctuación de materia prima (INEC, 2019).

El mercado está abierto para nuevos desarrollos inmobiliarios, sujeto a la disponibilidad de tierra. Sin embargo, la diversificada oferta actual y la incertidumbre generada por la coyuntura económica del país son factores por considerar antes de incurrir en un proyecto de este tipo.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Como se había observado en la tabla 16 de Distribución por tipo de edificación del área de construcción tramitada ante el C.F.I. A, obtenida del Informe Económico del Sector de Construcción de la Cámara Costarricense de Construcción, en el país hay una gran preferencia por las viviendas unifamiliares, representando casi un 40% del aproximadamente 47% que representa el sector vivienda en las construcciones tramitadas en el 2018.

Lo anterior puede obedecer, en gran medida, al objetivo de tener una vivienda propia, esto junto a la privacidad que conlleva el no vivir tan cerca de los vecinos, hace que sea tarea pendiente de las edificaciones, el crear un ambiente de privacidad, donde las personas no se sientan invadidas y que puedan realizar su vida con completa libertad (bajo normas establecidas) sin preocupaciones por terceros.

Los beneficios de tener una vivienda única para la familia (sin compartir un edificio con otras personas) son evidentes en el sentido de privacidad, comodidad y autorrealización, pero no es desconocido que esto es más costoso y puede tomar años lograr cumplir este objetivo. Debido a lo anterior, se espera que las personas tomen la decisión de vivienda que satisfaga en mayor grado sus necesidades y ahí es donde entran las demás opciones como condominios, torres de uso mixto y casas de alquiler.

Resulta importante considerar el hecho de los cambios en las tendencias inmobiliarias, ya que como se menciona en un artículo de la Revista Summa (2017), titulado “Apartamentos vs casas, ¿Qué buscan las generaciones actuales?”, gran cantidad de jóvenes *millennials* ya no buscan necesariamente el adquirir una vivienda, sino que prefieren espacios pequeños, pero que hagan su vida más fácil y principalmente que sean funcionales, que cuenten con áreas verdes y con complementos como internet, gimnasio, entre otros.

Lo anterior puede ser un indicador clave, principalmente a la hora de escoger el segmento de mercado al que se apuntará la estrategia de mercadeo, todo esto para promocionar la parte habitacional del edificio de uso mixto. Apuntar a un público joven, a una generación *millennial*, parece ser uno de los pasos básicos para la promoción y en el caso de las personas con edades superiores a esta generación, correspondería analizar por medio de las encuestas, las principales características del por qué estarían dispuestos a alquilar un lugar para vivir, en lugar de invertir en una vivienda propia, o en el caso de que sea temporal el alquiler (previo a la adquisición de una vivienda), qué factores pesan más en la decisión final.

Al analizar esta información se identifica que la competencia se centra principalmente con condominios (incluyendo apartamentos) y casas de alquiler, ya que, en un principio, se identificaría un nicho que busca específicamente entre estas opciones, pues para ellos no resulta imprescindible el adquirir un lugar de habitación propio.

Tabla 18. Ventajas y desventajas de los principales competidores sustitutos de los edificios de uso mixto

Principales competidores sustitutos de edificios de uso mixto			
Condominio		Casa de alquiler	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Más barato que una casa en el corto plazo	Reglas establecidas por el propietario del terreno	Proceso más sencillo que conseguir una casa propia	Se adquieren obligaciones financieras (renta, pago de servicios, etc.)
La administración se encarga de gran parte del mantenimiento	Se compra el espacio (por cierto, tiempo), no el terreno.	Menos fondos requeridos	Las reglas son establecidas por el propietario
Usualmente se ubican en puntos estratégicos, cerca de zonas comerciales (trabajos, ocio, etc.)	Algunos condominios no dejan realizar modificaciones a la propiedad	Se sabe exactamente el monto fijo que se debe pagar, lo que permite un manejo de gastos	Cualquier mejora o inversión que se haga siempre serán gastos, ya que no se tiene posesión de la vivienda
Se puede comprar el espacio y alquilarlo	Algunos no dejan alquilar el espacio comprado	Disponibilidad en zonas de atractivo comercial/recreativo	Pagar meses o años por algo que no será propio
Los bancos brindan financiamientos para estos casos	Horarios restringidos (fiestas, visitas, etc.)	Se puede cambiar de lugar de habitación relativamente fácil	Condiciones cambiantes al término de los contratos, no se tiene la vivienda segura
Usualmente seguros (en la entrada)	Los contratos rondan una duración mínima de 2 años		Incremento anual del monto de la renta
Facilidades para viajeros (por el tema de seguridad)	Algunas veces las cuotas de seguridad son muy altas		
Usualmente presentan áreas de recreación			

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de los portales web “Revista Ingeniería-Real” y la constructora DIMSA (s.f.).

De la Tabla 18 se observa que hay una gran similitud entre las ventajas y las desventajas entre estos competidores; las principales diferencias se encuentran en la naturaleza propia del tipo de arrendamiento, ya que al comprar o firmar un contrato de condominio, usualmente se hace por un tiempo mucho más prolongado, al menos en comparación al de una casa de alquiler. La información que brinda la Tabla 18 puede ser de gran utilidad a la hora de establecer los elementos diferenciadores y a su vez, mitigar o disminuir las desventajas que pueden conllevar el habitar un edificio de uso mixto.

4.2.5 Rivalidad entre competidores

En la publicación de Fallas (2019) para El Financiero, se destaca el creciente interés para el desarrollo de edificios de uso mixto en Costa Rica.

En la nota se cita que, de acuerdo con las firmas Cushman & Wakefield I AB Advisory y Colliers Internacional, la mayoría de usos mixtos en Costa Rica se componen de residencias con propuestas comerciales u oficinas con comercios, lo cual trae varios beneficios; desde la perspectiva de los desarrolladores, estos se ven beneficiados debido al tráfico de consumidores que prefieren la cercanía por sobre los precios, por otra parte, desde la perspectiva comercial también se ven favorecidos a causa de que los comercios pueden recibir personas externas al inmueble y no exclusivamente las personas usuarias, como sería el caso de oficinas o residencias.

Un factor determinante por parte de los desarrolladores de uso mixto es la propuesta de espacios para la atracción de clientes externos, así por ejemplo, Santa Verde dispone del mercado gastronómico “Por Media Calle” y Avenida Escazú alberga a Nova Cinemas; otros inmuebles como City Place intentan recrear una pequeña ciudad, al contar con oficinas, comercio (heladerías, cafeterías, healthcare centers, entre otros), salas de cine, gimnasio y apartamentos, lo cual satisface la reducción en la movilidad por parte de los usuarios y por otra parte, inmuebles como Plaza Tempo alberga un sector hotelero y de oficinas, además de contar con una plaza urbana rodeada de una gran oferta gastronómica.

Cabe destacar por parte del desarrollo de los inmuebles de uso mixto, que estos se convierten en un atractivo para los inversionistas al disminuir los riesgos de sus inversiones; en la publicación de Fallas (2019) se aborda esta perspectiva, de donde se resaltan los siguientes aspectos:

La combinación de diversos sectores ofrece una mayor seguridad en la rentabilidad del inmueble debido a que si algún sector no cumple con las expectativas de ocupación o muestra una disminución en los ingresos, otro de los sectores puede soportar la situación a la espera de que se replantee una estrategia para el sector que presenta problemas; un ejemplo de esto es Plaza Tempo que mantenía una ocupación del 100% en su sector de oficinas, pero no así en la parte comercial, lo cual provocó una reestructuración que llevó al desarrollo de la plaza urbana.

La preventa de oficinas, residencias y espacios comerciales funcionan como un factor muy importante en los inmuebles de uso mixto al inyectar un flujo de capital y asegurar un nivel de ocupación, incluso antes de la puesta en marcha del proyecto, lo cual genera mayor estabilidad para el desarrollo.

La maximización del espacio y el uso de las instalaciones permite sacar mayor provecho del inmueble al distribuirlos eficientemente, tal es el caso del ejemplo mencionado por Fallas, donde se menciona que un estacionamiento puede ser utilizado por diversos usuarios; una empresa podría utilizarlo en la mañana y tarde, mientras que en la noche un consumidor podría disponer de este.

Entre los inmuebles de uso mixto más destacados se encuentran los siguientes:

Avenida Escazú: es uno de los proyectos más exclusivos de Costa Rica está dirigido a profesionales que buscan seguridad, disponibilidad de comercios y la reducción en el desplazamiento, además de esto, el inmueble plantea ofrecer una comunidad exclusiva en la que los usuarios puedan contar con diversos servicios, tales como gimnasio, estacionamiento privado, entre otros.

Santa Verde: Ubicado en Heredia, se desarrolló con el propósito de ofrecer a sus usuarios un estilo arquitectónico que combina lo tradicional con lo moderno, además de buscar reducir la distancia de las personas para ir al trabajo, entretenerse o salir de compras; el punto fuerte de este inmueble es que su diseño se enfocó en la reducción del uso del agua, energía y energía en consumo de materiales, lo que le permitió obtener la certificación de Excelencia en Diseño para Mayores Eficiencias (EDGE) en Costa Rica, que se le otorga a las edificaciones con un ahorro mínimo del 20% en los elementos antes mencionados (Nemvo,2019).

Ciudad del Este: Ubicada en San Pedro, se plantea como un lugar enfocado ampliamente a la gastronomía y el entretenimiento, donde además es 100% amigable con las mascotas, y se encuentra desarrollando una torre que brindará espacios comerciales, ofi-centro y área de consultorio médico (Parreaguirre, 2018)

Momentum Pinares Curridabat: Es una propuesta que alberga un sector hotelero, ofi-centro, una torre médica, un teatro, además de una gran variedad de comercios y centros gastronómicos; con este inmueble se pretende que los residentes desarrollen la mayor parte

de su vida en este sector, evitando el inconveniente de trasladarse a otros sectores para suplir sus necesidades e intereses.

4.3 Estudio de precios de la competencia

El precio de las residencias es determinado por la oferta y la demanda existente en un momento determinado. Dicho precio varía debido a diversos factores que para los consumidores son de importancia, ya sea porque satisfacen una necesidad o porque crean un valor agregado.

En el caso específico de los inmuebles mixtos, las personas han demostrado una inclinación por 4 factores que son determinantes para la escogencia de un lugar para residir (ubicación, precio, seguridad y accesibilidad). Situación congruente con la tendencia de mercado, la cual presenta el desarrollo de proyectos inmobiliarios verticales que se encuentran en zonas estratégicas en los centros urbanos del país, con cercanía a servicios esenciales, lugar de trabajo y áreas recreativas.

Adicional a los elementos que son considerados como esenciales para los potenciales residentes, estos inmuebles mixtos presentan una serie de servicios comerciales y complementarios que generan un efecto diferenciador que permite a los potenciales compradores valorar aún más dicha decisión. Recordando que una residencia es un bien de carácter duradero (largo plazo), por lo que la inversión es significativa.

Los precios para adquirir un apartamento dependerán de varios factores, que combinados puede generar multiplicidad de opciones. El mercado es muy dinámico y diversificado por lo que ofrece gran cantidad de soluciones para las necesidades y deseos de los consumidores; tomando algunas de las variables más generales para los consumidores que son expuestas por los oferentes regularmente al mostrar los apartamentos disponibles, se realizó el siguiente cuadro de precios:

Tabla 19. Cuadro de precios de apartamentos en edificios mixtos en San Pedro

Ubicación	Nombre del inmueble	Metros cuadrados	Dormitorios	Baños	Espacios de parqueo	Precio
San Pedro	Torres los Yoses	87	2	2	2	\$ 248,700
San Pedro	Torres los Yoses	35	1	1	-	\$ 90,000
San Pedro	N/D	65	2	1	2	\$ 100,000
San Pedro	N/D	50	1	1	1	\$ 128,000
San Pedro	N/D	100	2	3	2	\$ 155,000
San Pedro	N/D	84	1	1,5	1	\$ 215,000
San Pedro	N/D	290	4	3,5	2	\$ 350,000

Fuente: Elaboración propia con datos del sitio web: <https://brappi.com/2019>.

El cuadro anterior muestra que los precios se ven influenciados por otros aspectos más allá de las características generales que se comunican a los consumidores, por lo que las personas interesadas deben investigar otros aspectos como el tipo de edificio o el piso en el cual se ubican, si poseen servicios complementarios, si los apartamentos son nuevos y si el estilo es moderno, también influye la zona específica, los servicios y comercios más cercanos, rutas de acceso, entre otros.

Con base en datos del mercado inmobiliario a marzo de 2019, se ha logrado observar que el precio de una vivienda en edificio vertical mixto se encuentra aproximadamente desde los \$90.000 en adelante, ya que, según el detalle de los acabados, el espacio físico (m²), cantidad aposentos y las amenidades que presente el inmueble, el precio varía.

Otro factor que influye en el precio del inmueble es la ubicación, debido a la plusvalía de la zona; San Pedro de Montes de Oca presenta alta plusvalía debido a su desarrollo económico.

Además del precio, este tipo de viviendas cuentan con áreas comunes y servicios compartidos entre los residentes, por lo que se cobra una cuota de mantenimiento que funge en función a lo aceptado en el contrato de compra. Dicha cuota de mantenimiento varía en relación con la cantidad de servicios y características físicas del inmueble.

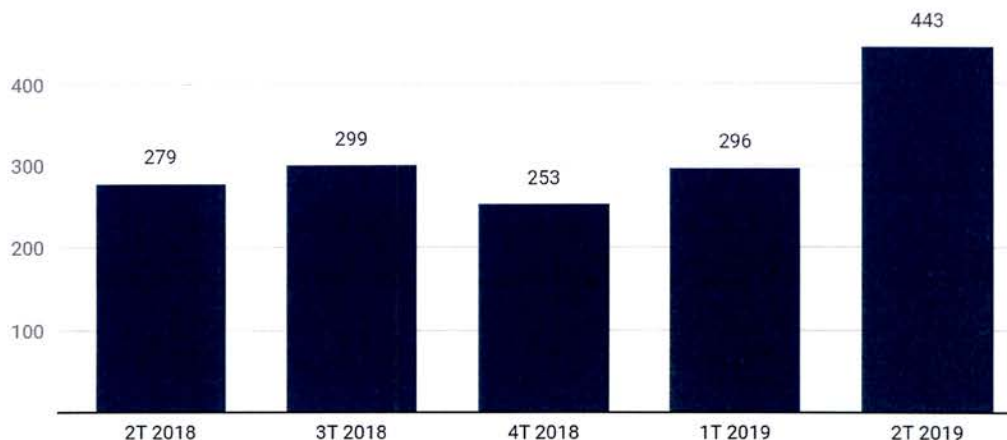
Es importante mencionar que, a pesar de la incertidumbre generada por la situación económica en los consumidores, y la desaceleración recurrente del sector construcción en los últimos meses, la venta de viviendas ha mostrado un comportamiento favorable, ya que ha

aumentado un 34% en el primer semestre del año en comparación con el último semestre del 2018.

Gráfico 26. Venta de apartamentos trimestral

Apartamentos

Las ventas aumentaron durante los dos primeros trimestres del año, algo que no pasaba desde el 2015 (colocación de nuevas unidades de vivienda vertical)



Fuente: Artículo del periódico La República con datos de InmoInfo. (Jenkins, 2019).

Esta situación se debe a las medidas tomadas por el Gobierno Central y el BCCR para reactivar la economía y flexibilizar el otorgamiento de crédito, y a lo que representa la compra de una vivienda para el consumidor, ya que según Randall Fernández de Zentral Real Estate Partners, adquirir una vivienda es una decisión de vida (Jenkins, 2019), donde a pesar de las condiciones del entorno, este se convierte en un bien aspiracional.

Sin embargo, el promedio de ventas del segundo trimestre del 2019 ha registrado 443 ventas, muy por debajo del promedio alcanzado en los años 2015, 2016 y 2017, que presentaba un nivel de ventas de 735 unidades por trimestre.

4.4 FODA

Fortalezas

- Ubicación del terreno en una zona estratégica a nivel comercial, con alta afluencia de personas.
- La empresa cuenta con amplia experiencia en el sector construcción y desarrollo de inmuebles.
- Mano de obra especializada y sistema constructivo propio.
- La zona cuenta con gran cantidad de vías de acceso, así como medios de transporte.
- Edificación que sigue la tendencia actual, considerando el gusto y preferencia de los potenciales clientes

Debilidades

- Tramitología poco ágil que extienden los plazos establecidos para la ejecución y finalización de la obra.
- Desaceleración económica del país genera una contracción del consumo, lo cual implica que los consumidores no tengan interés por bienes duraderos.
- La reforma fiscal implica un aumento en servicios básicos que pueden incidir en el costo final de la obra y la cuota de mantenimiento que deben pagar los residentes.
- Caída del sector construcción, como consecuencia de la incertidumbre generada por la situación país.

Oportunidades

- Dentro de los pendientes del país se encuentra la dinamización de la economía, por lo que se toman medidas macroeconómicas, como la disminución de las tasas de interés y la disminución de la tasa de política monetaria (TPM).
- Como medio para la dinamización de la economía, se está considerando la ejecución de proyectos de obra pública, que a su vez, genera un efecto en cadena con otras actividades económicas.
- La tendencia y la conveniencia son dos factores que se apegan a un estilo de vida de las nuevas generaciones, quienes buscan satisfacer todas sus necesidades sin recorrer grandes distancias.
- La alta concentración de la población en el GAM por factores de empleo crea una mayor demanda de residencias.

Amenazas

- El crecimiento del desempleo y el encarecimiento del costo de vida produce incertidumbre entre la población, quienes evitan adquirir bienes duraderos en tiempo de recesión.
- La especulación en el mercado dificulta la inversión en proyectos de carácter inmobiliario, lo que complica el levantamiento de capital.
- El alto nivel de endeudamiento a nivel general de familias y empresas, limita las opciones de crédito, para adquirir una nueva vivienda.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROYECTO INMOBILIARIO DE USO MIXTO PARA LA COMPAÑÍA INVERSIONES DENT S.A.

En este capítulo se presenta la propuesta del plan de negocio para el edificio mixto que desea desarrollar la empresa Inversiones Dent.

1. Desarrollo de la propuesta del plan de negocio

1.1 Justificación de la propuesta

Este trabajo tiene como finalidad dar una propuesta de valor a disposición de Inversiones Dent, una vez consideradas las diversas variables que ofrece el mercado inmobiliario mixto en Costa Rica y de paso, reconociendo los factores de éxito que la empresa pueda tener de antemano, analizando los puntos de mejora, preferencias y necesidades brindadas por la población.

Este proyecto propone el desarrollo de un edificio mixto, ya que como se ha observado en la investigación realizada, es una tendencia que brinda, en este caso a Inversiones Dent, más variables de éxito a su favor, considerando que este proyecto se puede entender como una inversión diversificada, tanto en el sector habitacional, como en el empresarial (oficinas y comercio). Lo anterior va de la mano con la zona en la que se construirá el inmueble, ya que San Pedro se presenta como un sitio altamente comercial, con muchas empresas/centros de estudio cercanos, por lo que una opción de vivienda se vuelve bastante atractiva para las personas que no vivan actualmente cerca de este distrito. En cuanto al sector empresarial, por su ubicación tan céntrica y estar inmersa en una zona considerablemente comercial, podrá encajar a la perfección con el ambiente que le rodeará.

1.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio de este proyecto se basa en la generación de utilidades, mediante los ingresos generados por concepto de alquiler/venta de espacios dentro de la edificación.

Para lo anterior se cuenta con el área habitacional del inmueble, que va dirigida a todo público y con la que se busca brindar una propuesta atractiva, confortable, innovadora y

moderna, que capte la atención del público y se vuelva una gran opción que llegue a resolver la necesidad de vivienda que tienen las personas.

Respecto al sector empresarial, responde a un público más selecto, donde se debe brindar un espacio idóneo para la operatividad de las empresas que consideren utilizar el área comercial, con las facilidades necesarias para que la instalación de los negocios sea tan eficaz como eficiente.

Teniendo claro las dos áreas en las que se desarrollará esta propuesta, todo el enfoque y diseño del plan de negocio deben ir enfocados a dar una propuesta de valor lo suficientemente atractiva e innovadora para captar la atención de los clientes potenciales.

1.3 Factores críticos de éxito

Tabla 20. Factores de éxito para el desarrollo del edificio mixto por parte de Inversiones Dent

La empresa
Amplia trayectoria en el mercado nacional.
Recursos económicos necesarios para una inversión de este tipo.
Recurso humano con conocimientos para gestionar estos proyectos.
Previa posesión del terreno abarata los costos y agiliza el proceso.
Sistema constructivo y equipo de trabajo propio para su desarrollo
La propiedad de la empresa se encuentra en una zona de gran atractivo comercial.
Oportunidades del mercado
Los edificios mixtos son una tendencia creciente en el mercado nacional.
La demanda de viviendas se puede considerar inelástica, siempre va a existir.
El país es atractivo a nivel de prestación de servicios, por lo que el requerimiento de oficinas se vuelve cada vez más necesario
El congestionamiento de la Zona oeste de San José y de Heredia, incita a las empresas multinacionales a migrar parte de sus operaciones al Sector este de San José
Cantón con alto desarrollo económico y vías de acceso

Fuente: Elaboración propia.

2. Gestión operativa y organización del negocio

2.1 Estructura organizativa

En la estructura organizacional se definen la siguiente dirección y subdirección:

Dirección General

1. La persona a cargo será la responsable de la toma de decisiones y planificación de los diferentes procesos administrativos del edificio mixto
2. Deberá ejercer controles administrativos de las instalaciones, tanto para la parte comercial como residencial, Además de la resolución de conflictos que se presenten con inquilinos y clientes.
3. Tendrá a su cargo la supervisión de la subdirección de servicios.

La administración del edificio puede ser subcontratada mediante una agencia encargada en la administración y proceso operativo del inmueble (el día a día), quienes velarán por su óptimo funcionamiento y rendirán cuentas a los socios del proyecto. Este costo se contempla dentro de la cuota de mantenimiento.

Subdirección de Servicios

La persona a cargo estará a cargo tendrá la tarea de brindar apoyo a la dirección general cuando esta lo requiera. Su principal función será la de contratar o subcontratar el personal necesario para las operaciones del edificio, esto incluye:

1. Personal de seguridad: Conformado por 3 funcionarios que resguardaran las instalaciones y parqueo dando vigilancia las 24 horas.
2. Personal de limpieza: 4 funcionarios de limpieza encargados de dar aseo a las áreas comunes del edificio.
3. Personal de mantenimiento: una persona encargada de darle mantenimiento ante cualquier falla o problema que presente el edificio, tanto para las partes comerciales o residenciales.
4. Personal de servicio tecnológico: Una persona encargada de dar soporte y actualización a todos los sistemas tecnológicos de las instalaciones, esto incluye desde cámaras de seguridad, hasta los sistemas automatizados de agua y luz, entre otros.

Es importante mencionar que en un esquema como el anteriormente planteado, por lo general los servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad son subcontratados por agencias especializadas en este tipo de servicios. Estos gastos mensuales son parte de la cuota de mantenimiento que es pagada por los inquilinos residentes y comerciales.

2.2 Organigrama

Figura 13. Organigrama del edificio mixto



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Administración de los recursos tecnológicos

Los servicios tecnológicos corresponden a un apartado muy importante de la estructura organizativa debido a que uno de los elementos diferenciadores del edificio será la implementación de sistemas tecnológicos avanzados en su composición, por lo que es importante destinar a un funcionario en específico que les dé seguimiento y mantenimiento a los sistemas tecnológicos. La amplitud de sus funciones comprende la adquisición, instalación, mantenimiento, capacitación de uso y reparación de cualquier mecanismo tecnológico, tales como paneles solares, sistema de seguridad, filtración de agua, regulación de temperatura, entre otros, para ello el funcionario dispondrá de una pequeña oficina y bodega en la que albergará todo el equipo necesario para realizar sus funciones, además de que poseerá un fondo económico que estará estipulado en la inversión inicial y que, a su vez, recibirá un flujo de efectivo proveniente de la cuota de mantenimiento, con el fin de disponer de los recursos suficientes para adquirir cualquier pieza o artefacto, en caso de ser necesario; por otra parte, deberá dar solución a cualquier falla o solicitud que se presente en un lapso no menor a 48 horas dentro de los días hábiles.

3. Plan de mercadeo

3.1 Establecimiento de los objetivos de mercadeo

Objetivo general

Elaborar un plan de mercadeo estratégico que permita la promoción y el posicionamiento del inmueble por desarrollar en la mente de los potenciales compradores por parte de la compañía Inversiones Dent S.A.

Objetivos específicos

1. Posicionar en la mente de los potenciales compradores la imagen del inmueble como una oportunidad de vida, que les ofrezca comodidad y versatilidad.
2. Diseñar una estrategia de comunicación en diferentes medios que logren satisfacer la atención y necesidad de compra de una residencia en un edificio mixto.
3. Identificar mecanismos de control para llevar a cabo el plan de mercadeo y la conceptualización del desarrollo del producto.

3.2 Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa o compañía tiene mayor control, permitiendo crear una diferenciación y posicionamiento de su producto o servicio en el mercado donde participa. Estas variables se construyen alrededor de las fortalezas de la empresa y del conocimiento de las necesidades del consumidor, por lo que es importante mencionar las variables que componen la mezcla de mercadeo y cómo estas influyen en el posicionamiento de un proyecto, como es el caso de inmueble de uso mixto.

3.2.1 Descripción del producto y valor diferenciador

El producto se define como un edificio de uso mixto que consta de una torre de apartamentos, con un estimado de 6 pisos residenciales y 1 comercial; cuenta con apartamentos de 32m², 60m², 70m² y 95m², además de una zona específica de uso comercial en el primer piso, donde se busca posicionar locales de conveniencia, en su mayoría, que generen atractivo para los potenciales compradores y un atractivo comercial para los inquilinos comerciales. Se proyecta que uno de los locales comerciales se acondicione para un supermercado de conveniencia (Fresh Market, Vindi, AMPM, etc.).

Como todo edificio con área comercial y residencial, es imprescindible contar con estacionamiento. Por las características del espacio físico se plantean 2 opciones para la construcción de un estacionamiento:

- a. Parqueo subterráneo para los residentes y uso de espacios a nivel de calle para los potenciales clientes del área comercial.
- b. Torre de parqueos mecanizado, la cual consiste en estacionamientos verticales mecanizados, además de espacios a nivel de carretera para el área comercial.

Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. En el caso del parqueo vertical, este permite optimizar el uso del espacio y tiene un costo menor que el parqueo subterráneo. Por su parte, el parqueo subterráneo, si bien es más costoso por la perforación e infraestructura necesarias, este posee una mayor aceptación por los usuarios, lo cual se vuelve un factor que puede influir en la decisión de una persona que desea adquirir una vivienda. Es importante mencionar que, independientemente del formato del parqueo, en este tipo de inmuebles mixtos se debe diferenciar el parqueo exclusivo para residentes de los parqueos del área comercial.

Adicionalmente, el edificio va a contar con una serie de servicios complementarios como seguridad, áreas verdes, áreas comunes y áreas “pet friendly”¹. Este proyecto está pensado para personas que desean adquirir una residencia donde se pueden sentirse satisfechos y autorrealizados, disfrutando de la comodidad y el confort que este les brinda, así como una solución para no tener que realizar grandes recorridos para llegar a su destino, aprovechando las características de la zona de San Pedro que tiene un crecimiento comercial y está cerca de centros de educación, centros de salud, así como zonas francas y empresariales, además de centros de ocio y entretenimiento.

Tabla 21. Cadena de Medios-Fines

Atributo	Beneficio Funcional	Beneficio Psicosocial	Valores
Desplazamientos cortos	Satisfacer necesidades, sin trasladarse a lugares lejanos	Evitar estrés y sentirse bien al evitar largas horas en presas viales	Satisfacción y Tranquilidad
Servicios Complementarios	Disponer de servicios que facilitan el estilo de vida	Generar un sentimiento de comodidad, seguridad y plenitud	Felicidad y confort

Fuente: Elaboración propia

¹ Pet Friendly. Espacios para mascotas.

La cadena de medios-fines permite identificar cuáles necesidades se logran satisfacer y qué valor agregado o beneficio generan sobre los consumidores, en este caso, sobre el potencial dueño del apartamento. En dicho caso, la declaración de valor se define de la siguiente manera: “Para las personas que desean vivir y trabajar sin realizar largos recorridos, nuestro edificio mixto ofrece variedad de servicios complementarios para su comodidad y felicidad. Ubicado en una zona estratégica para vivir, trabajar y recrearse”.

Especificaciones del inmueble

Nombre de Edificio: Hemisferio Dent

Slogan: Vives pleno, vives mejor.

Imagen del logo:



Hemisferio Dent

Valor diferenciador.

Comodidad y lujos sin salir de casa; con cercanía a centros educativos, centros de salud, zonas empresariales, y centros de ocio y entretenimiento; así como, sus diseños y funciones siguen las tendencias tecnológicas y amigables con el medio ambiente.

Más allá de su ubicación privilegiada como oportunidad de negocio y su diseño innovador, se plantea incorporar dentro de la propuesta:

- La implementación de zonas de cuidado para mascotas debido a que gran parte de las personas encuestadas poseen mascotas, al menos una. Esto es una ventaja para los residentes, ya que la mayoría pertenecen a la población económicamente activa y pasan gran cantidad de su tiempo fuera de casa.
- Dentro de las novedades que tendrá el edificio es contar un área de co-working, un espacio equipado y especializado para trabajo, además de una sala de reuniones. Esta idea surge como respuesta a la necesidad de las personas y empresas por optar por el teletrabajo y coordinar reuniones con clientes.

- Tomando como referencia las nuevas tendencias de mercado, se ha logrado evidenciar la preferencia por los autos eléctricos, lo que va muy en línea de con la protección del medio ambiente, por lo que sería importante analizar la posibilidad de implementar espacios para recargar este tipo de vehículos.
- Como se logró evidenciar con los resultados de la investigación el parqueo no solo es una amenidad que puede ofrecer el edificio, sino que es un factor indispensable a la hora de optar por un nuevo lugar para vivir. Por lo que, además de ofrecer espacios de parqueo para cada inquilino y espacios para visitas, se propone la facilidad de disponer de un área exclusiva para el lavado de los autos, de manera que los residentes tengan la posibilidad de lavar sus vehículos, si así lo desean, sin tener que salir del edificio.

3.2.2 Ubicación estratégica (plaza)

El edificio se desarrollará en un terreno de 5000m² ubicado en Barrio Dent, en la zona de Los Yoses en el distrito de San Pedro de Montes de Oca, 300m norte de la sucursal de Grupo Q; esta ubicación brinda cercanía a centros comerciales, centros de estudios, restaurantes, cafeterías, bares e importantes rutas de acceso del país. La estrategia de plaza se dará en dos etapas:

- Antes de la construcción.** El cliente podrá tener acceso mediante una visualización del producto en medios digitales, el cual será un simulador del producto en su totalidad con accesos a la parte habitacional y comerciales, además de una maqueta la cual reflejará la totalidad de la construcción en gran detalle del área exterior, esto incluye: atención en una oficina de ventas tipo contenedor, habilitado en el lugar de construcción y vendedores con todo el material digital, ya que la distribución de venta del producto serán envíos digitales, visita de vendedores y visita al showroom.
- Proyecto terminado.** Hace referencia a la etapa en la que el inmueble esté en su totalidad acabado, el cual será accesible para potenciales compradores (visita coordinada con los agentes de ventas); los potenciales clientes podrán visitar el inmueble, ver acabados de las unidades y las áreas comunes, con el fin de crear una experiencia más satisfactoria, antes de la decisión de compra

Representación gráfica de los canales para estrategia de plaza (Imágenes de carácter ilustrativo)



Figura 14. Maqueta, la cual es una representación real externa del proyecto

Fuete: Arquilocura, s.f.



Figura 15. Tour virtual de proyecto inmobiliario residencial y comercial

Fuente: BanboonLab, s.f.



Figura 16. Showroom de los dos modelos de apartamento ubicado en el lugar de construcción

Fuente: InfoNegocios, 2019.



Figura 17. Distribución digital del proyecto por medio de los vendedores

Fuente: House Beautiful, 2019.



Figura 18. Stand en Expo-Casa

Fuente: López, 2018.

3.2.3 Estrategias de fijación de precios

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), una estrategia de precios se puede definir como un marco de fijación de precios básico, a largo plazo, que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto”

Para este proyecto inmobiliario, la estrategia de precios estará orientada a la competencia, por lo cual el proyecto inmobiliario se equipará con precios de proyectos que compartan características similares, considerando factores diferenciadores como es el caso de la ubicación, plusvalía de la zona y amenidades ofrecidas. Para efectos del proyecto se pretende vender las unidades del área residencial y el arrendamiento de los locales comerciales mediante contratos de largo plazo.

A continuación se presenta una tabla de precios promedio basada en datos de la torre de apartamentos Nota Escalante, ubicada en Barrio Escalante. El precio por metro cuadrado de torres de apartamentos se determina según su estructura constructiva, acabados y amenidades.

Tabla 22. Características potenciales de las unidades ofertadas

Apartamentos	A1	A2	A3	A4
Tamaño	32m ²	60m ²	70m ²	95m ²
Habitaciones	1 tipo estudio	2	2	2
Precio	\$97.000	\$146.000	\$177.000	\$240.000

Fuente: Elaboración propia con datos del inmueble Nota Escalante, 2019.

Figura 19. Potencial diseño de la distribución de los apartamentos



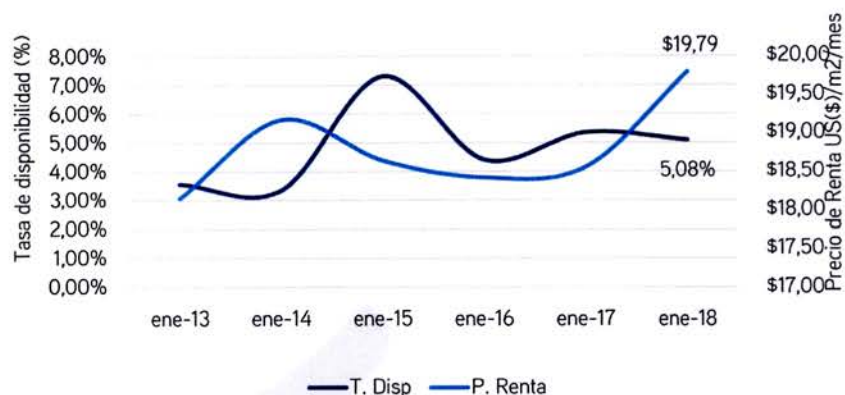
Fuente: Diseño del desarrollador AEISA, torre de apartamentos Nota Escalante, 2019.

Al ser un edificio mixto en el cual los residentes comparten la infraestructura, así como los servicios por amenidades y áreas comunes de este, es necesario el pago de una cuota de mantenimiento por unidad, con la cual se cubren todos los gastos por mantenimiento y restauración de las instalaciones. Para este rubro se contempla una cuota de mantenimiento que oscila entre \$90 y \$150 por inquilino (rango establecido según cuotas pagadas en edificios de características similares).

Para el área comercial se presentan los siguientes precios de alquiler por metro cuadrado, basado en el informe elaborado por Colliers Internacional “Mercado Inmobiliario Comercial febrero 2019”.

Gráfico 27. Mercado inmobiliario comercial (todos los tipos de comercio) San José este.

Tasa de disponibilidad y precio de renta 2013-2018. A diciembre de cada año



Fuente: Colliers Internacional, 2019.

Por la ubicación, tipo de inmueble que se desea desarrollar y tomando como referencia el precio promedio estimado por Colliers Internacional y de los locales comerciales del Centro Gastronómico Antares ubicado en la zona de estudio, el precio promedio del metro cuadrado de alquiler para un local comercial oscila entre los \$16 y \$18. El precio promedio del mantenimiento por metro cuadrado es de \$3.80 según registros a diciembre de 2018, el cual se encuentra por encima del precio promedio registrado en diciembre de 2017 de \$3.57m².

3.2.4 Estrategias de promoción y comercialización

Las estrategias de promoción y comercialización deben orientarse de modo que clientes potenciales conozcan el proyecto, lo analicen y logren identificarse con él, con el objetivo de alcanzar el 100% de ocupación, según su área respectiva, comercial o residencial. Por lo tanto, se proponen las siguientes estrategias de comercialización y promoción:

- **Vallas alrededor de la construcción:** La ubicación y la curiosidad en la mirada de las personas ante una construcción, serán una oportunidad para que las vallas publicitarias sean de gran ayuda en la introducción del proyecto en el conocimiento del mercado. Aprovechando que se encuentra en un centro urbano, presenta una alta exposición comercial y el alto tránsito vehicular y peatonal de la zona.

Estas vallas deben ser agradables y atractivas ante los ojos del mercado meta, con diseños digitales que muestren el producto terminado, tanto interior como exteriormente, así como presentar la información necesaria para contactar a los agentes vendedores.

- **Descuentos:** En este tipo de formato de ventas se conceden descuentos en la etapa de preventa, debido a que los compradores deben esperar hasta que el inmueble esté completamente acabado para hacer uso de este. Además, en muchas ocasiones se dan regalías como pantallas de TV y otro tipo de productos que le aseguren al potencial cliente la seriedad del desarrollador.

En el caso de los potenciales inquilinos comerciales, este proceso se realiza con contratos de arrendamiento donde se ofrecen precios promocionales de acuerdo con la extensión establecida en el contrato.

- **Anuncios en internet y página web:** Como parte de las formas de promocionar un edificio mixto, es necesario contar con una página web propia del proyecto en la cual se muestren las instalaciones, áreas comunes, servicios y amenidades que ofrece, así como la utilización de redes sociales para tener un mayor alcance.
- **Descuentos en comercios:** Una parte de gran importancia en el éxito de las ventas de los apartamentos es que los futuros residentes encuentren atractivos los comercios a su alrededor, no solo dentro del edificio, sino también a sus alrededores. Las alianzas comerciales son necesarias y casi obligatorias, si se desea generar un sentimiento de placer y plenitud en los residentes del proyecto. Los descuentos en los comercios para personas que residen en los apartamentos son una opción en la que el cliente no solo obtiene un descuento en una compra, sino puede sentirse que es parte de un grupo y de tener un privilegio por pertenecer a este, como es el caso de descuentos en mensualidades y matrícula en centros de acondicionamiento físico, restaurantes, salas de eventos, etc.
- **Convenios con bancos y entidades financieras:** Lo que se busca es una alianza con entidades bancarias y financieras que conceden préstamos de vivienda, con el objetivo de facilitar el proceso de compra de los potenciales clientes, estableciendo anuncios en las pantallas con vídeos cortos sobre el proyecto y los beneficios personales y sociales que obtienen los futuros residentes del edificio. Esta estrategia suele ser muy atractiva para las entidades bancarias ya que son formas de aumentar su cartera de crédito con garantías reales, además de que, por el perfil del cliente, son personas con un poder adquisitivo medio-alto y alto.

- **Ferias y exposiciones:** Situar un espacio publicitario, un banner, brochures, con información del proyecto en lugares que concentran gran cantidad de personas con deseo de adquirir una vivienda, es una estrategia muy atractiva para posicionar un proyecto que presenta un valor diferenciador.

3.3 Plan de acción

El plan de acción tiene como finalidad alcanzar los objetivos de marketing, al indicar las acciones que serán realizadas y el periodo establecido, de esta forma, se mantienen ordenadamente las acciones permitiendo establecer presupuestos y proyecciones.

El proyecto necesita una campaña publicitaria que comience, incluso antes de la construcción del edificio, por lo que la publicidad en internet y en bancos será la primera en aparecer en el mercado.

Al comenzar la construcción, las vallas publicitarias rodearán el perímetro de la construcción; en los bancos la publicidad será durante los dos primeros meses del año y los dos últimos meses del año, además de una fuerte campaña publicitaria en internet. La presencia en ferias y exposiciones que se realicen durante el proceso constructivo, serán claves para mostrar modelos tanto del edificio terminado como de las propuestas de apartamentos para los visitantes. El periodo de preventa inicia antes de la construcción con la aparición del render² que modela el proyecto.

Una vez concluido el proceso constructivo, la publicidad en los bancos se extenderá hasta lograr el 100% de ocupación. La presencia en ferias se extenderá durante el primer año para mostrar el proyecto ya terminado, con fotografías y comentarios de los residentes para mostrar su experiencia de vida. Además, se comenzará con los descuentos en comercios para los residentes, en periodos específicos, que sean de conveniencia para el comerciante y los residentes, por ejemplo, en los meses de febrero y marzo, donde las personas celebran San Valentín y también se planean compras para vacacionar, así como en los meses de julio y agosto.

² Render: "Es una imagen digital que se crea a partir de un modelo o escenario 3D realizado en algún programa de computadora especializado, cuyo objetivo es dar una apariencia REALISTA desde cualquier perspectiva del modelo" (Arquing, 2019). Este es utilizado para mostrar el posible aspecto del inmueble antes de ser construido.

La publicidad en internet y redes sociales ha de ser constante durante el ciclo de vida del proyecto; al principio del ciclo, para dar a conocer el proyecto y comenzar con el proceso de preventas, luego de finalizado el proceso constructivo, las ventas de los apartamentos restantes y la ocupación del área comercial. Una vez alcanzado el 100% de ocupación, la publicidad pasa a enfocarse en la comunicación entre residentes y comerciantes, con el objetivo de mantener el área comercial ocupada por establecimientos de interés.

3.4 Presupuesto de mercadeo

Como parte de una buena estrategia de mercadeo para el desarrollo de este proyecto inmobiliario, se establece una proyección de gastos en promoción y publicidad. La meta del presupuesto es asignar los gastos mensuales durante el primer año después de puesto en marcha el proyecto (construcción finalizada), bajo el supuesto de que se van a terminar de colocar las unidades no vendidas en el periodo de preventa hasta un año después de la inauguración del inmueble.

Las estrategias de promoción y comercialización planteadas para el presupuesto de marketing son las detalladas en el apartado anterior “Estrategias de promoción y comercialización” y los precios son obtenidos de la agencia de publicitaria SPIRO, la cual cuenta con 17 años en el mercado, desarrollando y aplicando estrategias de marketing y publicidad.

Tabla 23. Presupuesto de marketing y publicidad (\$ USD)

Gastos publicitarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Vallas publicitarias	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450
Cuñas de radio	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Anuncio en prensa	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Stand en ferias y expo				15.000					15.000			
Agencia publicitaria	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
Afiches y broucher	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Pagina web y redes sociales	14.000	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Television	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Total	30.400	17.500	17.500	32.500	17.500	17.500	17.500	17.500	32.500	17.500	17.500	17.500

Fuente Elaboracion Propia con datos de la agencia publicitaria SPIRO

3.5 Mecanismos de seguimiento y control

El seguimiento y control del proyecto inmobiliario tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo del marketing. Es una labor muy importante en todo desarrollo, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costos y plazos, por ende, se trabajará con KPIS³ de marketing con el fin de tener un control y seguimiento adecuados.

Tabla 24. Mecanismos de seguimiento y control

Actividad de Marketing	Medidas de Control y Seguimiento
Vallas publicitarias	Observaciones de daños Tráfico promedio de autos o personas que pasan por el lugar a diario.
Página web y redes sociales	Número de seguidores y <i>engagement</i> . Usuarios alcanzados por publicación. Fuentes de tráfico social. Cantidad de visitas Nuevos suscriptores y bajas. Porcentaje de apertura. Número de clics. Cantidad de inscripciones
Cuñas de radio y anuncios en televisión	Grabaciones de las intervenciones Cumplimiento de horarios Cantidad de rating
Stand y ferias	Cantidad de ventas de entradas Cantidad de ingreso de posibles clientes

Fuente Elaboración propia con datos de KPIS, 2019.

³ KPI (Key Performance Indicator). Es una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio, con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

4. Aspecto financiero

4.1 Estructura de costos

Para el desarrollo de un edificio mixto se incurre en costos antes, durante y después de terminado el proyecto, por lo que se pueden dividir en 2 apartados:

Costos del desarrollador

- **Costo del terreno.** Es el costo de la tierra en la cual se va a construir el proyecto inmobiliario. Normalmente representa un 10 a 12% del costo total del inmueble. Asociado a este costo se deben contemplar costos de peritaje y estudios de suelo correspondientes, con el objetivo de conocer la firmeza del suelo y con ello poder cuantificar los costos de perforación, además de optimizar el uso del espacio y cualidades del terreno. En el caso de la empresa Inversiones DENT, el terreno es propio y ya cuentan con los estudios de suelo respectivos.
- **Costos de construcción.** Este rubro representa la carga más importante del costo total del proyecto. Es aproximadamente entre el 70% y 80% del costo total inmueble. Este costo contempla costos de perforación, demolición, costos de construcción (materiales y mano de obra) y costos de TI. La empresa cuenta con su propio sistema constructivo (sistema prefabricado) y el equipo profesional para el desarrollo de la edificación.
- **Costos financieros.** Dentro del desarrollo de un proyecto inmobiliario es vital el levantamiento de capital, tanto la inversión proveniente por los socios como el financiamiento bancario, por lo que se debe contemplar dentro del gasto, los intereses (bancarios e inversionistas) y comisiones bancarias. Es importante mencionar que el crédito bancario se levanta sobre un porcentaje (alrededor del 80%) de la construcción, este no abarca costos por concepto de estudios técnicos, asesoría legal-financiera, costos de marketing, de diseño, etc.
- **Gastos de marketing.** Representa todos los costos asociados con marketing y publicidad del proyecto, dentro de los que se contemplan vallas publicitarias, pautas en televisión, radio, periódicos, redes sociales, volantes, etc. Por lo general este gasto va asociado al alcance deseado y el nicho en el que se enfoca.

- **Gastos de ventas.** Son los gastos asociados con el proceso de venta de las unidades inmobiliarias, dentro de los que se destacan gastos por comisiones a vendedores y por concepto de oficina de ventas.
- **Gastos legales.** Son todos aquellos gastos que se deben pagar por motivo de asesoría legal, así como permisos y registros con las entidades pertinentes. Además de contemplar cualquier contingencia legal que se presente.
- **Otros costos.** Hace referencia a los costos asociados con estudios técnicos, asesoría financiera, estudios de mercado, costos de diseño, planos, pólizas, y otros costos y contingencias que se pueden presentar durante las diferentes etapas del proyecto.

Costos de proyecto en marcha

- **Gastos administrativos.** Este rubro contempla la actividad administrativa y operativa del edificio, donde se involucra áreas de contabilidad, finanzas, servicio al cliente, y gestión diaria con inquilinos comerciales y residenciales.
- **Gasto por servicios Públicos.** Son todos aquellos gastos relacionados con los servicios necesarios para operar el inmueble, agua, electricidad, internet, telefonía y todos aquellos requerimientos adicionales para el funcionamiento de los locales comerciales.
- **Gasto por mantenimiento.** Los gastos por concepto de mantenimiento son asumidos en la cuota de mantenimiento establecida tanto para los inquilinos residenciales como comerciales. Por lo que se destacan los siguientes:
 - **Limpieza.** Gasto relacionado con el aseo y ornato de los diferentes aposentos del inmueble.
 - **Áreas verdes y comunes.** Hace referencia al mantenimiento y buen estado de las de las áreas comunes como zonas verdes y amenidades, como gimnasio, terrazas lobby, etc.
 - **Reparación y remodelación.** Gastos incurridos por motivo de reparación y remodelación de los activos del inmueble cuando estos sean requeridos (máquinas dañadas, muebles desgastados, etc.).
- **Gasto por seguridad.** Gasto asociado con la vigilancia y resguardo de la seguridad, tanto de los inquilinos como de los visitantes. Por lo general se utilizan sistemas de cámaras y acceso restringido que separa la zona comercial de la residencial.

- **Gasto de marketing.** Se refiere al gasto de publicidad en el que se debe incurrir para la venta de las unidades no vendidas en el periodo de preventa, y la promoción y publicidad para mantener el área comercial del inmueble en la mente de los consumidores.

4.2 Inversión inicial y presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo presenta gastos actualizados de los diferentes rubros que contempla la gestión de un inmueble de uso mixto. Por lo que se presenta el presupuesto de efectivo en dólares estadounidenses para los primeros 2 años de operación. Presupuesto de efectivo en dólares estadounidenses mensual, Anexo 3.

Tabla 25. Presupuesto de efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO TORRE HEMISFERIO DENT (\$ USD)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
GASTOS OPERATIVOS				
Administración y Gestión	30.000	30.600	7%	13%
Servicio de Limpieza	14.400	14.688	3%	6%
Servicio de Vigilancia y Seguridad	53.684	54.758	12%	23%
Servicio de Mantenimiento	42.000	42.840	9%	18%
Servicio de Soporte TI	10.800	11.016	2%	5%
Servicios Básicos	-	-	0%	0%
Agua	7.200	7.344	2%	3%
Electricidad	36.000	36.720	8%	16%
Telefonía	1.440	1.469	0%	1%
Combustible y Lubricante	600	612	0%	0%
Internet	2.400	2.736	1%	1%
Marketing y Publicidad	240.000	13.200	53%	6%
OTROS GASTOS				
Póliza Todo Riesgo	12.300	12.300	3%	5%
Honorarios Legales	1.800	1.800	0%	1%
Impuestos Municipales	3.600	3.600	1%	2%
TOTAL	456.224	233.683	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por Inversiones Dent.

Supuestos del presupuesto de efectivo

- Inflación del 2% para el segundo año presupuestado
- IVA incluido (13%).
- Los gastos por concepto de limpieza, administrativos, mantenimiento y seguridad son subcontratados y se cubren mediante la cuota de mantenimiento que pagan los inquilinos.
- La tarifa de seguridad y vigilancia contempla servicio 24/7 con cambio de turno de 3 oficiales encargados de hacer recorridos y revisar las grabaciones del cuarto de monitoreo. La agencia cotizada es Seguridad Internacional Especializada MYM de Centroamérica S.A, empresa autorizada por la DSSP.
- Los servicios básicos contemplados en el presupuesto de efectivo son para las áreas comunes, ya que cada inquilino cubre sus propios gastos. Estos gastos por servicios son parte de la cuota de mantenimiento.
- El gasto por marketing y publicidad se determina bajo el supuesto de que las unidades no vendidas en el periodo de preventa se van a terminar de colocar un año después de la inauguración del inmueble. Para el año 2, solo se incurre en gastos por mantenimiento de página web y redes sociales.
- La póliza todo riesgo cubre el 100% del inmueble ante cualquier eventualidad. Este rubro está sujeto al avalúo del inmueble en el tiempo.
- Los honorarios legales corresponden al gasto por contratos y contingencias legales que se puedan presentar en el día a día.
- Impuestos municipales hace referencia a impuestos por bienes inmuebles y servicios urbanos.
- El rubro de combustible y lubricantes se refiere al gasto incurrido por la compra de combustible para la planta eléctrica del edificio, a fin de mantener el buen funcionamiento del inmueble.

4.3 Alianzas estratégicas

De acuerdo con el artículo “Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)” del autor Ariño África, define las alianzas estratégicas como: “todo acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño, 2007). Considerando lo anterior y la naturaleza del proyecto, las alianzas estratégicas son aplicables, principalmente, para las fases de construcción y una vez realizado, también aplica para el sector corporativo y habitacional con los que contará el inmueble.

Grupo Dent, gracias a su trayectoria en el mercado nacional, cuenta con una gran ventaja a la hora de conseguir socios interesados para invertir en este nuevo proyecto, como fue el caso del Centro Gastronómico Antares, además de contar con una amplia relación con proveedores de material, insumos y servicios necesarios durante las diferentes etapas del proyecto. Esto, debido a que posee una consolidación a través de los años en el área de la construcción, que demuestra una gran estabilidad del grupo empresarial.

Otro factor determinante son las alianzas con entidades financieras para facilitar créditos a las personas interesadas en adquirir una de las viviendas del edificio mixto, mejorando los tiempos de trámite y simplificando el proceso de aprobación.

Dentro de las estrategias utilizadas recientemente y como consecuencia de la coyuntura económica actual del país, se puede diseñar una propuesta de alquiler con opción de compra para los potenciales clientes del área residencial, la cual consiste en arrendar la unidad al cliente por un precio de alquiler determinado, en el cual se contempla una porción como parte del principal por pagar (este alquiler no contempla cuota de mantenimiento), diseñado con el fin de facilitar la decisión de compra para el cliente y lograr una ocupación del 100% del inmueble con mayor facilidad.

La empresa debe buscar aliados que compartan elementos esenciales de su cultura para consolidar la imagen que desean proyectar del edificio, ya que esto también impactará en el área corporativa y habitacional.

4.4 Principales riesgos y estrategias de salida

Principales riesgos

Según el artículo titulado “La gestión de riesgos en un proyecto de construcción” de la OBS Business School (s.f.), hay una variedad de riesgos a los cuales se enfrenta una empresa que realiza una alta inversión de recursos, para motivos de esta investigación, los riesgos de inversión en un edificio de uso mixto. De lo anterior destacan, principalmente, los riesgos financieros y el correcto uso de los recursos limitados con los que se cuenta, desde la compra de activos fijos como el terreno, la construcción del edificio, hasta la inversión en mercadeo y ventas, pago de permisos e impuestos, entre otros. Todo proyecto se lleva a cabo con el fin de obtener rendimientos positivos y minimizar las amenazas para conseguirlos, por lo que para invertir de forma eficiente, se busca diversificar los riesgos y reducir el impacto de estos. Esta debe ser una de las principales consignas de toda empresa que se involucra en nuevo proyecto o actividad económica.

Sin embargo, los riesgos no se limitan a considerar solo la dimensión económica, también contempla los aspectos legales, como los riesgos contractuales, con clientes, proveedores y relacionados, donde siempre está latente el posible incumplimiento de las cláusulas que atrasen, o peor aún, modifiquen la operatividad del proyecto. Dentro de este aspecto legal deben considerarse los riesgos de nuevos impuestos que pueden afectar el funcionamiento del proyecto en cualquiera de sus etapas.

El documento de la OBS Business School también menciona los riesgos laborales y directivos, pero llama la atención que incluyen los riesgos sociales, principalmente en la relación de la empresa con su entorno. De lo anterior, vale la pena recalcar que este inmueble se realizará en una zona altamente comercial, por lo que a nivel social no llega a irrumpir o alterar un ambiente, en su lugar se muestra como una alternativa a la necesidad, siempre existente, que es la vivienda, potenciado por su cercanía a zonas de alta concentración laboral. También se considera su cercanía a los principales centros educativos del país, así como a las zonas comerciales, lo que vuelve a este edificio mixto, un punto estratégico.

Más allá de los riesgos directos a los que se puede ver expuesto el proyecto, existen otros riesgos que son ajenos a la actividad e impredecibles, como es el caso de afectaciones por fenómenos naturales y desaceleración de la economía nacional e internacional.

El artículo de la OBS Business School, recalca la importancia de cuantificar los riesgos, con el fin de siempre tener planes de contingencia, donde un riesgo no amenace por completo la operatividad de las empresas. Cuantas más respuestas se tengan para los riesgos a los que se enfrenta un edificio mixto, mayor será la seguridad de las personas al invertir sus recursos en el mismo.

Considerando la relevancia de los riesgos ya mencionados, resulta importante comprender el papel de la organización como principal mitigador de estos, ya que es esta la encargada de gestionar los recursos y demás actividades referentes a la edificación, que pueden afectar tanto a la empresa como a su entorno. Para esto, se vuelve relevante el desarrollo de un análisis robusto que permita la cuantificación de los riesgos y por ende, buscar las herramientas que se tengan a disposición, tales como: seguros contra incendios, fenómenos naturales, robo o daños al inmueble, entre otros.

Según la Guía avanzada de gestión de proyectos del Laboratorio Nacional de Calidad del Software de INTECO (2009), la gestión de riesgos requiere de un conjunto de procesos, el cual se ilustra de la siguiente manera:

Figura 20. Proceso de planificación y mitigación de riesgos



Fuente: INTECO, 2009

El proceso de planificación, según la guía de INTECO, conlleva decidir cómo abordar y realizar las actividades de gestión de riesgos en un proyecto, dando como resultado un plan de gestión de riesgos, en el cual se describe cómo se estructura y se lleva a cabo la gestión

de los riesgos en un proyecto. De modo que Inversiones Dent S.A., debe establecer la metodología, las categorías de riesgo, el presupuesto y los encargados y sus funciones dentro del plan.

La identificación de riesgos determina y documenta los riesgos y sus características, cabe mencionar que este proceso se modifica durante el ciclo de vida de los proyectos, por lo que se requiere un constante monitoreo para identificar nuevos riesgos. Este proceso requiere de la elaboración de una lista con riesgos como los mencionados anteriormente, financieros, económicos, legales, sociales, ambientales, entre otros, y dar posibles respuestas a estos riesgos, como las pólizas, seguros, asesoramientos, discontinuidad o cambios en el proyecto, según el riesgo identificado.

El análisis de riesgos evalúa la prioridad de los riesgos, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda generar en el proyecto. El análisis se puede realizar con métodos cualitativos y cuantitativos utilizando modelos matemáticos.

El proceso de planificar la respuesta a los riesgos pretende desarrollar opciones y así poder determinar las acciones que se realizarán, de modo que mejore las oportunidades y reduzca las amenazas, según los objetivos del proyecto. La respuesta planificada debe ser congruente con la prioridad del riesgo y su costo, ser una respuesta realista según el contexto y ubicada en el tiempo, de manera que permita la elaboración efectiva de un plan de respuesta.

Finalmente, el control y monitoreo de los riesgos es un proceso que permite visualizar los riesgos de forma temprana y así tomar decisiones efectivas a tiempo. Este proceso consiste en controlar los disparadores de riesgos, gestionar los riesgos ya identificados en el proyecto y descubrir los nuevos riesgos que aparezcan durante el ciclo de vida del proyecto, ejecutar los planes de respuesta, evaluar la efectividad de las acciones realizadas y dar seguimiento, en caso de los riesgos que solo fueron disminuidos y son de baja prioridad.

Estrategia de salida

Como estrategia de salida se plantea la venta de la participación que tenga la empresa del inmueble a un inversionista interesado, o a los demás socios involucrados. Esta estrategia se puede implementar cuando el inmueble esté terminado, si lo que desea la empresa es no participar en la actividad del mismo, o cuando el proyecto ya se encuentra en marcha y la empresa pretenda terminar su participación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los edificios de uso mixto se posicionan como una de las estructuras más importantes en relación con su potencial a futuro, debido a que solucionan diversas problemáticas como el desplazamiento, seguridad y la optimización del espacio.
- En Costa Rica existe un potencial de desarrollo en el mercado inmobiliario, especialmente en las edificaciones de uso mixto, esto se refleja en la cantidad de proyectos que se han desarrollado en esta categoría, así como para aquellos que se tiene planificado su posterior desarrollo.
- El conglomerado de empresas Inversiones Dent S.A., posee una ventaja destacada en relación con el desarrollo de un proyecto de uso mixto, debido a su conocimiento técnico, alianzas estratégicas, y a su experiencia con el desarrollo de inmuebles anteriores, lo cual les permite tanto una reducción en los costos, como en la agilización de tiempo en trámites y permisos.
- El cantón de Montes de Oca supone un atractivo muy fuerte en términos de un desarrollo inmobiliario, debido a las características demográficas y comerciales de la zona, lo que lo cataloga como un punto atractivo de inversión.
- El factor tecnológico en las edificaciones es cada vez más importante debido a que busca reducir la contaminación, así como la optimización en el manejo de recursos, además, existe una gran aceptación por parte de las personas en incluir estas tecnologías en su vida diaria, ya sea en su lugar de residencia o trabajo.
- En términos generales, se concluye que los jóvenes en la sociedad costarricense buscan independizarse y residir por cuenta propia; no obstante, la situación económica en general orienta a un panorama más conservador por parte de los potenciales compradores, debido a la incertidumbre presente y al aumento del desempleo. Sin embargo, como se planteó anteriormente, la adquisición de una vivienda es una decisión de vida. Además, en el primer semestre del año 2019 las ventas de residencias han aumentado en comparación con el año anterior.

- La ocupación del inmueble es un factor clave a tomar en cuenta, debido a que tanto la parte residencial y comercial se espera que sean complementarias, por lo que un desbalance en uno de los sectores puede ser perjudicial, tanto en la parte de ingresos y estrategias en la parte comercial, como en la satisfacción de servicios y productos en la parte residencial, por lo que es totalmente importante asegurarse de una adecuada ocupación del inmueble.
- La colocación de unidades no es una tarea sencilla ante una economía desacelerada y un ambiente de incertidumbre latente, por lo que la planificación de venta de unidades y locales comerciales es vital para el éxito de un proyecto de esta índole.
- Un elemento muy importante evaluado por las personas interesadas en adquirir unidades residenciales de un inmueble mixto es el precio de las mismas, lo cual revela la manera en que las personas distribuyen la renta disponible.
- El precio de las unidades del inmueble es el factor de mayor interés por parte de las personas que influye en su decisión de compra, sin embargo, una gran variedad de elementos, como son: el diseño del inmueble, distribución interna de las unidades, servicios complementarios disponibles, ubicación y accesibilidad, entre otros, vuelve más atractivo el residir en el inmueble mixto. Por lo que conocer a detalle la oferta de la competencia así como el precio por m² establecido según las características de cada inmueble se vuelve fundamental para el éxito del proyecto.

Recomendaciones

- Ante la demanda en seguridad, espacio y desplazamiento principalmente, la propuesta de un edificio de uso mixto se convierte en un atractivo de inversión, siempre y cuando se cumpla con las exigencias del mercado, por lo que para la puesta en marcha de este proyecto, es indispensable que sea acorde a las capacidades de los clientes, como a sus necesidades.
- La mayoría de la población costarricense reside y trabaja en el sector urbano, por lo que los desarrollos inmobiliarios de uso mixto se concentran en este sector, además considerando la cantidad de proyectos terminados, en desarrollo y los proyectos futuros para los próximos años, existe una gran oferta por este tipo de inmuebles, por lo cual resulta de gran importancia por parte de Inversiones Dent posicionar su inmueble, antes de que exista una sobreoferta en el mercado.
- Además del presente plan de negocios, es recomendable evaluar conjuntamente con un estudio técnico y financiero con respecto al desarrollo del inmueble, debido a que si bien el plan de negocios plantea el desarrollo del inmueble, la inclusión de dichos estudios podría proporcionar información vital que complementaría la toma de decisiones a la parte inversora y de esta manera determinar la viabilidad del mismo.
- Si bien el desarrollo del inmueble será en el cantón de Montes de Oca, es necesario que los esfuerzos publicitarios abarquen la mayor extensión territorial, a pesar de que el perfil del mercado meta abarca características específicas, también es muy notable que cualquier persona con la capacidad adquisitiva es un potencial cliente, por lo que la oferta del inmueble debería abarcar la mayor cantidad de personas posibles.
- El uso de tecnología como uno de los elementos diferenciadores importantes del inmueble resulta muy importante, no obstante, Costa Rica no puede considerarse una nación especialmente tecnológica, por lo que es muy importante asegurarse de que los costos en la inversión tecnológica no eleven considerablemente el precio del inmueble, asimismo se debe asegurar que los proveedores de materiales tecnológicos estén siempre disponibles para suplir cualquier necesidad o complicación que se presente.

- El aspecto financiero por parte de los compradores es muy importante debido a que, si bien posiblemente en la parte comercial no presenten dificultades en términos de adquirir o alquilar, en la parte residencial es muy probable que las personas necesiten de crédito, por lo que sería de vital importancia establecer alianzas con entidades bancarias y financieras que faciliten a los compradores créditos accesibles.
- Sería imprescindible colocar al menos el 60% de las capacidades del inmueble antes de su apertura, esto con el fin de que la parte de establecimientos comerciales no se vea tan afectada por la desocupación residencial y a su vez, disminuir el riesgo financiero. Además de que las inversiones en publicidad deberían mantenerse hasta lograr colocar al menos el 90% de las unidades del edificio.
- Se debe plantear un equilibrio en el cual, tanto el precio de las unidades residenciales, la cuota de mantenimiento y los precios de los bienes y servicios ofrecidos por los locales comerciales estén alineados con el perfil del cliente potencial.
- Debido a las condiciones económicas del país y a la situación tributaria, es de vital importancia que los establecimientos comerciales no encarezcan de forma significativa los precios y se mantengan en un rango competitivo, además de la conveniencia por parte de la administración del inmueble para que exista una supervisión y respuesta continua con respecto a la disponibilidad de servicios ofrecidos por la parte comercial y que resultan de gran relevancia a los residentes.
- Se debería de plantear una investigación de mercados más exhaustiva con respecto a los precios de los inmuebles del mismo sector, debido a que los precios presentados en el presente trabajo se basan en una recapitulación de información pública, así como una base de datos proporcionada por Inversiones Dent, la cual suministraba una recapitulación de precios en función de metros cuadrados y el promedio general del sector, más no una recapitulación detallada de precios del mercado de los principales competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Almoguera, J. A. (2006). *Plan de negocios*. ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales. Recuperado de <https://www.agoracoworking.com/wp-content/uploads/2018/03/plandenegocio.pdf>
- Ariño, A. (2007). *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)*. Estrategia Financiera, 40-51. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios* (1 ed., Vol. 1). Madrid, España: Díaz de Santos. doi: ISBN: 84-7978-109-2
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. 3rd ed. Buenos Aires
- Chasco, Coro. (2004). *El Geomarketing y la distribución comercial*. Investigación y Marketing. 79. 6-13
- Fernández, A., Mozas, J., & Arpa, J. (2014). *This is Hibrid* (p.97). España:a+t architecture publishers.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2009). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante (7a. ed.)*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Segade, J. (1974). *El secreto industrial (know how)*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Hernández, G. (2010). *Manual de buenas prácticas ambientales en Costa Rica*. Costa Rica, San José: Infoterra editores S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2015). *Indicadores Demográficos Cantonales. 2013*. [Ebook]. Recuperado de http://www.inec.go.cr/www/isis/documentos/INEC/Indicadores_Demograficos_Cantonales/Indicadores_Demograficos_Cantonales_2013.pdf
- INTECO. (2009). *Guía Avanzada de gestión de proyectos*. España. Laboratorio Nacional de calidad del Software de INTECO. Recuperado de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02729_gestionproyectos.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G., & Pineda Ayala, L. (2007). *Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- MIDEPLAN. (2018). *Índice de desarrollo social 2017*. [Ebook]. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. [Ebook] (5th ed.). España: Centro de Estudios Financieros. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Ulate, A., Mayorga, B., & Alfaro, J. (2017). *Índice de competitividad cantonal 2011-2016* [Ebook] (3rd ed.). Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>

Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio* (1st ed.). Barcelona: Paidós

Informes

Cámara Costarricense de la Construcción (CCC). (2019). *Informe Económico*. Recuperado de <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/7847>

Tesis

Jurado, W. (2016). *Edificio de uso mixto en La Carolina* (Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9603>

Pasca, L. (2014). *La Concepción de la vivienda y sus objetos* (Trabajo Final de Master, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/docs/506-2015-04-16-Pasca_TFM_UCM-seguridad.pdf

Rodríguez, Y. & Villegas, D. (2011). *Proyecto a nivel de prefactibilidad y manual de ejecución para la construcción y apertura de un ofiCentro en el sector de Tamarindo, Santa Cruz, Guanacaste*. (Tesis de posgrado, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)). Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2011/rodriguez_perez_yira_2011_pr.pdf

Revistas

Avendaño, M. (Noviembre, 2018). Usos mixtos trascienden a la época y superan la moda. *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/2015-10-16-17-34-23/item/1680-usos-mixtos-trascienden-a-la-epoca-y-superan-la-moda>

Benavides, C. (Mayo, 2016). ¿Cuáles son las tendencias en el sector inmobiliario de Costa Rica?. *Construir*. Recuperado de <https://revistaconstruir.com/conozca-los-proyectos-de-uso-mixto-que-se-desarrollan-en-centroamerica-y-el-caribe/>

Benavides, C. (Junio, 2018). Estas son las tendencias inmobiliarias que tendrá Costa Rica en 2018. *Construir*. Recuperado de <https://revistaconstruir.com/estas-las-tendencias-inmobiliarias-tendra-costa-rica-2018/>

CBRE Project Management LatAm. (2019). Edificios sustentables: El rubro inmobiliario y su impacto en el medio ambiente. *Inmobiliare*, 42-43. Recuperado de <http://inmobiliare.com/digital/INMOBILIARE-114.pdf>

Cisneros, M. (Marzo, 2017). ¿Carece de incentivos la construcción sostenible en Costa Rica?. *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/sostenibilidad/item/848-cuenta-costa-rica-con-incentivos-para-la-construccion-sostenible>

Correa, J; Ramírez, L., & Castaño, C., (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII (1), 179-194.

Di Pietro, S. (2004). El concepto de socialización y la antinomia individuo/sociedad en Durkhem. *Revista Argentina de Sociología*, 2(3), 95-117

Editorial: Apartamentos VS casas, ¿qué buscan las generaciones actuales? [Editorial]. (Julio, 2017). *Revista Summa*. Recuperado de <https://revistasumma.com/apartamentos-vs-casas-que-buscan-las-generaciones-actuales/>

Editorial: Uso mixto y *lifestyle centers* dominan sector inmobiliario en Costa Rica [Editorial]. (Marzo, 2016). *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <http://www.inversioninmobiliariacr.com/index.php/es/mercado-inmobiliario/2015-10-16-17-34-23/item/378-uso-mixto-y-lifestyle-centers-dominan-sector-inmobiliario-en-costa-rica>

Flores, J. & Murray, H. (2013). Comercio en todas partes: Los proyectos de Uso Mixto. *Real Estate Market & Lifestyle*, 92, 114-120. Recuperado de <https://www.realestatemarket.com.mx/revistas/12989-centros-comerciales-retail-in-detail>

Porter, M. E. (Enero, 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. Reimpresión R0801E-E, 1-15.

Retana, K. (Diciembre, 2017). San José y Heredia aceptan la vida en altura. *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/residencial/item/1258-san-jose-y-heredia-aceptan-la-vida-en-altura>

Rodenbush, T. & Byatt, A. (2015). Construir Mejor. *Revista ABB*, 22-26. Recuperado de https://library.e.abb.com/public/84bdcffccc6be61dc1257e260028c60e/Revista%20ABB%201-2015_72dpi.pdf

Sánchez, S. (Septiembre, 2018). PANAMÁ PACÍFICO: oficinas sostenibles que impulsan productividad. *Inversión Inmobiliaria*, 138-143. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/images/pdf/panama-pacifico2310.pdf>

Villagómez, C; Mora, B; Barradas, T., y Vázquez, S. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*. vol. 35, 1121-1131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676021.pdf>

Periódicos

Brenes, C. (2016, julio 04). Proyectos de uso mixto dominan en Costa Rica. *Prensa Real Estate*. Recuperado de <http://prensarealestate.com/uso-mixto-costa-rica/>

Fallas, C. (2015, septiembre 20). ¿Cómo certificar una construcción como sostenible?. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/como-certificar-una-construccion-como-sostenible/526XWRILFBAC3IINNBS2ZJ7Q4/story/>

Fallas, C. (2019, febrero 18). ¿Por qué los complejos de uso mixto son cada vez más comunes en Costa Rica?. *El financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/por-que-los-complejos-de-uso-mixto-son-cada-vez/PJJWTZ25BFFPI7VXBYGUXHJGQ/story/>

Jenkins, C. (2019, septiembre 16). Mercado de apartamentos está dando señales de optimismo. *Larepublica.net*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/mercado-de-apartamentos-esta-dando-senales-de-optimismo>

Nelson, J. (2018, abril 09). Montes de Oca es la ‘ciudad más emprendedora’ del país. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/san-pedro-de-montes-de-oca-es-reconocida-como-la/5G6UZL7NKBEHLPAEUVPO672RS4/story/>

- Troncoso, J. (2017, marzo 10). Edificios de uso mixto: una tendencia que se masifica. *Diario financiero*. Recuperado de <https://www.tinsa.cl/wp-content/uploads/2017/03/Edificios-de-uso-mixto.pdf>
- Ochoa, A. (2017, febrero 05). Destacan ventajas de los usos mixtos. *El norte*. Recuperado de <http://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=1037480&md5=2e4ca45faf50df34fbf0098e32b243a4&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe&po=4>
- Parreaguirre, F. (2018, abril 12). Ciudad del Este apunta al desarrollo comercial y residencial de la zona. *PressReader*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/costa-rica/la-republica/20180412/281599536080068>
- Reuters. (2011, marzo 03). PricewaterhouseCoopers: crecimiento del sector construcción superará el PIB mundial en diez años. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/pricewaterhousecoopers-crecimiento-del-sector-construccion-superara-el-pi>
- Salvador, R. (2017, mayo 07). El mundo crece en las ciudades. *La vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20170506/422335535562/el-mundo-crece-en-las-ciudades.html>
- Sánchez, C. (2010, abril 27). El mercado más emergente: la mujer. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2010/04/27/sociedad/1272319201_850215.html
- Sticco, G. & Ecke, K. (2019, abril 21). Paridad de género e identificación con las publicidades. *PressReader*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/la-nacion/20190421/282265256831481>
- Villalobos, F. (2019, febrero 25). Clave Fiscal: IVA en la construcción. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/clave-fiscal-iva-en-la-construccion/P24ZMIFFPNBKLLYM2SFNPAHY3Y/story/>
- Madrigal, J. (2019). *La Confianza de los Consumidores, Encuesta No63, agosto 2019*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/index.php/es/encuestas/confianza-de-los-consumidores/listado-de-encuestas-icc/126-ucr-63-estadistica-icc-ago-2019/file>

Marco Legal

Normativa de Usos, Ordenanzas y Edificación. (1998). Recuperado de http://urbanismo.malaga.eu/urbanismo/Plangeneral/PGMOM/memorias_y_normativas/normativas/UOE/INDICE_NUOE.htm

Página web

Arquing. (2019). ¿Qué es un Render?. Recuperado de <https://www.arqing-mexico.com/renderers/qu%C3%A9-es-un-render/>

ARESEP. (s.f.). Antecedentes e Historia. Recuperado de <https://aresep.go.cr/aresep/antecedentes-historia>

- Banco Central de Costa Rica. (BCCR). (2019). Revisión del Programa Macroeconómico 2019-2020. Recuperado de https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Revision_Programa_Macroeconomico2019-2020.pdf
- Barreth, H. (s.f.). ¿Qué es un Green Building?. Recuperado de <http://www.sintesbarreth.com/green-building.php>
- Cámara Costarricense de la Construcción (CCC). (2019). *Informe Económico*. Recuperado de <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/7847>
- Concasa. (2019). ¿Casa en lote o en condominio?. Recuperado de <https://concasa.com/blog/casa-en-lote-o-en-condominio>
- Dimsa. (s.f.). Las ventajas y desventajas de vivir en una casa rentada. Recuperado de <https://dainsainmobiliario.com/las-ventajas-y-desventajas-de-vivir-en-una-casa-rentada/>
- EcuRed. (2019). Montes de Oca (Costa Rica). Recuperado de [https://www.ecured.cu/Montes_de_Oca_\(Costa_Rica\)](https://www.ecured.cu/Montes_de_Oca_(Costa_Rica))
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019). Perspectiva de la economía mundial. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>
- Gobierno de Costa Rica. (2019). Lanzan plataforma digital que agilizará trámites de permisos previos de construcción. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/02/lanzan-plataforma-digital-que-agilizar-tramites-de-permisos-previos-de-construccion/>
- Ingeniería Real. (s.f.). Ventajas y desventajas de los condominios. Recuperado de <https://ingenieriareal.com/ventajas-y-desventajas-de-los-condominios/>
- Montes de Oca gobierno local. (2011). Desarrollo social y económico local. Recuperado de <http://datosabiertos.montesdeoca.go.cr/dashboards/19955/desarrollo-social-y-economico-local/>
- Montes de Oca gobierno local. (2016). Desarrollo social y económico local. Recuperado de <http://datosabiertos.montesdeoca.go.cr/dashboards/19955/desarrollo-social-y-economico-local/>
- Muñoz, P. (2016). Arquitectura Ideal. Obtenido de <https://arquitecturaideal.com/vivienda-colectiva/>
- Nemvo. (2018). Santa Verde La Nueva Ciudad en Heredia, abrió sus puertas. Recuperado de <https://nemvo.com/articulos/arquitectura/santa-verde-la-nueva-ciudad-en-heredia-abrio-sus-puertas/>
- Obras. (2016). 7 ejes de la nueva Ley de Desarrollo Humano. Recuperado de <https://obrasweb.mx/construccion/2016/10/03/7-ejes-de-la-nueva-ley-de-desarrollo-urbano>
- OBS Business School. (s.f.). La gestión de riesgos en un proyecto de construcción. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/construccion/la-gestion-de-riesgos-en-un-proyecto-de-construccion>

Sánchez, L. (s.f.). La arquitectura multifuncional otra tendencia en crecimiento. Recuperado de <https://marmoles-piedras-naturales.com/la-arquitectura-multi-funcion-va-en-aumento/>

Urban Hub. (2018). Edificios de uso mixto: cómo sacarles el máximo partido. Recuperado de <http://www.urban-hub.com/es/buildings/edificios-de-uso-mixto-urbes-sostenibles-y-diversificadas/>

U.S. Small Business Administration. (s.f.). Write your bussiness plan. Recuperado de <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

Medios Visuales

Arquilocura. (s.f.). *Maqueta edificio de usos mixto* [Imagen]. Recuperado de <https://i.pinimg.com/236x/c8/38/a0/c838a0867582c1b494aaac5698c59e3d--model.jpg>

Avenida Escazú. (s.f.). *Apartamento Avenida Escazú* [Imagen]. Recuperado de http://www.avenidaescazu.com/_lofts/amenidades-2/

BaboonLab. (s.f.). Tour Virtual de apartamento [Imagen]. Recuperado de <https://baboonlab.odoo.com/page/vista-360>

Distrito 4. (s.f.). *Apartamento distrito 4* [Imagen]. Recuperado de http://www.distrito4escazu.com/wp-content/uploads/2015/02/GTU_AptoModelo_0055.jpg

City Place. (s.f.). *Apartamento City Place* [Imagen]. Recuperado de <http://www.cityplacecr.com/files/content/galeria/home/rotulo-city-place.jpg>

Google Earth. (2019). *Ubicación de los sitios visitados* [Imagen]. Recuperado de https://earth.google.com/web/@9.94153233,-84.0229529,1314.82679222a,5543.46320309d,35y.0h.0t,0r/data=ClAaThJICiUweDhmYTBINmFjODRkZDBIMTE6MHhkNjIzNWQzZTEyYmI4YjQlGWom_oux4SNAIWIUj-UAVXAKg1Nb250ZXMgZGUGT2NhGAlgAQ

Google maps. (2019). *Zona de estudio del edificio de uso mixto* [Imagen]. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/San+Jos%C3%A9,+Montes+de+Oca/@9.9313285,-84.0649375,15z/data=!4m5!3m4!1s0x8fa0e6ac84dd0e11:0xd6235d3e12bb8b45!8m2!3d9.9408077!4d-84.0246733>

House Beautiful. (2019). *Distribución del proyecto* [Imagen]. Recuperado de <https://www.housebeautiful.com/room-decorating/g811/designer-window-treatments/>

Ifreses. (2018). *Apartamento de Ifreses* [Imagen]. Recuperado de https://ifreses.com/wp-content/uploads/bfi_thumb/HH-nu8dmxjapc7hxghexaq30bmx7rp1w6p0vb51019hg4.jpg

InfoNegocios. (2019). *Showroom de apartamento* [Imagen]. Recuperado de <https://infonegocios.info/uploads/nanzer-nuevo-showroom-y-oficinas-5-cba.jpg>

Latitud los Yoses. (s.f.). *Apartamento Latitud los Yoses* [Imagen]. Recuperado de https://goreal.cr/wp-content/uploads/2017/03/IMG_0968.jpg

López, M. (2018). *Stand Expocasa* [Imagen]. Recuperado de <https://www.nacion.com/viva/entretenimiento/que-hacer-este-fin-de-semana-expocasa-en-parque/MDNLBKR3NBDSND7P5MRZXEPNM/story/>

Mapas de Costa Rica. (2014). *Mapa del cantón de Montes de Oca* [Imagen]. Recuperado de <http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/15-montes-de-oca.html>

PDCA HOME. (2018). *La Pirámide de Maslow: Los pasos para alcanzar la autorrealización* [Imagen]. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/wp-content/uploads/2017/12/piramide-maslow-768x412.png>

Urbano 101. (s.f.). *Apartamento Urbano 101* [Imagen]. Recuperado de <https://img1.wsimg.com/isteam/ip/976b88e5-2384-4a10-8f1c-ed864f6ad3d8/8288573e-bf47-4c56-974e-ca13589c7b06.jpg?/>

Otros

Elementos esenciales al elaborar un plan de negocio. (2012). *Especial Directivos*, (1585), 7-8.

Colliers Internacional. (2019). *MERCADO INMOBILIARIO COMERCIAL Febrero 2019*. Recuperado de <https://www2.colliers.com/download-research?itemId=097a3b6b-b275-4093-af4a-2c8a8a8b5d60>

Consejo Internacional de Compras (ICSC). (2017). *U.S. Shopping-Center Classification and Characteristics*. Recuperado de https://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2011). *Censos 2011*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2014). *Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades 2000 – 2025*. Recuperado de <https://ccp.ucr.ac.cr/observa/CRsubnacional/pdf/distrital.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2019). *Índice de precios de la construcción*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/economia/indice-de-precios-de-la-construccion>

ANEXOS

Anexo 1. Proyectos en construcción 2019

Colliers
INTERNATIONAL

Proyectos en Construcción

Inmueble	Formato	Ubicación	Inventario Comercial	Renta	Mantenimiento
City Place Town Center - Comercial Etapa 2	Community	San José Oeste Santa Ana, 200m norte de la Cruz Roja de Santa Ana, frente al Más x Menos. Santa Ana de Santa Ana	3 250	\$32.00/m ² /mes	\$3.50/m ² /mes
Santa Ana Town Center	Community	San José Oeste De la Estación de la Cruz Roja 100 metros al Este y 100 metros al Sur. Calle Margarita Norte, Ave 3. Santa Ana	5 957	\$24.90/m ² /mes	\$4.50/m ² /mes
Plaza Juso	Neighborhood	San José Oeste 100 Sur del Centro Comercial El Cruce. San Rafael de Escazú	1 560	\$24.70/m ² /mes	\$4.50/m ² /mes
Centro Comercial	Strip Center	San José Centro Frente a Terminal de Buses Tracopa	4 413	N/D	N/D
URBN Escalante - Comercial	Strip Center	San José Este Avenida 1 con Avenida Central, Calle 27A, Del Parque de Francia, 200 metros al Sur.	1 040	\$26.73/m ² /mes	Incluido
Condominio Kimera - Comercial	Strip Center	San José Oeste 700 metros este del Restaurante Taj Mahal.	975	\$29.26/m ² /mes	Incluido
Torres Granadilla - Comercial Etapa 2	Neighborhood	San José Este Curridabat, Granadilla, de la Iglesia Católica 200 metros al Este.	133	\$29.51/m ² /mes	\$4.50/m ² /mes
Plaza Tournón - Etapa 2	Strip Center	San José Norte Del Servicentro Tournón 100 metros Norte.	200	\$10.00/m ² /mes	Incluido

Anexo 2. Proyectos a futuro

Colliers
INTERNATIONAL

Proyectos a Futuro

Inmueble	Formato	Ubicación	Inventario (m ²)
Plaza Km42	Community	Alajuela En el kilómetro 42 de la ruta 27, entre el peaje de Balsa y el de Orotina. Escobal de Atenas. Alajuela	9 277
Centro Comercial Distrito Ciruelas Distrito Ciruelas	Community	Alajuela 100 metros este de la entrada de Ofibodegas Condal San Antonio de Alajuela	2 640
Centro Comercial Gran Vía Etapa - II	Community	Cartago 2 Kilometros oeste de Restaurante El Quijongo, carretera a Tobosi. Tejar de El Guarco. Cartago	16 000
Condominio Eco -Urbano	Community	Heredia De Plaza Heredia 100 metros Sur y 100 metros Este. Heredia de Heredia	7 250
Terrazas Lindora - Edificio E - Etapa 5 Comercial	Community	San José Oeste Sobre Radial Santa Ana-San Rafael-Belen, frente a Lindora Park. Pozos de Santa Ana. Pozos de Santa Ana	12 263
Terrazas Lindora - Edificio I - Etapa 6 Comercial	Community	San José Oeste Sobre Radial Santa Ana-San Rafael-Belen, frente a Lindora Park. Pozos de Santa Ana. Pozos de Santa Ana	2 844
Max Escazú - Comercial Purdy Paseo Colon	Community	San José Oeste 400m Norte de Centro Comercial la Paco, frente al Mas x Menos de Guachipelin. Paseo Colon, Calle 34 y 36. De Centro Colon, 100 metros al Este	5 244
Nodo Escalante	Lifestyle	San José Centro De la Compañía Nacional de Teatro 400 metros Este. Carmen de San José	45 500
Corosmart Street Mall	Neighborhood	San José Norte Frente a la Clínica de Coronado. San Isidro de Vázquez de Coronado.	14 171
Campo Real - Plaza Etapa 2	Neighborhood	San José Oeste Del peaje de San Rafael en Ruta 27, 150 metros norte y 750 metros al sur.	594
Metropalza Heredia	Regional	Heredia Diagonal a Paseo de las Flores. Heredia San Pablo de San Pablo	1 500
Montealegre - II Etapa Comercial	Regional	Heredia De la entrada principal del Residencial los Arcos 500 metros Este, contiguo al ICT. Uñas de Heredia	22 500
Zona Franca BES - Comercio	Strip Center	Alajuela Del Colegio Ambientalista El Roble 200 m Oeste, Alajuela. San Jose de Alajuela	17 000
			1 469

Inmueble	Formato	Ubicación		Inventario (m ²)
The Hills Plaza Tibás	Strip Center	San José Norte	Diagonal al costado Sureste del Estadio Ricardo Saprissa. San Juan de Tibás, San José Norte	3 425
Torre Universal	Urban	San José Centro	Frente al Gimnasio Nacional de la Sabana, actual edificio Librería Universal.	4 705
Centro Comercial Living	Regional	San José Este	Contiguo a Epa Curridabat	54 974
Plaza Comercial El Encuentro La Guácima	Community	Alajuela	Ruta 27, salida "Guácima - las vueltas" 1 km al este.	5 961
Torres de Heredia - Comercial Etapa 3	Strip Center	Heredia	Frente a Zona Franca Metropolitana	1 500
Adara Condominio - Comercial	Strip Center	San José Este	Contiguo al Fresh Market Guayabos	3 087
Pinares Place	Community	San José Este	Contiguo al centro comercial Mabinsa Sur . Sánchez de Curridabat	2 700
Bulevar Comercial 1791 - II Etapa	Strip Center	Heredia	500 metros oeste del Puente J. Orlich en Belén de Heredia	744
Terrazas Lindora - Edificio F - Etapa 1 Comercial	Regional	San José Oeste	Frente a Zona Franca Metropolitana	2 243
Outlet Center Etapa III	Strip Center	Heredia	De la entrada principal a CENADA 300 m Este.	600

Anexo 3. Presupuesto de efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO TORRE HEMISFERIO DENT

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL		
GASTOS OPERATIVOS																													
Administración y Gestión	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	30.000	30.600	60.600	
Servicio de Limpieza	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	14.400	14.688	29.088	
Servicio de Vigilancia y Seguridad	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.474	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	4.563	53.684	54.758	108.442	
Servicio de Mantenimiento	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	42.000	42.840	84.840	
Servicio de Soporte TI	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	10.800	11.016	21.816	
Servicios Básicos																													
Agua	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	7.200	7.344	14.544
Electricidad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	36.000	36.720	72.720	
Telefonía	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	1.440	1.469	2.909	
Combustible y Lubricante	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	600	612	1.212	
Internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	244	249	254	254	2.400	2.736	5.136	
Marketing y Publicidad	17.500	17.500	17.500	32.500	17.500	17.500	17.500	17.500	32.500	17.500	17.500	17.500	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	240.000	13.200	253.200	
OTROS GASTOS																													
Poliza Todo Riesgo																											12.300	12.300	24.600
Honorarios Legales	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.800	3.600	
Impuestos Municipales	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.600	7.200	
TOTAL	34.494	34.494	34.494	49.494	34.494	34.494	34.494	46.794	49.494	34.494	34.494	34.494	18.425	18.429	18.433	18.437	18.441	18.446	18.450	30.755	18.460	18.464	18.469	18.474	456.224	233.683			

Anexo 4. Encuesta para trabajo de campo

NO. Encuesta _____	Fecha de la Encuesta ____/____/____
Encuestador _____	Lugar de la Encuesta _____

Cuestionario para evaluar el potencial mercado de los edificios mixtos como preferencia habitacional en el cono-urbano este de San José.

La presente encuesta es realizada con fines académicos por parte de estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el objetivo de evaluar el potencial que tienen los proyectos inmobiliarios en la categoría mixto como preferencia habitacional en el cono-urbano este de San José. La información suministrada será estrictamente confidencial y su uso será exclusivo para el proyecto final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Dirección de Empresas. De antemano agradecemos su colaboración.

Información General

Sexo () Masculino () Femenino	Estado Civil () Casado(a) () Soltero(a) () Divorciado(a)	
Edad	Ocupación	Grado de Escolaridad
() 18 a 25	() Estudiante	() Primaria Completa () Primaria Incompleta
() 26 a 35	() Asalariado	() Secundaria Completa () Secundaria Incompleta
() 36 a 45	() Desempleado	() Universitaria Completa () Universitaria Incompleta
() 46 a 55	() Pensionado	() N/A
() 55 o más	() Otro	

1. Para usted, ¿cuál es el principal motivo para adquirir una vivienda?

- () Casarse
- () Vivir en pareja
- () Independizarse de la familia para vivir por su cuenta
- () Trasladarse por motivos de trabajo
- () Otros motivos:

2. Del 0 al 5 califique, marcando con una x, el nivel de importancia que le asignaría usted a los siguientes factores a la hora de tomar la decisión de compra o alquiler de una vivienda para habitar, considerando el valor 0 como innecesario, 1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta de importancia:

Factores de decisión	0	1	2	3	4	5
Precio						
Ubicación						
Seguridad						
Vías de Acceso						
Comercios de Conveniencia						
Estado de la vivienda						
Diseño de la vivienda						
Otro:						

3. ¿A la hora de comprar una vivienda por cual medio de comunicación se informa sobre la oferta, promociones y características de posibles domicilios para habitar? (Puede elegir varias opciones)

- () Facebook () Twitter () Instagram () Televisión () Radio
- () Periódico () Revista () Expo-Casa () Expo-Construcción
- () Amigos/familiares () Otro _____

4. Del 0 al 5 califique, marcando con una x, el nivel de importancia que le asignaría usted a los siguientes servicios complementarios, en relación a sus gustos, preferencias y necesidades, considerando el valor 0 como innecesario, 1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta de importancia:

Servicios complementarios	0	1	2	3	4	5
Gimnasio						
Guardería						
Seguridad						
Lavandería						
Estacionamiento						
Áreas recreativas						
Áreas verdes						
Recolección de basura						
Bodega						
Otro:						

5. Del 0 al 5 califique, marcando con una x, el nivel de conveniencia que le asignaría usted a los siguientes locales comerciales, con relación a sus gustos, preferencias y necesidades, considerando el valor 0 como innecesario, 1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta de conveniencia:

Locales Comerciales	0	1	2	3	4	5
Restaurante						
Cafetería						
Salón de Belleza						
Sucursal Bancaria						
Tienda de conveniencia						
Farmacia						
Otro						

6. ¿Considera usted que las tecnologías amigables con el ambiente (paneles solares, sistemas de abastecimiento de agua, luces LED, entre otros) son un factor determinante a la hora de optar por una nueva vivienda, aunque implique un aumento en el precio?

() Sí () No

¿Por qué? _____

7. ¿Con cuántas personas vive actualmente (0 si vive solo)? _____

8. ¿Vive con menores de 12 años? () Sí ¿cuántos? _____ () No

9. ¿Poseen mascotas en su vivienda? () Sí ¿cuántos? _____ () No

10. Número de vehículos que poseen en su lugar de residencia: _____

11. Cantidad de personas dentro de su núcleo familiar que perciben ingresos: _____

12. ¿Cuál es la condición de la residencia donde habita actualmente?

Propia () Alquilada () Prestada

Si seleccionó la opción "propia", por favor responda a la pregunta 13. De no ser así, finalizo la encuesta satisfactoriamente.

13. ¿Mediante que medio adquirió su vivienda actual? (Es posible seleccionar más de una opción).

Créditos bancario () Ahorros propios

Venta de vivienda anterior () Venta de otro patrimonio

Otros medios: _____

Anexo 5. Carta de revisión por filólogo

Licda. Mayté Bolaños Mora

Filóloga UCR

Carné 8938

Moravia, Los Colegios

Teléfonos: 2241-5335; 85680002 maytebm2@gmail.com

5 de diciembre, 2019

Señores

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Estimados señores:

Los estudiantes **RÓGER ALTAMIRANO SABALLOS, MARIO PANIAGUA BARRANTES, JOSÉ FABIO LÓPEZ MEJÍAS, KEYNER GONZÁLEZ SÁNCHEZ, STWARD MIGUEL QUESADA TREJOS** me solicitaron la corrección filológica de la tesis **Propuesta de un Plan de negocios para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de uso mixto de la compañía Inversiones Dent S.A. en el distrito de San Pedro de Montes de Oca (San José, Costa Rica)** .

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, uso de los tiempos verbales, ortografía, puntuación y formas del habla que se trasladan al escrito.

Por lo tanto, hago constar que esta tesis se encuentra lista, en lo que corresponde a la correcta utilización de nuestra lengua materna, para ser presentada ante la Universidad.

Atentamente,



Mayté Bolaños Mora
Cédula: 1-0513-0804

