

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA LA  
IMPLANTACIÓN DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO, COMO  
ALTERNATIVA PARA DISMINUIR EL DEFICIT HABITACIONAL  
DEL SECTOR INFORMAL, EN EL AREA METROPOLITANA DE  
SAN SALVADOR.**

**CASO ILUSTRATIVO**

**TESIS DE GRADUACIÓN PRESENTADA POR:**

**ANA CRISELDA CERON  
LEONEL HERNÁNDEZ CRUZ  
MAYRA PATRICIA ARIAS CRUZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL DE 2002**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMERICA**



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS : LICDO. JOSÉ WILFREDO ZELAYA FRANCO

ASESOR : LICDO. FRANCISCO CRUZ LETONA.

TRIBUNAL EXAMINADOR : LICDO. CARLOS GILBERTO RIVERA PAUL  
PRESIDENTE.  
LICDO. RICARDO ANTONIO REBOLLO  
PRIMER VOCAL.  
LICDO. FRANCISCO CRUZ LETONA  
SEGUNDO VOCAL

ABRIL DE 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado fortaleza y sabiduría para el logro de la meta propuesta.

A MI MADRE:

Por haberme dado su amor y la educación fundamental para el cimiento de éste triunfo.

A MIS HERMANAS:

Por darme valor y apoyo moral para seguir adelante.

A MIS PROFESORES:

Quienes me proporcionaron los conocimientos y forjaron en mí el afán de superación.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Que me alentaron durante el desarrollo del trabajo y comparten la felicidad de mi triunfo.

ANA CRISELDA.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado fortaleza y sabiduría para el logro de la meta propuesta.

A MIS PADRES:

Por haberme dado su amor y la educación fundamental para el cimiento de éste triunfo.

A MIS HERMANOS:

Por darme valor y apoyo moral para seguir adelante.

A MIS PROFESORES:

Quienes me proporcionaron los conocimientos y forjaron en mí el afán de superación.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Que me alentaron durante el desarrollo del trabajo y comparten la felicidad de mi triunfo.

LEONEL.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado fortaleza y sabiduría para el logro de la meta propuesta.

A MIS PADRES:

Por haberme dado su amor y la educación fundamental para el cimiento de éste triunfo.

A MI HERMANO:

Por darme valor y apoyo moral para seguir adelante.

A MIS PROFESORES:

Quienes me proporcionaron los conocimientos y forjaron en mí el afán de superación.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Que me alentaron durante el desarrollo del trabajo y comparten la felicidad de mi triunfo.

MAYRA PATRICIA.

## INDICE.

Página No.

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I.....	1
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	1
1.1.    LA PLANEACION ESTRATEGICA. ....	1
1.1.1.    CONCEPTO. ....	1
1.1.2.    IMPORTANCIA. ....	3
1.1.3.    CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA. ....	3
1.1.4.    MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA. ....	4
1.1.4.1.    MODELO DE LEONARD D. GOODSTEIN ....	5
1.1.4.2.    MODELO DE STEPHEN P. ROBBINS. ....	13
1.1.4.3.    MODELO A UTILIZAR. ....	20
1.1.5.    MATRIZ FODA ....	26
1.2.    EL ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE COMPRAVENTA. ....	28
1.2.1.    ANTECEDENTES. ....	28
1.2.2.    CONCEPTO. ....	31
1.2.3.    VENTAJAS. ....	31
1.2.4.    CARACTERISTICAS. ....	32
1.2.5.    CLASIFICACION. ....	32
1.2.5.1.    Por su finalidad en Operativo y Financiero. ....	33
1.2.5.2.    Por su objeto: En mobiliario e inmobiliario. ....	35
1.2.5.3.    Por su origen, en DIRECTO. ....	36
1.2.6.    EL ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE COMPRAVENTA. ....	36
1.2.7.    EL MODELO CHILENO DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO. ....	38
1.2.7.1.    Instituciones que integran el sistema: ....	39
1.2.7.2.    Pasos de que consta el Arrendamiento Inmobiliario:	39
39	
1.3.    EL SECTOR INFORMAL EN EL SALVADOR. ....	43
1.3.1.    SURGIMIENTO. ....	43
1.3.2.    CONCEPTO. ....	46
1.3.3.    ENFOQUES CONCEPTUALES DEL SECTOR INFORMAL. ....	47
1.3.3.1.    COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL). ....	47
1.3.3.2.    ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). ....	48
1.3.3.3.    FONDO INTERNACIONAL DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL SOCORRO A LA INFANCIA (UNICEF).....	50
1.3.3.4.    CONFERENCIA INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES SINDICALES LIBRES-ORGANIZACIÓN REGIONAL INTERAMERICANA DE TRABAJADORES(CIOSL-ORIT).....	52
1.3.4.    CARACTERISTICAS DEL SECTOR INFORMAL. ....	54
1.3.5.    EL SECTOR INFORMAL NO HA SIDO PRIORIDAD PARA LOS ORGANISMOS DE PLANIFICACION. ....	56
CAPITULO II.....	58
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO, EN LA IMPLANTACION DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO CON PROMESA DE COMPRAVENTA. ....	58
2.1    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION. ....	58
2.1.1.    OBJETIVO GENERAL ....	58
2.1.2.    OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	58
2.2.    METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. ....	59

2.2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	59
2.2.2.	DETERMINACION DEL UNIVERSO. ....	60
2.2.3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA. ....	60
2.2.4.	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LOS DATOS. ....	61
2.2.4.1.	FUENTES PRIMARIAS .....	61
2.2.4.2.	FUENTES SECUNDARIAS. ....	62
2.2.5.	METODO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS. ....	63
2.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO. ....	64
2.4.	ASPECTOS GENERALES DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO .....	72
2.4.1.	ANTECEDENTES.....	72
2.4.1.1.	MARCO LEGAL .....	76
2.4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	77
2.4.3.	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.....	79
2.4.3.1.	MISIÓN .....	79
2.4.3.2.	VISION .....	79
2.4.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	79
2.4.5.	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. ....	80
2.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	82
2.5.1.	CONCLUSIONES.....	82
2.5.2.	RECOMENDACIONES.....	84
CAPITULO III.....		86
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO, COMO ALTERNATIVA PARA DISMINUIR EL DEFICIT HABITACIONAL DEL SECTOR INFORMAL, EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....		86
3.1.	OBJETIVOS DEL CAPITULO. ....	86
3.1.1.	OBJETIVO GENERAL. ....	86
3.1.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	86
3.2.	PLAN ESTRATÉGICO. ....	87
3.2.1.	MISIÓN. ....	88
3.2.2.	VISION. ....	88
3.2.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	89
3.2.3.1.	OBJETIVO GENERAL. ....	89
3.2.3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	89
3.2.4.	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES. ....	90
3.2.5.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS. ....	91
3.2.5.1.	ESTRATEGIA DE ADAPTACION. ....	91
3.2.5.2.	ESTRATEGIA DE MODERNIZACION DEL MARCO NORMATIVO. ....	92
3.2.5.3.	ESTRATEGIA DE APERTURA. ....	94
3.2.5.4.	ESTRATEGIA DE MODERNIZACION INSTITUCIONAL. ....	95
3.2.6.	IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS. ....	96
3.2.6.1.	ELABORACIÓN DEL MARCO NORMATIVO. ....	96
3.2.6.2.	APROBACIÓN DEL MARCO NORMATIVO. ....	98
3.2.6.3.	INTERESAR A INVERSIONISTAS. ....	98
3.2.6.4.	INTERESAR A LOS COMERCIALIZADORES DE BIENES Y RAICES. ....	99
3.2.6.5.	PROMOCION DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO. ....	100
3.2.6.6.	CONTROL DEL SISTEMA. ....	100
3.2.7.	FIJACIÓN DE POLÍTICAS. ....	101
3.2.7.1.	POLÍTICA DE APERTURA. ....	101
3.2.7.2.	POLÍTICA DE COMPETENCIA. ....	102

3.2.7.3.	POLÍTICA SUBSIDIARIA. ....	102
3.2.8.	RECURSOS PARA LA IMPLANTACIÓN. ....	103
3.2.8.1.	RECURSOS HUMANOS GUBERNAMENTALES. ....	103
3.2.8.2.	RECURSOS FINANCIEROS GUBERNAMENTALES. ....	104
3.2.8.3.	PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO. ....	106
3.2.9.	PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLANTACIÓN. ....	107
BIBLIOGRAFÍA. ....		108
ANEXOS. ....		111
ANEXO No.1.DISEÑO DE LA ENTREVISTA. ....		111
ANEXO No.2.TABULACION DE DATOS. ....		114
ANEXO No.3 ESTRUCTURA URBANA DEL A.M.S.S. ....		121
ANEXO No.4 MODELO DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO CON PROMESA DE COMPRVENTA EN EL SALVADOR. ....		122

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El problema de la Vivienda en El Salvador, específicamente en el área Metropolitana de San Salvador, es un problema social y económico estructural, el cual golpea con mayor intensidad a las personas que pertenecen al Sector Informal de la Economía, carentes de un trabajo estable que les permita cubrir las principales y fundamentales necesidades que demanda el grupo familiar. Este problema es de suma importancia para el Gobierno salvadoreño; el cual ha combatido mediante la implementación de programas habitacionales y la creación de Instituciones estatales facilitadoras de Vivienda.

Actualmente el Gobierno de El Salvador, cuenta con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, que actúa como facilitador, coordinador, procurador y normativo de la política de Vivienda en el ámbito nacional.

En este contexto, el presente trabajo de investigación está dirigido al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, a fin de proponer un Plan Estratégico que permita la implantación del Arrendamiento Inmobiliario como Alternativa para disminuir el Déficit Habitacional, del Sector Informal, en el Area Metropolitana de San Salvador;

de tal manera que más personas, hasta ahora excluida de las actuales políticas de Vivienda tengan mayores oportunidades de adquirir una vivienda digna.

En la Investigación preliminar realizada se pudo constatar que la Institución tiene asignado un equipo de trabajo encargado de coordinar y dirigir la creación del instrumento financiero del arrendamiento inmobiliario, destacándose la participación del Gerente de Vivienda, principal involucrado en este proyecto.

El propósito del diagnóstico realizado es conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, teniendo presente que éste análisis permitirá el diseño de un Plan Estratégico para la implantación del arrendamiento inmobiliario en el Area Metropolitana de San Salvador.

El objetivo del trabajo es que el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, cuente con un instrumento administrativo de planificación, que guíe al equipo de trabajo clave en la implantación del referido proyecto, haciendo uso de la Planeación Estratégica, logrando con ello alcanzar la visión y desarrollar la misión que se ha propuesto la Institución con la implantación de esta figura financiera.

Es necesario que tenga presente los componentes y directrices consignadas en el Plan Estratégico, a efecto de alcanzar y concretizar los objetivos trazados por el Gobierno de El Salvador con la puesta en marcha del Arrendamiento Inmobiliario.

Por tanto, se recomienda al Viceministerio de vivienda y Desarrollo Urbano, realicen su trabajo con base a un Plan Estratégico diseñado con anterioridad, de acuerdo a su propio entorno. Es importante mencionar que un Plan Estratégico por muy bien diseñado que esté, si no tiene el apoyo y compromiso incondicional de la Alta Dirección y del resto del personal, no dará los frutos deseados.

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno de El Salvador a través de la Política Salvadoreña de Vivienda busca crear un sector vivienda fortalecido y eficiente, que permita y mejore el acceso a vivienda a más salvadoreños. Razón por la cual el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, pretende implantar una nueva figura financiera que permita abrir espacio a personas pertenecientes al Sector Informal de la Economía, quienes no tienen acceso a una vivienda con los servicios básicos necesarios para ser habitada. Este importante proyecto se pretende implantar mediante el uso de la Planeación Estratégica, a fin de obtener el mayor provecho para alcanzar la visión y desarrollar la misión del referido proyecto.

Por lo general, la Planeación Estratégica ha sido utilizada básicamente en la elaboración de planes globales en instituciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades privadas, gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. El trabajo a desarrollar está diseñado con base los elementos principales de la Planeación Estratégica, los cuales han permitido el Diseño de un Plan Estratégico que posibilite disminuir el déficit

habitacional en El Salvador, específicamente en la área metropolitana de San Salvador, en beneficio del Sector Informal de la Economía.

Por tanto, se consideró útil hacer una investigación en la institución sobre si aplican planeación estratégica y sí cuentan con los recursos necesarios para la puesta en marcha del arrendamiento inmobiliario. El presente documento es el resultado de tal investigación, en el se desarrollan tres capítulos.

En el primer capítulo, se describen conceptos y aspectos teóricos sobre la Planeación Estratégica.

En el segundo Capítulo, se presenta un diagnóstico realizado según la población conformada por personal ejecutivo clave dentro de la institución con el propósito de identificar la capacidad institucional y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades para sustentar el Diseño de un Plan Estratégico para la introducción de la figura financiera de arrendamiento inmobiliario. Además comprende aspectos generales del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.

El tercer y último Capítulo, contiene la propuesta de un Plan Estratégico para la implantación del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, como alternativa

para disminuir el déficit habitacional en El Salvador, específicamente en el área metropolitana de San Salvador; que comprende un breve diseño de Planeación Estratégica, el cual constituye el aporte y logro del objetivo trazado por el equipo de trabajo de graduación, para la institución investigada.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **1.1. LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa utilizada como guía por los gerentes y directores en el área de planeación; Permite trazar las proyecciones a las que quiere llegar la empresa o Institución en el futuro, es decir, permite a los ejecutivos de las organizaciones el uso de determinados enfoques administrativos y los cursos de acción necesarios para ponerlos en práctica y lograr la concretización de la visión para el futuro anhelado.

##### **1.1.1. CONCEPTO.**

Leonard D. Goodstein, define la planeación estratégica como "Un proceso mediante el cual los miembros directivos de una organización identifican oportunidades y amenazas

que surgen en el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"<sup>1</sup>

George A. Steiner, señala que la Planeación Estratégica consiste en "la identificación de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los que sirven de base para la toma de decisiones presente explotando las oportunidades y evitando los peligros. Considera que la planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales definiendo estrategias y políticas para lograr estas metas, y así obtener los fines buscados"<sup>2</sup>.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., La planeación estratégica es: "El proceso organizacional de desarrollo y análisis de la visión y la misión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos"<sup>3</sup>

Con base a las definiciones anteriores, el grupo define la Planeación Estratégica como: "Un proceso que permite a los ejecutivos claves de una organización identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, lo que sirven de base para la toma de decisiones presentes; así

---

1 Leonard D. Goodstein, "Planeación Estratégica Aplicada". Colombia: Edit. Mc Graw Hill, 1999. Pág.159

<sup>2</sup> George A. Steiner, "Planeación Estratégica". México: Edit. Continental, 3ra.Edic., 1997.Pág.21

<sup>3</sup> Don Hellriegel y John Slocum, Jr. "Administración", 7a. Edición; México; Edit. Internacional Thomsom Editores, 1998,P.15

como la creación de la visión y misión; metas, establecimiento de políticas y desarrollar tácticas generales que conduzcan a la obtención de los fines buscados".

#### **1.1.2. IMPORTANCIA.**

La Planeación Estratégica es considerada de mucha utilidad e importancia porque se ha convertido en una herramienta básica, que se fundamenta en la orientación de los directivos o gerentes de las organizaciones hacia el futuro anhelado; es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas que se halla en el pensamiento de la organización y su personal. Es decir proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

#### **1.1.3. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Entre las características consideradas con mayor relevancia en la planeación estratégica se enuncian:

- Originalidad. Porque se aplica en función de la naturaleza de la empresa y con los recursos con que cuenta.
- Se utiliza para proyecciones que contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos y metas que la organización pretende lograr con plazos largos de tres a cinco años.
- Ofrece una base sólida para la toma de decisiones en la empresa u organización, en visualizar el futuro anhelado, a través de la optimización de los recursos que tiene a disposición para cada actividad.
- Permite adecuar los diferentes recursos, fortalezas y debilidades de una empresa con las oportunidades y peligros que denota el entorno de la organización, previo a establecer las estrategias.

#### **1.1.4.           MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.**

Existen diversos modelos de planeación estratégica según sea el criterio del autor. Para efecto del tema en estudio se ha seleccionado los siguientes modelos:

#### 1.1.4.1. MODELO DE LEONARD D. GOODSTEIN<sup>4</sup>

El modelo de planeación estratégica que se plantea en la figura No.1, página No.12, es un modelo útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, como para empresas y organizaciones industriales; este se desarrollará paso a paso explicando en qué consiste cada fase.

##### ✓ Planeación para planear.

La base fundamental del proceso de planeación consiste en que los directivos o gerentes de la empresa deben identificar si ésta está lista para iniciar con el proceso de planeación, identificado esto se debe iniciar a la selección del equipo de planeación el cual debe estar integrado por personal de la alta gerencia; el resto de personal sirve de apoyo para el equipo de planeación proporcionando datos, desarrollando alternativas y poner en marcha las acciones que surgen en el proceso. Esta fase también implica resolver varias preguntas importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación: ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?

---

<sup>4</sup> Leonardo D. Goodstein, et. Al., "Plantación Estratégica Aplicada"

¿Quién se debe involucrar?

¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?

¿Cuánto tiempo empleará?

¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?

¿Quién necesita analizar los datos?

✓ Monitoreo del entorno.

Esta fase consiste en suministrar información a la empresa, sobre todo al equipo de planeación en cada una de las fases consecutivas. Esta información es considerada para identificar las fortalezas y debilidades dentro de su entorno interno y las oportunidades y amenazas en el entorno externo.

Para desarrollar esta función éste se debe apoyar en cuatro entornos:

- **El macroentorno:** Es todo aquello que incide en el desarrollo de toda organización, como los avances tecnológicos, cambios en lo económico, político y social.

- **El entorno industrial:** Son los cambios en la estructura de la industria, formas de financiamiento, grado de presencia Gubernamental, los procesos de fabricación y estrategias de mercado.
- **El entorno competitivo:** Este se refiere a las consideraciones de los cambios en los aspectos del competidor, los modelos de segmentación del mercado y el compromiso para su investigación y desarrollo.
- **El entorno interno de la organización:** Entre los factores a valorar como parte del entorno interno organizacional se incluyen los cambios en la estructura de la organización, su cultura, su clima organizacional, su productividad y, sus fortalezas y debilidades.

✓ Consideraciones para su aplicación.

Permite identificar en cada una de las fases del proceso de planeación estratégica, los aspectos incongruentes a la puesta en marcha y avance del proceso, los que deben enmendarse al momento de ser identificados y no corregidos en la fase final de implementación.

✓ Búsqueda de valores.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores que debe tener el equipo de planeación; ya que los valores actuales de la organización y las decisiones de negocios se basan en valores, las creencias y las normas; la filosofía de trabajo explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

✓ Formulación de la misión

La formulación de la misión implica elaborar un enunciado claro de acuerdo a la naturaleza del negocio en el que se halla la institución; en ella se expresan las funciones, los propósitos que desean satisfacer y, a qué clase de mercado se quiere llegar. La creación de la misión debe tener estrecha relación con los valores organizacionales y la filosofía de trabajo.

✓ Diseño de la estrategia del negocio.

Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización; ésta comprende factores

como: el perfil de la organización y los elementos del diseño de la estrategia del negocio.

✓ Auditoria del desempeño.

Es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultaneo de los factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa y de los factores externos (oportunidades y amenazas) que pueden tener efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

✓ Análisis de Brechas.

Es una comparación de los datos obtenidos en la fase anterior, los que se debieron obtener con mayor integridad para ejecutar su plan estratégico; es decir es una evaluación de la realidad. Este análisis es un proceso dinámico que examina la magnitud del salto que se debe dar, desde la situación actual hasta la deseada, por lo que es necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la institución y el desempeño que se requiere para la exitosa realización del modelo de la planeación estratégica del negocio.

✓ Integración de los planes de acción.

Cada una de las líneas del negocio debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.

Las diversas áreas deben desarrollar planes operativos en afinidad al plan general organizacional. Estos deben proyectar la estrategia general y contener presupuestos, planes de mercadeo y cronogramas de actividades, posterior a su análisis se deben integrar como un todo.

✓ Planes de contingencias.

La base para la planeación de contingencias es la identificación de las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellos que implican otros escenarios diferentes de los más probables. La empresa en su planeación de contingencias debe desarrollar una variedad de estrategias que pueden ser evaluadas y planeadas para ser utilizadas en diferentes situaciones.

✓ Implementación.

Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior mas

el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. Para que el proceso de implementación, tome fuerza los ejecutivos, en particular la alta dirección, deben estar altamente comprometidos con el plan estratégico y utilizarlo en las diferentes tomas de decisiones diarias.

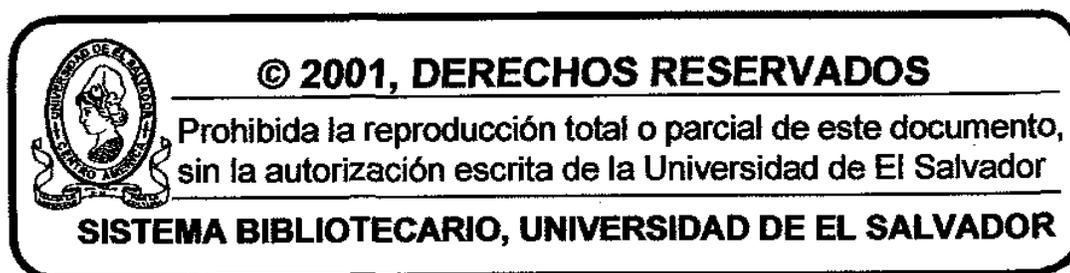
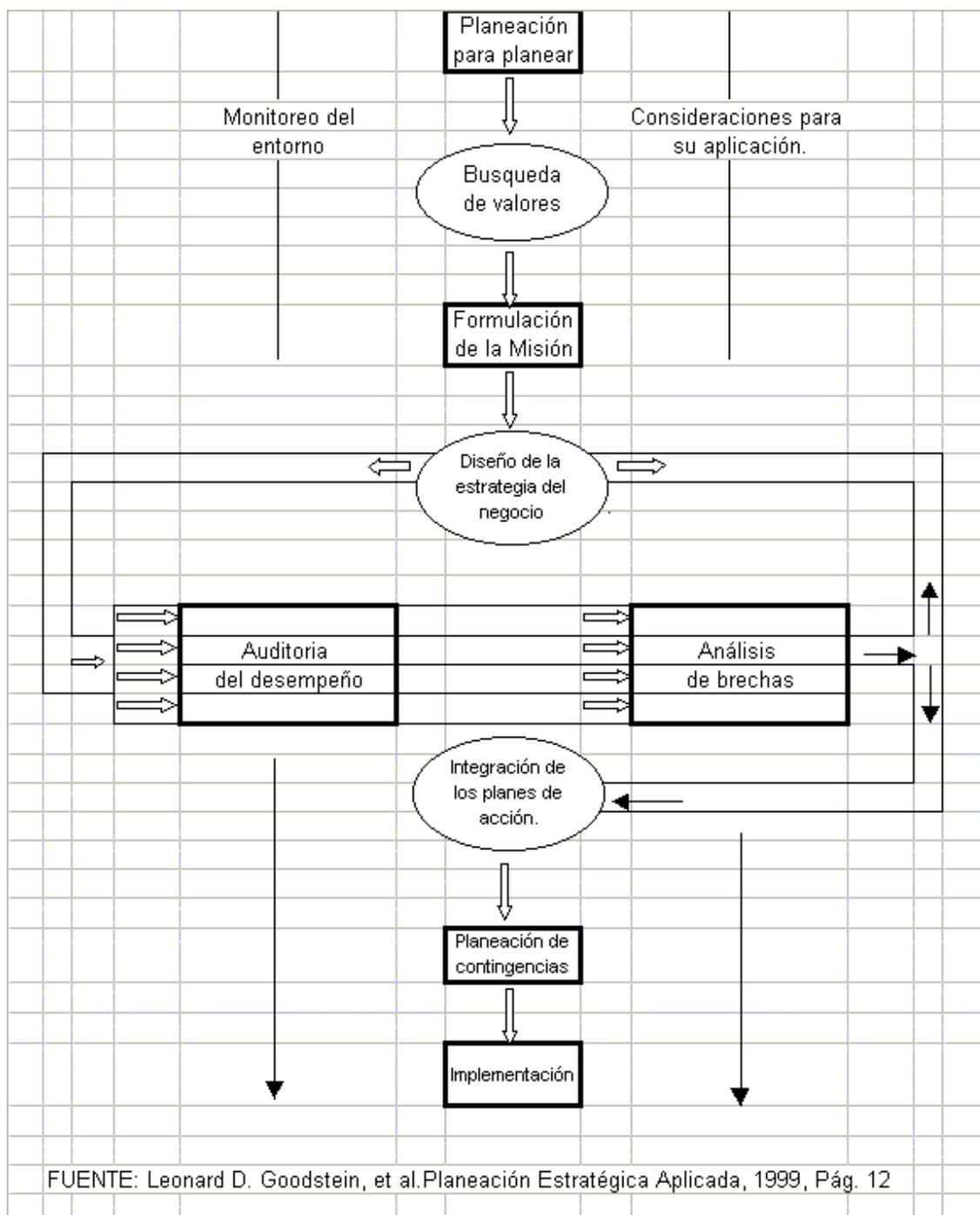


FIGURA No.1

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LEONARDO D. GOODSTEIN.



FUENTE: Leonard D. Goodstein, et al. Planeación Estratégica Aplicada, 1999, Pág. 12

#### 1.1.4.2. MODELO DE STEPHEN P. ROBBINS<sup>5</sup>.

Otro modelo de planeación estratégica es el que se muestra en la figura No.2 página No.19, se desarrollará en forma clara y sencilla cada una de sus fases.

##### ✓ Identificación de la misión.

Toda institución privada o pública debe tener definida la misión y su propósito, que además dé respuesta a la interrogante: ¿cuál es nuestra razón de estar en el negocio?, definir la misión es de suma importancia porque obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus funciones con todo cuidado. Determinar el propósito o la razón de un negocio es tan importante para organizaciones no lucrativas como lo es para las lucrativas.

##### ✓ Análisis del entorno externo.

Para que una compañía tenga éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente donde opera, o debe tener la capacidad para reformarlo, para sacar su propia estrategia de sobre vivencia.

---

<sup>5</sup> Robbins Stephen. "Administración". Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1998. Pág.140.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar el entorno externo para tener una apreciación clara sobre las acciones que debe tomar ante la competencia, esta permite identificar las oportunidades y amenazas.

El análisis del entorno en una institución define, en mayor grado, las opciones disponibles para la gerencia.

✓ Identificación de oportunidades y amenazas.

Previo haberse analizado el entorno externo, la gerencia debe evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que la institución pueda explotar al máximo, como también, las amenazas a las que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivo en tanto que las amenazas son negativas.

En algunas ocasiones el entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una institución y a su vez representar amenazas para otra, debido a la administración de recursos que tienen.

✓ Análisis de los recursos de la organización.

Después de haber observado el exterior de la institución se analizará su interior, por ejemplo, ¿qué habilidades y capacidades tiene el recurso humano de la organización?,

¿ha tenido éxito en la implementación de nuevos proyectos?, ¿cómo percibe la población a la institución?. Estas interrogantes obligan a la gerencia a reconocer que cada institución, sin importar su tamaño o poder, está limitada de alguna manera con los recursos y habilidades de que disponen.

#### ✓ Identificación de recursos

La cantidad de recursos disponibles con que cuenta la institución son conocidos como estrategias. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que son de mucha utilidad pero que no posee.

La fusión del paso tres y cinco da como resultado una evaluación de los recursos internos de la institución y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo; con frecuencia a esto se le llama análisis FODA ya que reúne las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar.

#### Análisis externo

El análisis externo permite hacer una apreciación de cada una de las oportunidades y amenazas que puedan afectar

de manera positiva o negativa el desarrollo de proyectos, estructura organizativa o el futuro de la institución.

Oportunidades. Son aquellos factores, fenómenos o hechos que ofrece el medio ambiente y que son fáciles de ser aprovechados por la institución para el logro de sus objetivos.

Amenazas. Se consideran amenazas a los factores, fenómenos o hechos que forman un obstáculo o que condicionan el logro de los objetivos institucionales.

### **Análisis Interno.**

Este análisis permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la institución.

Fortalezas. Son las condiciones (conocimientos, capacidades, recursos, aptitudes, etc.), que en el ámbito interno de una institución puede favorecer excepcionalmente el desarrollo de las actividades y logro de las metas. Ejemplo: las capacitaciones de personal recurrentes a intervalos de tres meses en diferentes áreas.

Debilidades. Se definen como las condiciones o recursos que entorpecen el desarrollo de las actividades y logros de las metas. Una evaluación rigurosa de las fortalezas y debilidades, exige una identificación de condiciones

pertinentes y relevantes que permitan hacer un análisis objetivo.

✓ Formulación de estrategias.

Este paso involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la institución, junto con sus oportunidades y amenazas externas. Se deben diseñar estrategias para los niveles corporativos, de negocios y funcional.

La formulación de estrategias se estructuran después del proceso de toma de decisiones. La dirección necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, luego seleccionar las que sean afines a cada nivel y que mejor le permitan a la institución sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo o entorno.

✓ Implementación de estrategias.

Una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una institución, no podrá tener éxito si las estrategias no se ponen en marcha como es lo planificado.

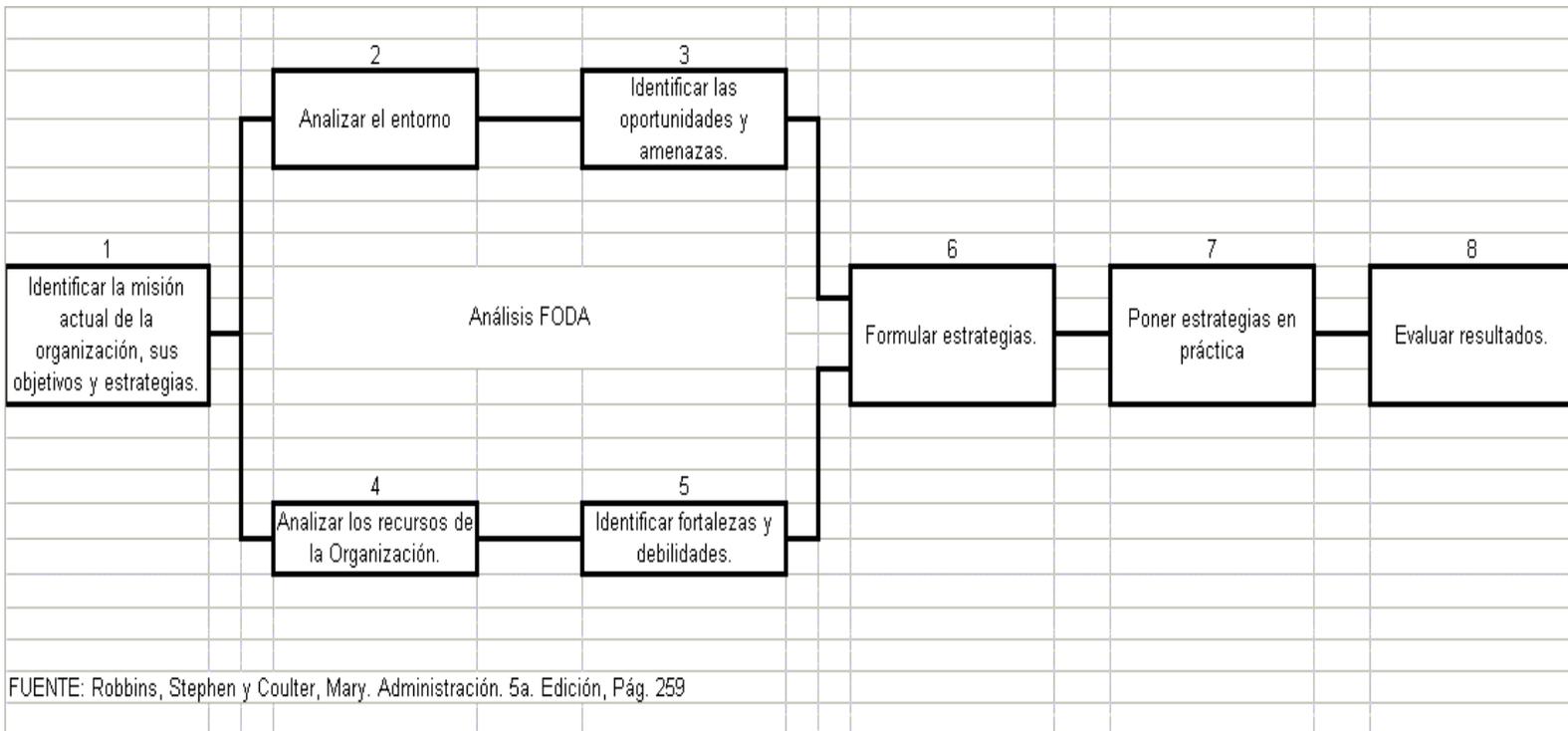
Para que la institución llegue a concretizar sus objetivos estratégicos, cabe la posibilidad de que tenga que reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover y hasta despedir a parte de sus empleados.

✓ Evaluación de resultados.

Este es el último paso en el proceso de administración estratégica, el cual permite que los directivos evalúen y cuestionen, ¿qué tan efectivas han sido nuestras estrategias?, ¿Qué ajustes, son necesarios?. Se debe evaluar hasta que punto se logró realmente con los objetivos estratégicos desarrollados anteriormente, y determinar que los cambios eran necesarios; logrando con ello, reafirmar las metas y estrategias de la organización existentes o para sugerir cambios.

FIGURA No.2.

## MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE STEPHEN P. ROBBINS.



#### 1.1.4.3.           MODELO A UTILIZAR.

El modelo a utilizar se desarrollará con base a los elementos principales del proceso de Planeación Estratégica y se retomará alguna de las fases de los modelos desarrollados anteriormente, con ello se pretende diseñar un modelo de Planeación Estratégica que permita al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compra Venta. Las fases a utilizar son:

- Formulación de la Misión.
- Formulación de la Visión.
- Formulación de Objetivos.
- Formulación de Estrategias.
- Formulación de Políticas.
- Implementación de las Estrategias.

A continuación se describe cada uno de los pasos anteriormente señalados:

✓ FORMULACION DE LA MISIÓN

La Misión define la esencia o razón de ser de la organización responsable y describe su propósito principal. Responde a las siguientes preguntas: ¿por qué existe la organización?, ¿Qué busca lograr la organización?. Esta como parte fundamental de la administración, es obligación de los ejecutivos o directores trasladarla a todo el personal, de manera que el esfuerzo del recurso humano esté en afinidad a lo que la organización pretende. De acuerdo a la razón de ser de la Institución y en particular del Programa Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compra Venta, la misión se diseñará con base a la creación de instrumentos financieros legales que permitan al sector informal de la economía el acceso a la vivienda con servicios básicos necesarios en condiciones óptimas.

✓ FIJACIÓN DE LA VISIÓN

La Visión de una organización es el enunciado de la clase de organización que quiere estar en un periodo definido; la visión tiene que ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación. De acuerdo al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, la visión

del programa Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de compra Venta, se orienta en paliar el déficit habitacional que enfrenta el Sector Informal en el Area Metropolitana de San Salvador, a través de mejores mecanismo para adquirir una vivienda.

#### ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos definen que se quiere lograr en función de la misión y visión de la Institución, con base a las necesidades de la población, las políticas publicas y el marco normativo correspondiente.

Los objetivos estratégicos se refieren a los resultados finales, que se deben obtener en el ámbito específico de la Institución.

Frecuentemente los términos objetivos y metas suelen ser utilizados indistintamente; sin embargo, lo importante a tener en cuenta es que ambos se refieren a los fines futuros deseados buscados por la Institución.

Los objetivos estratégicos son útiles para la Institución porque:

- Canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada en la cual se deben orientar los proyectos.

- Permiten definir la población beneficiada.
- Delimitan el campo de acción de la Institución y permiten a los servidores públicos contar con un panorama general de las líneas de trabajos y los resultados por alcanzar.
- Establecen el referente estratégico base para la Institución en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.

✓ FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La formulación de estrategias es fundamentalmente una actividad institucional que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad y una nueva visión para detectar nuevas oportunidades. Estas son formuladas con relación a la misión y objetivos de la Institución. Para la formulación de estrategias se hace uso de la Matriz FODA, donde se evalúan las alternativas estratégicas mediante el apareamiento de sus variables, este da como resultado diversos tipos de estrategias:

- **Estrategias Ofensivas**, son las que hacen uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- **Estrategias de Orientación**, pretenden reducir al mínimo las debilidades y la optimización de las oportunidades.
- **Estrategias Defensivas**, toman las fortalezas de la Institución para enfrentar las amenazas del entorno.
- **Estrategias de Supervivencia**, persiguen reducir al mínimo tanto las debilidades con las amenazas.

✓ FORMULACION DE POLITICAS

Las políticas son lineamientos generales que sirven de referencia para la toma de decisiones, fijan límites, fronteras y restricciones, acciones administrativas que deben ser ejecutadas por los subalternos.

Antes de formularse las políticas, es conveniente tomar en cuenta todos los problemas presentes y además de éstos, indicadores para su formulación: Deben ser amplios, dinámicos, consistentes, exclusivos y tener un número de políticas suficientes para abarcar las áreas seleccionadas como importantes.

✓ IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para que las estrategias sean tan efectivas como fueron elaboradas, se requiere de una adecuada implantación; una

Institución no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido. Los ejecutivos encargados de tan delicada actividad harán uso de los siguientes pasos:

- Diseño de una estructura organizacional.
- Diseño de sistema de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.

## 1.1.5. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS:</b></p> <p>Cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo de ingeniería.</p>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS:</b></p> <p>Debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de las fortalezas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS :</b></p> <p>Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales nuevos productos, servicios y tecnologías.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS ( maxi-maxi ):</b></p> <p>Potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la Institución para aprovechar las oportunidades.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS ( mini-maxi):</b></p> <p>Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.</p>
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS:</b></p> <p>Competencia profesional, presupuesto como también amenazas en áreas incluidas en el cuadro de oportunidades.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS ( maxi-mini):</b></p> <p>Uso de las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS ( mini-mini):</b></p> <p>Atrincheramiento, reducción al mínimo tanto de las debilidades como de las amenazas.</p>

**FUENTE:** Koontz, Harold y Otros Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Edición, editorial Mc. Graw Hill. México 1986.

**CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.**

	MODELO APLICADO	MODELO DE PLANEACION DE LEONARD D. Goodstein	MODELO DE PLANEACIÓN DE Stephen Robbins
Insumo de la Organización	No desarrolla Insumos de la Organización.	Considera que el personal que integra el equipo de Planeación tenga una relación comprometida con el proceso. Para ello es necesario responder preguntas relacionadas con los recursos, las cuales son: ¿ Que información será necesaria?, ¿ Que personal se involucrara? ¿ Que tiempo se empleara ?. Este proceso lo llama Planeación para Planear.	Hace un análisis sobre las habilidades y capacidades de los empleados, después de haber observado y evaluado su interior, logrando con ello tener una apreciación mas real que obligue a la gerencia reconocer que toda Institución en alguna manera está restringida. Este proceso lo llama Análisis de los recursos de la Organización.
Formulación de la Misión	La Misión define la esencia o razón de ser de la organización responsable y describe su propósito principal. Responde a las siguientes preguntas: ¿por qué existe la organización?.	La misión de toda empresa deberá incluir la función de ésta, para quién se desempeña esta misión, cómo se desempeñará y porqué esta empresa existe.	Cada organización define su propósito por medio de la misión, y que a su vez se tiene que contestar la pregunta en qué negocio estamos, y en cual se quiere estar.
Formulación de la Visión	La Visión de una organización es el enunciado de la clase de organización que quiere estar en un periodo definido; la visión tiene que ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación.	Lo considera como búsqueda de valores, constituye un examen de los valores personales de los miembros del equipo de planeación y de los valores actuales de la organización, filosofía del trabajo, la cultura y análisis del grupo de interés.	No desarrolla la visión.
Análisis del Ambiente Interno y Externo	No desarrolla Análisis del Ambiente Interno y Externo.	Lo describe como el monitoreo del entorno, separado en cuatro: Macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la Organización, considerando los tres primeros como el ambiente externo y el último como el ambiente interno.	El análisis del entorno interno se hace a través de las fortalezas y debilidades que tiene en su interior la Institución. El análisis del entorno externo se hace por medio de las oportunidades y amenaza que tiene la Institución en el entorno que se desarrolla.
Diseño de Estrategias	Considera que el diseño de la estrategia es fundamentalmente una actividad Institucional que incluye la aceptación de riesgos, la aventura y la creatividad Institucional.	Considera las estrategias como planes de acción, como un curso o enfoque general que guía las acciones al logro de los objetivos.	Se identifican y evalúan estrategias con el fin de abrirse espacios en donde se encuentran estancados.

Fuente: Elaborado por el grupo.

## **1.2. EL ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE COMPRAVENTA.**

El arrendamiento con promesa de compraventa es la nueva modalidad de comprar, empleado en diferentes países del Mundo desde hace muchos años, uno de los países Europeos que ha desarrollado esta nueva institución jurídica es España quien la introdujo en Chile en 1977, siendo éste el país Latinoamericano que lo ha empleado y desarrollado en un periodo corto. Actualmente ésta institución jurídica es objeto de estudios por diferentes países Centroamericanos.

### **1.2.1. ANTECEDENTES.**

La institución jurídica del Contrato de Arrendamiento con promesa de compraventa, se remonta a épocas antiguas en las cuales tuvo aplicación. El autor Antonio Ortúzar Solar, en su obra El Contrato de Leasing<sup>6</sup> cita de Carlos Vidal Blanco, un trabajo de investigación en el que menciona con detalles el Leasing en la antigüedad y se llega a la conclusión de que ésta institución considerada en su aspecto genérico tradicional del Contrato de

Arrendamiento de cosas, se practicaba en las culturas del Medio Oriente, desde hace 5,000 años, en el pueblo Sumerio, que se encontraba al sur de la Mesopotamia, en gran parte de lo que actualmente se conoce como Irak.

Según Ortúzar Solar los antecedentes más remotos aluden al arrendamiento de tierras, así como al arrendamiento de Barcos en los ríos Eufrates y Tigris en el Golfo Pérsico y otras normas que se refieren al leasing de animales, como era el Oxea, comúnmente empleado en la agricultura de Babilonia. Además en Grecia, se encuentran citas que corresponden a Demóstenes, quien en sus discursos evidencia la existencia del leasing de esclavos, minas y barcos. El Discípulo de Sócrates, Jenofonte, tuvo participación en un proyecto de leasing que consistía en la compra de hasta 6,000 esclavos que serían posteriormente arrendados para la explotación de minas de plata.

En los siglos XIX y XX se identifica con claridad la práctica del arrendamiento con promesa de compraventa, en los Estados Unidos de América y en diversos países de Europa; siendo las empresas norteamericanas las primeras

---

<sup>6</sup> Antonio Ortúzar Solar, El Contrato de Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1995.

empresas en aplicarlo en los departamentos financieros y comerciales, para efectuar la venta de sus productos que generalmente eran vagones de ferrocarril, barcos etc. Después de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolla masivamente ésta actividad y se encaminó a la formación de empresas que brindaban a diversas industrias maquinarias que requerían para la producción de bienes que el mercado demandaba.

En los años 60's nacen las grandes empresas en Estados Unidos y en Europa, y se institucionaliza la práctica del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, el cual ha contribuido con el desarrollo industrial del mundo occidental, facilitando el equipamiento de sus actividades en sus más variadas áreas.

En América Latina, Chile es uno de los países que ha desarrollado ésta práctica y que la ha orientado al arrendamiento habitacional con compromiso de compra venta, tal como menciona Ortúzar "surgiendo en 1977, la primera empresa hoy denominada Leasing Andino S.A., que nació como iniciativa de la empresa española Leasing Bancaya S.A,

filial del Banco de Vizcaya, quien propuso al Banco de Chile la iniciación conjunta de una empresa de Leasing"<sup>7</sup>.

### **1.2.2. CONCEPTO.**

"En el contrato de leasing el dador conviene transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon y le confiere una opción de compra por un precio"<sup>8</sup>

### **1.2.3. VENTAJAS.**

El arrendamiento con promesa de compraventa o Leasing, tiene ciertas ventajas para los usuarios, de las cuales se pueden mencionar:

- El usuario reducirá operacionalmente el costo financiero respecto de otras opciones de financiamiento.
- El usuario sólo paga la tasa de interés, y no se ve obligado a pagar los costos de impuestos a los intereses, a la ganancia mínima presunta ni el

---

<sup>7</sup> Antonio Ortúzar Solar, Obra citada 1995, pag. 10

<sup>8</sup> File://A:/leasing.htm

impuesto al valor agregado, que tendrá que pagar en una operación de compra.

- El bien que se adquiere no forma parte del patrimonio del usuario, por lo cual no paga dicho impuesto .
- No es necesario pagar anticipos altos, como es habitual en los créditos prendarios, lo que facilitará el acceso al consumo.
- Permite evitar la obsolescencia de los equipos, sobre todo en aquellos sectores con avances técnicos muy rápidos, como la informática.

#### **1.2.4. CARACTERISTICAS.**

Teóricamente el arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, tiene las siguientes características.

- Plazo convenido de común acuerdo.
- Valor de salvamento previamente acordado.
- Canon mensual convenido entre las partes.
- Los bienes son propiedad de la compañía de Leasing.

#### **1.2.5. CLASIFICACION.**

Existen diferentes clasificaciones del contrato de arrendamiento con promesa de compraventa, teniendo en

consideración determinados aspectos o características de la operación envuelta en el respectivo contrato.

Esta clasificación indica la identificación principal del contrato de que se trata y de acuerdo a ello se mencionan:

**1.2.5.1. Por su finalidad en Operativo y Financiero.**

**OPERATIVO**, menciona Ortúzar Solar, que Carlos Vidal Blanco lo define como "contratos diferentes de los de leasing financiero, cuya característica principal es el de ser revocables por el arrendatario, mediante preaviso o comunicado al arrendador" ampliando esta definición "El leasing Operativo es aquel contrato en virtud del cual una persona (arrendador), que generalmente es el fabricante o distribuidor del material, cede a otras (arrendatario) el uso prefijado y limitado de un determinado bien, normalmente de tipo estándar, contra el pago de unos cánones de arrendamiento que comprenden tanto la financiación de la puesta a disposición del equipo como de los gastos de entretenimiento y reparación, y durante un período generalmente corto (1 a 3 años), revocable por el

arrendatario en cualquier momento, previo aviso al arrendador, quien soporta todos los riesgos técnicos de la operación"<sup>9</sup>

**FINANCIERO**, "Es el contrato en cuya virtud una empresa de leasing da en arrendamiento un bien determinado que ha elegido un usuario y que ésta adquiere para tal propósito, obligándose el arrendatario a pagar un canon periódico, por un tiempo terminado e irrevocable, en que ha asumido el arrendatario todos los riesgos y gastos de conservación de la cosa durante la vigencia del contrato y estándole permitido a su finalización optar por su adquisición a un precio predeterminado, renovar el contrato en las condiciones que se acordaren o restituir el bien"<sup>10</sup>.

Las características de este contrato son:

- El arrendador es siempre una empresa financiera cuyo objeto es la intermediación de dinero mediante el contrato del leasing. En otros términos, capta dinero y lo coloca por la vía de dar en

---

<sup>9</sup> Antonio Ortúzar Solar, El Contrato de Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1995, pág. 22

arrendamiento un bien que requiere para uso el cliente.

- El usuario el bien lo emplea libremente, sin limitación de ninguna especie, salvo en cuanto no puede destinarse la cosa al uso anormal. El uso debe hacerse de acuerdo al destino natural del objeto.
- El usuario debe financiar la manutención o servicio, sin cargo alguna para la empresa.
- Al término del contrato el usuario puede optar dentro de las tres alternativas contempladas en el mismo.
- Si opta por la adquisición debe pagar una cuota adicional, por concepto de precio de la cosa que adquiere en virtud de la opción, que generalmente es inferior al valor residual del bien.

#### **1.2.5.2. Por su objeto: En mobiliario e inmobiliario.**

**MOBILIARIO**, Es aquel que recae sobre cosas muebles y que no pierden su naturaleza intrínseca al transportarse de un lugar a otro.

---

<sup>10</sup> Antonio Orúzar Sola, Obra Citada, página 22.

**INMOBILIARIO**, Es aquel que trata de bienes inmuebles, se celebra mediante escritura pública por la importancia de la operación y con el objeto de poder inscribir las prohibiciones o hipotecas que pudiesen pactarse en el contrato, si bien jurídicamente no es requisito del contrato el que se cumpla tal formalidad, ya que solo debería de constar por escrito.

**1.2.5.3. Por su origen, en DIRECTO.**

**DIRECTO.** Es el que se celebra, por una parte, entre el cliente que desea ser el usuario de un bien de características especiales y la empresa del leasing, por la otra, que adquiere de un proveedor el bien a petición expresa del cliente y lo da posteriormente en arrendamiento, mediante la celebración del contrato del leasing respectivo.

**1.2.6. EL ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE COMPRAVENTA.**

El Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, es una nueva forma de comprar o adquirir

viviendas; esta nueva modalidad se ha empleado en diferentes países de mundo, no solo para adquirir viviendas, sino para adquisición de autos, maquinaria, bienes muebles, entre otros.

El Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, tiene diferentes definiciones, a continuación se presentan algunos conceptos:

"El Arrendamiento Inmobiliario consiste en que el interesado arrendará la vivienda, nueva o usada, a una sociedad inmobiliaria debidamente calificada y simultáneamente irá formando un ahorro en una cuenta capitalizable, que le permitirá hacerse propietario al término del plazo pactado"<sup>11</sup>

"El Arrendamiento Habitacional o arrendamiento de vivienda con promesa de compraventa, es una nueva modalidad que tienen las personas naturales para adquirir viviendas terminadas nuevas, usadas o financiar su construcción, mediante el pago de un aporte mensual"<sup>12</sup>

Con base a las definiciones anteriores se puede definir el Arrendamiento Inmobiliario como "La modalidad en

---

<sup>11</sup> Reformas Institucionales de los Sistemas Financieros de Vivienda, experiencias Latinoamericanas, pág. 8.

<sup>12</sup> <http://www.araucana.cl/personas/pro26.htm>.

que las personas naturales arrendarán la vivienda, nueva o usada, a una sociedad inmobiliaria debidamente calificada, mediante el pago de un aporte mensual, que le permitirá hacerse propietario al término del plazo pactado”.

#### **1.2.7. EL MODELO CHILENO DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO.**

Mediante el mecanismo de Arrendamiento Inmobiliario, una persona celebra un contrato de arrendamiento con una Sociedad Inmobiliaria con el compromiso de adquirir la vivienda, una vez ahorrado un monto igual al precio de ésta. El arrendatario se compromete, con el propósito de acumular el valor de la vivienda, en ahorrar una cantidad fija mensual, que pagará periódicamente conjuntamente con el arriendo.

También, el arrendatario puede obtener subsidio habitacional por parte del estado en forma inmediata. Este subsidio, a diferencia del subsidio habitacional más tradicional, será desembolsado trimestralmente y está condicionado al comportamiento de pago del arrendatario.

A continuación se enuncia las principales instituciones que integra el éste sistema, como también los pasos que comprende.

**1.2.7.1. Instituciones que integran el sistema:**

- SERVIU: institución Estatal que otorga bonos para la vivienda, usando el criterio de los ingresos familiares.
- Administradoras de Fondos para la Vivienda: administra los ahorros metódicos que realizan las familias para acumular el costo de la vivienda.
- Instituciones Financieras e Inmobiliarias.

**1.2.7.2. Pasos de que consta el Arrendamiento Inmobiliario:**

- **AHORRO PREVIO.** La persona tiene la posibilidad (no la obligación) de abrir una cuenta de ahorro en una institución o caja de compensación de asignación familiar denominada "cuenta de ahorro para arrendamiento de viviendas con promesas de compraventa" En ésta, la persona realiza depósitos con el fin de firmar posteriormente un contrato de ahorro metódico o puede mantener la cuenta con un sistema de ahorro convencional.

➤ **FIRMA DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE COMPRAVENTA.** La persona selecciona una vivienda y acude a una Sociedad Inmobiliaria para celebrar un contrato de Arrendamiento Inmobiliario. Ésta efectúa un análisis de la situación crediticia del cliente, para celebrar el contrato y compra la vivienda. A pesar que la Ley no establece un ahorro previo mínimo, no obstante, en el mercado se ha observado la exigencia de un ahorro inicial de la persona, considerando el pago al inicio del subsidio habitacional, dentro del rango exigido en otros instrumentos de crédito. La sociedad Inmobiliaria puede considerar este ahorro como parte del pago por el precio de la vivienda, fijando el monto del arriendo como un porcentaje de la diferencia entre el valor de la vivienda y el ahorro. En tal caso, la persona usa su ahorro inicial para realizar un pago parcial del precio al momento de la firma del contrato y quedar con un saldo igual a cero en su cuenta individual. Una alternativa es, establecer el arriendo como porcentaje del valor total de la vivienda y

considerar el ahorro de la persona como saldo inicial de su cuenta individual.

- **FIRMA DEL CONTRATO DE AHORRO METÓDICO O ACUERDO DEL PAGO PARCIAL DEL PRECIO.** Este contrato integra dos opciones para completar el precio de la vivienda. la primera modalidad, el arrendatario se compromete a realizar ahorros metódicos de montos fijos en una Institución, durante el tiempo pactado de arrendamiento con promesa de compraventa. Asimismo, el arrendatario debe celebrar un contrato con una institución que, a través de una Administradora de Fondos para Vivienda (AFV), invertirá en el mercado de capitales el dinero acumulado en la misma cuenta de ahorro individual del arrendamiento. Un segunda alternativa es el pago parcial del precio pactado directamente a la sociedad inmobiliaria en forma mensual, sin la participación de la institución.
- **APORTES METODICOS.** El arrendatario efectúa los aportes mensuales establecidos en los contratos firmados con la institución. Esta distribuye el total recibido en la siguiente forma: a) paga el arriendo a la sociedad inmobiliaria o, si ha vendido los contratos y

viviendas, a la sociedad securitizadora; b) cobra una comisión para administrar los fondos en la cuenta; c) el monto restante los deposita en la cuenta de ahorro individual del arrendatario en la AFV o se realiza el pago parcial de la vivienda, de acuerdo con la modalidad de contrato convenido. El arrendatario puede disponer de los saldos de su cuenta de ahorro metódico única y exclusivamente para el pago del precio de la vivienda. Además, tiene la facultad de efectuar aporte voluntarios, con el fin de acelerar el plazo de compra venta. En el caso de ser beneficiario de subsidio habitacional, en la cuenta de arrendatario se depositarán los aportes complementarios otorgados por la Institución Estatal.

- **PAGO DEL PROYECTO PACTADO.** Cuando en la cuenta de ahorro se completa un monto igual al precio de compraventa pactado, el contrato se resuelve, y se celebra un contrato de compraventa de la vivienda. Los depósitos en la cuenta del arrendatario estarán conformados por los aportes de éste, más el subsidio habitacional otorgado por el Estado, si existiese.

### **1.3. EL SECTOR INFORMAL EN EL SALVADOR.**

#### **1.3.1. SURGIMIENTO.**

A partir de 1948-1950, aparecen en las orillas de San Salvador los primeros asentamientos marginales. Muchos de sus habitantes provienen de mesones, son vendedores del mercado y jefas de familia empleadas en labores domésticas.

"En 1950 de un millón novecientos treinta y un mil habitantes, ciento cuarenta mil viven en San Salvador; en 1955, hay ciento noventa y siete mil capitalinos y en 1961, estos se han elevado a doscientos ochenta mil".<sup>13</sup> El déficit de viviendas alcanzaba las 132,000 unidades, de las cuales mas de la mitad de San Salvador.

En esta difícil situación, San Salvador es asolada por el terremoto de 1965, varios mesones caen y sus habitantes se desplazan hacia zonas verdes de la ciudad y sus alrededores.

En la década de los ochentas los grupos guerrilleros BPR, LP-28, FAPU, UDN, quienes integran la Coordinadora Revolucionaria de Masas (CRM), junto con las fuerzas mas

representativas de la oposición reformistas como el MNR y el MPSC- Movimiento Popular Social Cristiano; se fusionan y fundan el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional-FMLN. Este grupo intensifica su accionar guerrillero el "10 de enero de 1981, lanza una ofensiva final y total contra el gobierno para tomar el poder por las armas"<sup>14</sup>. Para 1985 la Comisión no Gubernamental de Derechos Humanos de El Salvador, registró que San Salvador, alberga a trescientos ochenta y un mil setenta y dos desplazados. Un año después (1986), la situación se agrava con el devastador terremoto del 10 de octubre, quien destruyó parte del gran San Salvador; las pérdidas económicas fueron millonarias, intensificando de esta forma el problema de la vivienda.

"Antes del sismo, el 41% de la población económicamente activa del Área Metropolitana de San Salvador, encontraban ocupación en el sector informal y se concentraba en pequeños comercios, el sector servicios y los talleres de manufacturas domésticas, se estima que el sector informal perdió treinta y ocho mil empleos como

---

<sup>13</sup> Anderson, Tomas P. "La Guerra de los Desposeídos", UCA, San Salvador, 1981, p43

consecuencia directa del sismo; las mayores pérdidas ocurrieron en las ramas de comercio y servicios. Como resultado de esto, la tasa de desocupación del Área Metropolitana subió de 26% a 35%".<sup>15</sup>

Para el año 1989 la población tenía un crecimiento acelerado y aumentó el hambre, el desempleo y la marginación y como consecuencia el FMLN lanza la segunda ofensiva llamada "Ofensiva Final", la cual se llevo a cabo pero no se obtuvo el fruto esperado, es decir tomar el poder a través de las armas.

Finalmente para el año 2001, El Salvador sufre dos desastres naturales, el terremoto del 13 de enero que causo daños a la infraestructura básica del país, como es la Capital y sus principales carreteras, su red de distribución y generación de energía<sup>16</sup>. Este terremoto provoca destrucción generalizada en 172 de los 262 municipios del país; además 32,000 micro y pequeñas empresas destruidas. Un mes después el País, sufre otro sismo de gran magnitud, su fuerza destructora fue en los

---

<sup>14</sup> El Diario de Hoy, Centuria" Los Hechos y Personajes del Siglo XX en El Salvador". Pág. 103

<sup>15</sup> CEPAL, El terremoto de 1986, en San Salvador: Daños, repercusiones y ayuda requerida, México, 21 de noviembre de 1986,p.20

departamentos centrales y paracentrales dejando una destrucción total de 57,008 viviendas.<sup>17</sup>

### 1.3.2. CONCEPTO.

El Instituto de Libertad y Democracia del Perú, uno de los pioneros en el estudio del Sector Informal en Latinoamérica, fue de las primeras Instituciones que plantearon este tipo de definiciones basadas en la ilegalidad de las actividades informales contraponiéndolas al sector formal. Una de las definiciones típicas provenientes de esta corriente es: La economía informal es el conjunto de actividades económicas no registradas en controles legales. Esto nos remite a situaciones como la de evadir impuesto o pagos de seguridad social y relega a un segundo plano la dimensión humana de ese conglomerado poblacional; la lucha cotidiana por la sobrevivencia en un contexto económico excluyente, productor y reproductor de marginalidad.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> El Diario de Hoy, viernes 2 de Febrero de 2001, Visión y trabajo ; Francisco R. R. de Sola.

<sup>17</sup> El Salvador: cronología de una tierra danzarina. Carlos Cañas-Dinarte / *El Diario de Hoy*, [www.elsalvador.com/noticias/terremoto](http://www.elsalvador.com/noticias/terremoto)

<sup>18</sup> Salazar, Héctor. "El Sector Informal y Desarrollo en El Salvador", primera edición, 1992, pág. 12

El grupo técnico del Ministerio de Planificación, MIPLAN, (Ministerio eliminado de la estructura estatal del Presidente Dr. Armando Calderón Sol), elaboró una definición sobre el sector informal y se entiende para efecto de esta política, como unidad económica informal toda empresa de tamaño pequeño de 1 a 4 empleados, con organización deficiente y un activo máximo de 50,000 colones, en términos prácticos la microempresa.

### **1.3.3. ENFOQUES CONCEPTUALES DEL SECTOR INFORMAL.**

#### **1.3.3.1. COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL).**

En este enfoque, la informalidad tiene origen en el comportamiento del empleo. El cual es determinado por la modalidad y dinámica económica de un país, la informalidad aumenta o disminuye en función del nivel del desarrollo económico alcanzado. De tal forma que a mayor desarrollo de un país, menor será la proporción de informales en la fuerza de trabajo y mayor la proporción de población integrada socialmente, mediante la educación o el acceso a los servicios públicos, lo que finalmente se traduce en una superación de los niveles de pobreza de la población.

Para CEPAL, la informalidad, se divide en 3 formas:

- Un sector moderno de la economía, incapaz de absorber la mano de obra existente.
- Una alta inestabilidad ocupacional, generada por las actividades económicas que responden al modelo de desarrollo en los países de América Latina
- Un aspecto de suma importancia para entender la relación entre desarrollo económico e informalidad, se basa en la propia dinámica de las transformaciones ocurridas en América Latina.

#### **1.3.3.2. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).**

En 1988 la OIT considera la multiplicidad de actividades informales como formas de microempresas, clasificando a estas según "la mayor o menor posibilidad de invertir parte de las ganancias en las ventas futuras de la propia empresa a fin de mantener o aumentar su producción"<sup>19</sup>. De acuerdo a esto se hace las definiciones siguientes:

---

<sup>19</sup> OIT, et, al, op. Cit, Pág. 16

Microempresas de acumulación ampliada: Reservan parte de sus ganancias para invertirlo en la propia empresa y poder aumentar su producción y sus ventas.

Microempresas de acumulación simple: Sus utilidades son pequeñas y únicamente logran mantener un mismo nivel de producción y ventas.

Microempresas de Subsistencia: Negocios en los que la ganancia apenas alcanza para cubrir las necesidades del propietario sin que pueda llegar a tener capital.

Las características más evidentes del Sector no Estructurado están ligadas a su diversidad y dinamismo. Entre estas se encuentran:

- La diversidad de sus actividades económicas.
- El alto capital de explotación que utilizan en sus operaciones de producción.
- El bajo nivel de tecnología, por emplear métodos de producción en masa.
- El carácter estacional de sus actividades económicas.

Con relación a la fuerza laboral que integra el Sector no Estructurado, existen cinco categorías:

- Trabajadores por cuenta propia, los cuales trabajan individualmente o con familiares no remunerados, que no perciben salario, pero son retribuidos por su labor (alimentación, techo, educación, salud y vestuario).
- Propietarios o empleadores de micro empresas, que cuentan con aprendices y algunos trabajadores contratados, generalmente de palabras.
- Jornaleros Asalariados, son empleados por las microempresas, normalmente sin contrato formal Pueden ser eventuales o permanentes.
- Trabajadores asalariados que eligen su lugar de trabajo. Son personas que generalmente desarrollan sus actividades en su propio domicilio.
- Trabajadores domésticos remunerados. Servidores del hogar.

**1.3.3.3. FONDO INTERNACIONAL DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL SOCORRO A LA INFANCIA (UNICEF).**

El sector informal esta constituido por tres subsectores caracterizados por su nivel de integración con el sector formal:

- Subcontratación a pequeña escala: Aquí se ubican las empresas cuya producción está destinada al sector formal. Su expansión depende del crecimiento del sector formal.
- Industrias a pequeña escala. Estas empresas producen bienes para el mercado interior destinados al consumo de familias de bajos y medianos ingresos del sector informal y sector formal. El ritmo de crecimiento de este sector depende, parcialmente del crecimiento del sector formal y de su relativa competitividad.
- Comercio al por menor, transporte a pequeñas escala.
- Servicios profesionales, estos servicios son dirigidos a grupos con salarios bajos y medianos

En torno a esta relación TOKMAN sostiene que: "El sector informal no debe considerarse ni completamente integrado ni autónomo, sino como un sector con vínculos importantes con el resto de la economía, presentando al mismo tiempo un grado considerable de autosuficiencia<sup>20</sup>."

---

<sup>20</sup> Sector Informal y Desarrollo en El Salvador, Inside, Héctor Salazar primera edición 1992, p. 17

**1.3.3.4. CONFERENCIA INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES SINDICALES LIBRES- ORGANIZACIÓN REGIONAL INTERAMERICANA DE TRABAJADORES (CIOSL-ORIT)**

La ORIT considera que son actividades o trabajos informales, todos aquellos mecanismos de subsistencia o sobre vivencia a los cuales recurren las personas y por los cuales obtienen, bienes y servicios básicos.

El (la) trabajador(a) informal labora mas horas que el formal, carece de seguridad social y está en permanente inestabilidad.

Se considera además que las actividades informales se organizan básicamente en empresas familiares, microempresas, donde se combina trabajo asalariados y no asalariado y personas que trabajan individualmente en distintos escenarios, llámese un local pequeño, su casas, puesto fijo en la calle, de manera ambulatoria, un hogar determinado. Se excluyen por supuesto, a quienes trabajan de manera independiente, haciendo uso de una calificación profesional y las microempresas que utilizan en pequeña escala, tecnologías avanzadas.

Desde el punto de vista del Instituto de Investigación Social y Desarrollo (INSIDE), el sector informal está conformado por:

- Un amplio y heterogéneo conglomerado humano, cuya actividad económica se centra en las áreas de servicios, comercio, transporte y en la elaboración de productos que requieren mucha inversión de fuerza de trabajo, poco equipo y tecnología.
- El sector informal no es un micro mundo separado de la economía formal, sino que es parte de una estructura económica cuyo eje de acumulación responde a las necesidades de un esquema concentrador que genera y reproduce actividades productivas típicas del fenómeno de la informalidad.
- Es un sector que es objeto de marginación por parte del sistema financiero gubernamental, pese a su característica de absorber masivamente fuerza de trabajo y paliar notoriamente el problema del desempleo. El mercado en que opera es aquel que no alcanza a ser cubierto por el sector formal y las pequeñas empresas que incursionan en el mercado de ese sector se encuentran en una relación de dependencia.

#### 1.3.4. CARACTERISTICAS DEL SECTOR INFORMAL.

"Para Gerardo Castillo y Álvaro Orsatti"<sup>21</sup>, plantean que las principales características de la economía informal y el trabajo informal son las siguientes:

En sentido estricto, debe considerarse actividades o trabajos informales, todos aquellos mecanismos de subsistencia a que recurran las personas y por los cuales obtienen bienes y servicios básicos. Incluye entonces tanto la producción para vender y así obtener ingresos, como la que se produce para consumirla directamente, por ejemplo, la auto producción de alimentos y la autoconstrucción de la vivienda.

Las condiciones en que se realizan estas actividades y este trabajo informal son de características muy diferentes al resto de la economía: muy baja productividad por el exiguo capital invertido, tecnología aplicada y reducido tamaño de la producción o ventas. Ello provoca generalmente que se obtenga pocos e inestables ingresos. Sin embargo, en estas comparaciones hay que tener en cuenta:

---

<sup>21</sup> Gerardo Castillo y Álvaro Orsatti, " Experiencia de CIOSL-ORIT en educación para los trabajadores informales", documento presentado en el seminario "el trabajo informal desde la perspectiva sindical" mimeo, Buenos Aires, 1993.

- Que los asalariados también gozan de beneficios como vacaciones pagadas, aguinaldos y lo que se denomina "salario indirecto", por estar incorporados a seguridad social, mediante su propio aporte y del empleador, lo que le permite tener cobertura de salud, maternidad, y jubilación futura.
- Que las condiciones de trabajo informal son seguramente peores que los asalariados formales, en términos de horas trabajadas y lugar fijo.
- Que se mantienen generalmente la ya señalada inestabilidad.<sup>22</sup>
- Las actividades informales pueden estar organizadas de diversas maneras
- Empresas familiares, en el sentido de que todo el trabajo es no asalariado, y se compone de un grupo familiar o de socios.
- Microempresas, donde se combina trabajo asalariado y no asalariado. Por ejemplo, un pequeño patrón trabaja con miembros de su familia y uno o dos trabajadores a quienes pagan un salario.

---

<sup>22</sup> *ibid*, op, cit. Pág.65

- Personas que trabajan individualmente en distintas situaciones, un pequeño local, su casas, un puesto fijo en la calle, ambulantes en la calle, un hogar.

Estas definiciones implica entonces excluir a:

- Quienes trabajan de manera independientes haciendo uso de una calificación profesional (médicos, abogados, contadores), porque sus ingresos seguramente es alto, y en cierto modo también lo es su uso de tecnología y grado de organización.
- Las microempresas que utilizan una muy pequeña escala a partir de la tecnología avanzada, lo que le permite generar ingresos altos. Con la introducción de nuevas tecnologías informáticas, comenzará a difundirse esta forma de trabajar, que incluye también al trabajo en casa.<sup>23</sup>

#### **1.3.5. EL SECTOR INFORMAL NO HA SIDO PRIORIDAD PARA LOS ORGANISMOS DE PLANIFICACION.**

El grado de conocimiento del sector nos permite afirmar que durante la década pasada, pese a la importancia

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, la presentación de la cita anterior ha sido modificada, sustituyendo los guiones por los literales.

relativa que el Sector Informal fue teniendo en la economía nacional, no estuvo en la agenda de prioridades de los entes de planificación estatal. "Cabe reconocer las características propias del sector informal como son la ilegalidad, la variabilidad en su composición, etc., y la falta de metodología específica para su estudio constituye un problema que no es fácil de resolver"<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Sector Informal y Desarrollo en El Salvador, Héctor Salazar, primera edición 1992, p.39

## **CAPITULO II.**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO, EN LA IMPLANTACION DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO CON PROMESA DE COMPRAVENTA.**

#### **2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

##### **2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Investigar la capacidad Institucional del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, a fin de determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan el diseño de un plan estratégico para la implantación del arrendamiento inmobiliario en el Área Metropolitana de San Salvador.

##### **2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Realizar un diagnóstico de la Capacidad Institucional del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, a fin de determinar la situación en la cual se encuentra desarrollando sus actividades para alcanzar las metas establecidas de cara a la implantación del Arrendamiento

Inmobiliario en El Salvador, específicamente en el área Metropolitana de San Salvador.

- Determinar las debilidades y amenazas institucionales, para la puesta en marcha del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa.
- Identificar las bases que permitan al grupo de investigación la creación de una propuesta del diseño de un Plan Estratégico para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario.

## **2.2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

Para la realización de este importante estudio, el equipo de investigación siguió una metodología que orientará al desarrollo del trabajo; por lo tanto fue necesario definir los siguientes aspectos:

### **2.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación utilizado para la realización del presente trabajo es el estudio correlacional, debido a que se investigó si la planeación estratégica facilitará al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano implantar el

arrendamiento inmobiliario en el área metropolitana de San Salvador en beneficio del Sector Informal.

#### **2.2.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO.**

El universo de la investigación está integrado por un total de 225 ejecutivos, técnicos y personal administrativo que conforman el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU).

#### **2.2.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.**

Para la determinación de la muestra no se utilizó un método en particular, porque el grupo de trabajo identificó que el personal involucrado en el proyecto de implantación del arrendamiento inmobiliario, lo integra personal clave, haciendo un total de seis personas, distribuidos en cinco puestos considerados de mayor relevancia, los cuales se enuncian posteriormente; además de ellos, se hizo importante entrevistar a los Gerentes de Recursos Humanos y Financieros para ampliar el diagnóstico; en total la muestra se constituye por 8 personas.

Los puestos entrevistados son los siguientes:

<b>NOMBRE DEL PUESTO.</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS.</b>
Viceministro del V.M.V.D.U.	1
Asesor Legal.	1
Director ejecutivo Oficina de Planificación Estratégica Sectorial.	1
Gerente de Vivienda.	1
Técnicos de la Gerencia de Vivienda.	2
Gerente de Recursos Humanos.	1
Gerente Financiero.	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

#### **2.2.4. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LOS DATOS.**

Para el desarrollo de la investigación se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, así como el uso de técnicas e instrumentos implícitas en las fuentes primarias.

##### **2.2.4.1. FUENTES PRIMARIAS**

La información primaria obtenida está sustentada en la investigación de campo, apoyado en las técnicas de observación directa, reuniones y guías de entrevistas. Tal como se describe a continuación:

- **Observación Directa.** Se realizó mediante las frecuentes visitas a las Oficinas del Viceministerio, destacándose la Gerencia de Vivienda, lo que permitió conocer el ambiente de trabajo en que se desarrollan las actividades.
- **Reuniones.** Se realizaron una serie de reuniones con el personal del equipo de trabajo a cargo del proyecto de arrendamiento inmobiliario en estudio, específicamente con el Gerente de Vivienda, funcionario a quien corresponde el diseño de las políticas de Vivienda, y responsable del desarrollo técnico del proyecto de arrendamiento inmobiliario.
- **Guías de entrevistas.** Se diseñó un formulario orientado a facilitar la obtención de información específica del personal entrevistado (ver anexo No.1), a fin de conocer de manera directa, la información e impresiones sobre el conocimiento, que sobre el proyecto tienen los funcionarios designados para su estudio e implantación.

#### **2.2.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.**

La investigación bibliográfica y documental permitió establecer un marco general del estudio realizado y del

Viceministerio de Vivienda en particular, por cuanto, además de la documentación disponible en la Institución, se consideró de importancia el estudio del Reglamento del Órgano Ejecutivo en lo aplicable a Política de Vivienda en el país. Con ese mismo propósito se procedió a la investigación de experiencias internacionales que han tenido resultados relevantes, lo que permitió identificar elementos valiosos para la investigación como el caso chileno que proporciona una visión realista y apegada a prácticas latinoamericanas, en la ejecución de proyectos sobre la materia. Este caso revistió especial interés en el equipo de trabajo, por cuanto a medida se avanzó en la investigación se fue descubriendo que muchos temas de la realidad nacional, tienen como patrón innovaciones que los chilenos han realizado sobre aspectos normativos, económicos y sociales.

#### **2.2.5. METODO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando distribución de frecuencias, consistente en la utilización de cuadros estadísticos donde se plantean las preguntas, el objetivo,

las respuestas, la frecuencia absoluta y porcentual; sobre esta base se hace un comentario acerca de los datos obtenidos, (ver anexo No.2).

### **2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO.**

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, como Institución coordinadora, normadora, facilitadora y en algunos casos ejecutora de la política de Vivienda de Desarrollo Urbano y Territorial en el ámbito nacional; Cuenta con los recursos y herramientas necesarias que le permiten llevar a cabo los diferentes programas relacionados a la Vivienda y en particular el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa. Actualmente el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano cuenta con 225 personas distribuidas en las diferentes unidades que integran la Institución, "personal con más de 10 años de laborar, de los cuales un porcentaje del 30% cuenta con algún estudio profesional y un 9% con estudios técnicos, cuyo promedio de vida es de 40 años"<sup>25</sup>. La Institución con

---

<sup>25</sup> Según entrevista con Gerente de Recursos Humanos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.

el fin de lograr un desempeño adecuado de su personal, procura orientar el empleado a través de capacitaciones relacionadas al área que se desempeñen. En los puestos operativos, el personal se auxilia con manuales de funciones y procedimientos, acordes a las normas técnicas de Control Interno y Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Con relación a los recursos materiales, se identifica que El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano tiene a su disposición el uso de computadoras que ayudan a facilitar el esfuerzo de las personas en las diferentes tareas laborales, logrando con ello simplificar su trabajo; Cuentan con equipo de transporte para movilización de su personal en las gestiones y reuniones de trabajo fuera de las instalaciones, relacionadas con el desarrollo de programas que pretenden implementar; se cuenta con modernas instalaciones de edificios, equipados con módulos ergonómicos, instalación de aires acondicionados y servicios básicos necesarios en condiciones óptimas, permitiendo al personal trabajar favorablemente. En referencia al recurso técnico, la institución cuenta con SOFTWARE de PC, con utilización de programas como: Windows

98; Microsoft Office 2000 (excel, word y power point); Microsoft outlook y Microsoft internet explores, cuyas licencias de instalación y uso están debidamente legalizadas. El uso de internet explorer su finalidad es lograr un nivel de comunicación efectivo y oportuno, el cual sirve para comunicarse con las diferentes instituciones u organismos externos con los que se relacionan o están trabajando; En la red telefónica interna, se cuenta con equipo moderno, fax y radios control; utilizados, este último para establecer comunicación con personal que usualmente se desplazan a zonas no muy céntricas. Cabe decir que todo el personal de nivel ejecutivo y jefes de área la institución les asigna vehículo y teléfono celular, cuyo costo es a cuenta de la Institución.

Los recursos financieros con los que cuenta la institución proviene principalmente del Estado; estos son de carácter limitado para alcanzar a desarrollar sus principales actividades. A raíz de esto el Viceministerio de Vivienda capta recursos de fuentes externas, de Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Gobiernos de Taiwán y España, logrando con esto desarrollar e implantar

los diferentes programas contemplados en la Política de Vivienda y maximizar el alcance de sus funciones sin depender completamente del reducido presupuesto asignado.

La implantación del Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compra Venta, será financiado con fondos provenientes del BID, lo que incluye pago de consultorías extranjeras, estudios de factibilidad, y capacitaciones a su personal en el dominio de la técnica u otros, etc.

Uno de los programas de la Política de Vivienda, lo constituye el Programa de Arrendamiento Inmobiliario y tiene relación con algunos programas que buscan solucionar el problema de la vivienda, entre los mas afines está el programa vivienda en altura con el que se considera un complemento; este programa propone hacer un uso más racional de los recursos naturales del país e incentivar a la población salvadoreña, en la inversión en vivienda de más de un nivel para aprovechar al máximo la infraestructura existente y el recurso tierra en el ámbito urbano.

La finalidad del Programa de Arrendamiento inmobiliario radica en crear mayores opciones y acceso a la vivienda a personas que en la normativa actual de financiamiento de

vivienda ejecutada por el Fondo Social para la Vivienda (FSV), Fondo Nacional de Vivienda Popular y por el sector financiero, son excluidos. Es decir este programa está dirigido exclusivamente al Sector Informal, ello posibilita disminuir el déficit habitacional agudizante y acrecentado en el área metropolitana de San Salvador.

Para que este instrumento financiero tenga validez jurídica, El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano está impulsando un anteproyecto de Ley que permita establecer un marco de operación seguro, transparente y ágil que regule las operaciones del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa y los actores que lo desarrollen. Este anteproyecto de Ley atiende la necesidad de la creación de nuevas figuras financieras, nuevas entidades financieras reguladas y una claridad legal en la resolución de conflictos que puedan presentarse.

El proceso para la creación del anteproyecto del marco legal involucra las siguientes actividades:

Estudio del marco legal de la operación del Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa en Chile y Estados Unidos.

Análisis de las fortalezas y debilidades del marco legal pertinente de El Salvador.

Definición de las características del marco legal para El Salvador.

Desarrollo del marco legal.

Discusión del marco legal con las instituciones correspondientes (Superintendencia del Sistema Financiero, Viceministerio de Vivienda, Ministerio de Economía, Banco Multisectorial de Inversiones BMI).

Introducir la pieza de correspondencia relativa a dicha Ley en la Honorable Asamblea Legislativa.

Negociación de la aprobación de la Ley.

De aprobarse el anteproyecto de Ley que impulsará el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, será necesario reformar y modernizar el marco legal que tutela el Arrendamiento Inmobiliario, destacándose en forma particular, la reforma de la Ley de Inquilinato, adaptándola a la figura de Ley de Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa.

La institución, para implantar el arrendamiento inmobiliario ha realizado una serie de estudios, entre estos están: estudio de mercado, con el fin en determinar

el grado de aceptación de esta figura financiera de parte del mercado que se pretende comercializar; qué probabilidades tiene el sector informal para adquirir una vivienda en carácter de arrendamiento con promesa de compraventa; cuáles son los beneficios que obtendrá el arrendatario, cuál es el nivel de ingreso promedio mensual que perciben, etc.

Con el estudio financiero, se pretende estudiar el grado de apoyo de la Banca Nacional e instituciones financieras, motivar a inversionistas privados y constructores. Asimismo, se está realizando gestiones para promover la inversión nacional e internacional, inclusive Compañías Inmobiliarias de países como Chile, quienes operan y conocen este instrumento financiero.

Finalmente, realizar el estudio demográfico, con el objeto de establecer el índice de crecimiento poblacional que enfrenta el área Metropolitana de San Salvador; qué factores son los que provocan o generan sin lugar a dudas la sobrepoblación; cuántos son los asentamientos marginales o tugurios, viviendas improvisadas que carecen de los servicios básicos, localizados en quebradas, terrenos residuales y asentamientos extremadamente vulnerables y, la

identificación de los principales problemas sociales que agudizan a estos sectores populares, como son la pobreza y marginación, lo que limita la accesibilidad a una vivienda adecuada, etc.

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, ha considerado la planeación estratégica para el proceso de implantación de la nueva figura financiera o Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa; no obstante, para implantar ésta figura se carece del diseño de un Plan Estratégico que oriente al equipo de trabajo en dicho proceso. En virtud de lo anterior, es importante decir, que la Institución ha evaluado la posibilidad de contratar una firma de consultaría para el referido plan estratégico; no llevado a cabo porque el grupo de trabajo tiene el compromiso de diseñar un Plan Estratégico que permita la implantación de esta importante figura financiera, el cual es el objetivo del presente trabajo de graduación.

La Institución pretende poner en marcha este importante programa en el año 2002, en su primera fase.

En virtud de lo anterior, el grupo de trabajo visualiza que el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, tiene a disposición una serie de recursos que demuestran la

capacidad institucional para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa en el Área Metropolitana de San Salvador, en beneficio del Sector informal. Ello denota las bases sobre las cuales versará el diseño del Plan Estratégico. Cabe aclarar que el diseño de un Plan Estratégico se elaborará específicamente en una primera fase, la cual está visualizada por el Viceministerio de Vivienda en la creación de esta figura financiera; en la segunda fase se desarrollará propiamente la ejecución del Arrendamiento Inmobiliario, de parte de las Instituciones Financiera nacionales e internacionales, empresas de bienes y raíces, empresas constructoras y, Fondo Social para la Vivienda y Fondo Nacional de Vivienda Popular.

## **2.4. ASPECTOS GENERALES DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO**

### **2.4.1. ANTECEDENTES.**

"El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU) fue constituido por Decreto Legislativo No. 26 de fecha 2 de mayo de 1979, por el Gobierno de El Salvador con el afán de atacar el problema de la Vivienda; adscrito a

Ministerio de Obras Públicas (MOP) y actúa como facilitador, coordinador, procurador y normativo de las políticas de vivienda en el ámbito nacional"<sup>26</sup>

Es un organismo que nació con recursos humano y material heredados por la Dirección de Urbanismo y Arquitectura (DUA), quien dependía orgánica, administrativa y presupuestariamente del Ministerio de Obras Públicas.

En la década de los ochenta, factores como el conflicto armado, desastres naturales, crecimiento poblacional, crisis económica y extremada pobreza, influyeron directamente en éste sector, agudizando aún más el déficit habitacional existente. Ante éstos hechos, el Gobierno decidió a principios de los años noventa atacar éste problema, a través de programas estratégicos y reformas al Sector Público, administrado por diferentes instituciones como el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), el Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO), Fondo Social para la Vivienda (FSV), el Instituto Libertad y Progreso (ILP), entre otros.

---

<sup>26</sup> Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, Documento "Capacidad Institucional del Sector Vivienda en El Salvador", octubre de 2000, p.10

En este contexto, el 25 de junio de 1993, el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano amparado en Decreto Legislativo No.71, se independiza en forma administrativa y presupuestaria del Ministerio de Obras Públicas, funcionando a partir de ésta fecha como Ente Primario. En 1999 con el cambio del nuevo gobierno, se define el programa Modernización del Estado llamado "La Nueva Alianza", tiene como propósito construir y agrupar las acciones estratégicas que realizará el Gobierno de la República en el quinquenio 1999-2004, bajo el enfoque de 4 alianzas (Alianza por el Trabajo, Alianza Solidaria, Alianza por la Seguridad y Alianza por el Futuro), que buscan influir positivamente en los temas que el país ha identificado como prioritarios.

Como respuesta a tres de las cuatro alianzas, la solidaria, por el futuro y la seguridad, surge "El Plan Salvadoreño de Vivienda y Territorio". Este plan sostiene la responsabilidad del Gobierno por impulsar el Sector Vivienda hacia el desarrollo integral en el cual se incluya a la vivienda, dentro de un marco de gestión urbana y territorial coherente con las necesidades de desarrollo sostenible del país.

Desde éste punto de vista surge "La Política Salvadoreña de Vivienda, que busca crear las condiciones para que los diferentes actores del Sector realicen en forma coherente las acciones necesarias a fin de lograr un sector vivienda fortalecido, eficiente, que se desarrolle de forma sostenible pero fundamentalmente, más Salvadoreños tengan acceso a una vivienda adecuada en un país más humano y sostenible"<sup>27</sup>

Esta política comprende los siguientes programas:

1. Programa de Ahorro Subsidio y Financiamiento para Vivienda.
2. Programa de Legalización de Tierras.
3. Programa de mejoramiento de Barrios.
4. Programa de Asentamientos Humanos.
5. Programa de Vivienda sin fronteras.
6. Programa de Arrendamiento Inmobiliario.
7. Programa de Vivienda en altura.
8. Programa de Certificación de Lotificadores.
9. Programa de Manejo de Riesgos Ambientales.

---

<sup>27</sup> Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, "Política Salvadoreña de Vivienda, pág.5

#### 2.4.1.1. MARCO LEGAL

"El marco legal del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, se rige principalmente por las reformas obtenidas el 20 de julio de 1993, que lo hace que formule, dirija y norme la Política Nacional de Vivienda y Desarrollo Urbano. A la fecha esto ha sido difícil de poner en práctica debido a que el Sector no se encuentra totalmente preparado para esta visión, teniendo el VMVDU que tomar la responsabilidad de ejecutar diversas tareas, en vez de regular y supervisar, como pretende la reforma del Gobierno."<sup>28</sup>

"Existe otra reforma a la Ley de Urbanismo y Construcción con Decreto Legislativo No.708 del 13 de febrero de 1991, Diario Oficial No.36, tomo 310 del 21 de febrero de 1991, en la cual se exigen requisitos indispensables para la autorización de los permisos de construcción, lo cual tarda un promedio de 367 días para su

---

<sup>28</sup> Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, Documento, et.al.,p.11

aprobación. Logrando con ello, reducir los días de éstos permisos a 87 y con la práctica un poco menos"<sup>29</sup>.

#### **2.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

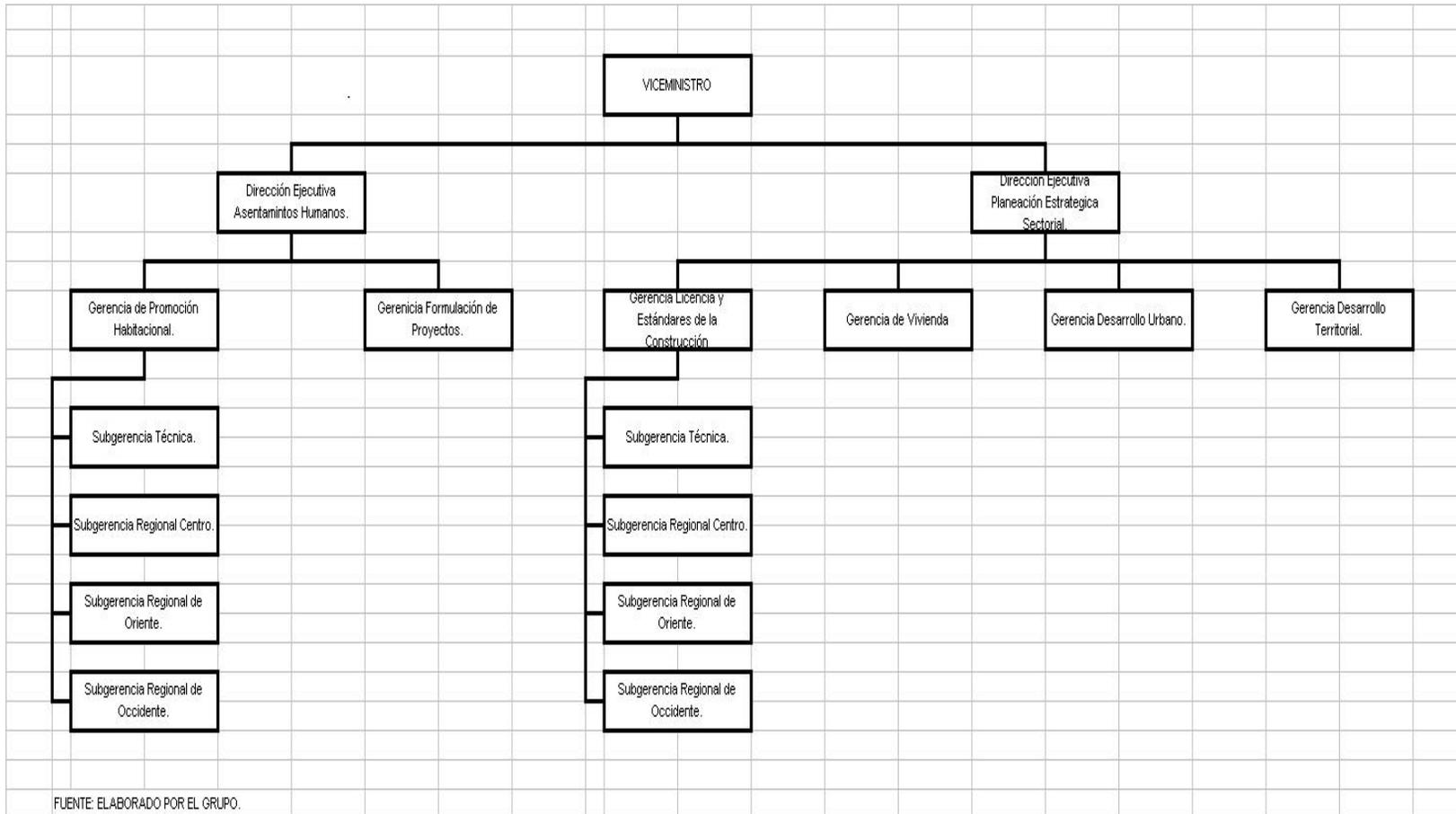
A partir del primero de marzo del año dos mil uno, con el proceso de integración del Ministerio de Obras Públicas, El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano cuenta en su estructura Organizativa actual, de 2 Direcciones: Dirección Oficina de Planificación Estratégica Sectorial y Dirección Oficina de Asentamientos Humanos; y 6 Gerencias: Gerencia de Vivienda, Gerencia de Licencias y Estándares de la Construcción, Gerencia Desarrollo Urbano, Gerencia Desarrollo Territorial, Gerencia Promoción Habitacional y Gerencia Formulación de Proyectos. 2 Gerencias Regionales (oriente y occidente) y 2 Subgerencias en cada una: Asentamientos Humanos y Desarrollo Urbano.

En la página posterior, se muestra el Organigrama actual del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano:

---

<sup>29</sup> Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, Documento, et.al., p.13

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO



### **2.4.3. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.**

#### **2.4.3.1. MISIÓN**

Planificar, normar, coordinar y facilitar el desarrollo urbano y territorial y el acceso a la vivienda, proporcionando Asentamientos Humanos Sostenibles para garantizar el progreso y bienestar de la población, a través de un equipo de trabajo con alta sensibilidad que logre la realización personal e institucional.

#### **2.4.3.2. VISION**

Ser la organización moderna, innovadora y efectiva con liderazgo institucional en Asentamientos Humanos y Desarrollo Territorial que mejore la calidad de vida de la población.

### **2.4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

- Formular y dirigir la política de vivienda y desarrollo urbano.
- Elaborar los planes nacionales y regionales y las disposiciones de carácter general a que deban sujetarse las urbanizaciones, parcelaciones, asentamientos en

general y construcciones en todo el territorio de la República.

- Planificar, coordinar y aprobar las actividades de los sectores de vivienda y desarrollo urbano en todo el territorio nacional.
- Dirigir como órgano rector, las políticas nacionales de vivienda y desarrollo urbano determinando en su caso, las competencias y las actividades respectivas, de las entidades del Estado en su ejecución y orientando la participación sector privado en dicha política.

**2.4.5. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una política Salvadoreña de Vivienda.</li> <li>• Apoyo del Gobierno Central para la implantación de la Política de Vivienda.</li> <li>• Cuentan con los recursos humanos materiales y técnicos, necesarios para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo presupuesto por parte del Gobierno Central.</li> <li>• No cuentan con un Plan Estratégico para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario.</li> <li>• Incumplimiento a la normativa en los procesos de Selección y Contratación de personal.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen organismos nacionales e internacionales, interesados en el</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no se apruebe el anteproyecto de Ley.</li> </ul>

<p>Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compraventa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con la experiencia de países que han implantado el Arrendamiento Inmobiliario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que el Sistema Financiero no responda o no se involucre en este plan, ya que son proyectos poco rentables.</li><li>• Que el Gobierno como tal llegado el momento no se involucre en el plan.</li><li>• Que no se cuente con los recursos financieros necesarios.</li><li>• Que surjan los vaivenes políticos, no dándole la importancia debida a este proyecto.</li></ul>
--	---

## **2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **2.5.1. CONCLUSIONES.**

- La institución no tiene un plan estratégico para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compraventa, dado a que no le dan la importancia necesaria a su aplicación.
- La reducida asignación presupuestaria por parte del Gobierno Central, hacia los diferentes entes estatales y en particular el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, limita la ejecución de los diferentes programas contemplados en la política de Vivienda.
- La institución cuenta con el apoyo de Organismos internacionales como el BMI y de países como España y el Gobierno de Taiwán, en la adquisición de fondos en concepto de donaciones o préstamos, para llevar a cabo los programas contemplados en la Política de Vivienda.
- La construcción del Marco Legal del Arrendamiento Inmobiliario será elaborado previo a un estudio de los marcos legales de países como Chile y Estados Unidos; Debido que éstos países han tenido éxito en la

implementación y ejecución del Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compraventa, con la finalidad de evitar cometer errores en El Salvador.

- Existen planes y programas de Gobierno que dan muy poca respuesta al Déficit Habitacional del que adolece la población de San Salvador.

### **2.5.2. RECOMENDACIONES.**

- Elaborar planes estratégicos para los diferentes programas contemplados en la Política de Vivienda, que permitan la optimización de los recursos en beneficio de la población mas necesitada que carece de vivienda.
- Diseñar estrategias presupuestarias que permitan una mayor asignación de fondos de parte del GOES, a través de la Unidad Financiera Institucional para que la institución logre su misión, visión y Objetivos para los cuales ha sido creada.
- Conservar las actuales fuentes de financiamientos y buscar nuevos Organismos internacionales de financiamiento externos que provean fondos bajo condiciones favorables, para la consecución de los programas enunciados en la Política de Vivienda.
- Para la elaboración del Marco Legal del Arrendamiento Inmobiliario con Promesa de Compra Venta, sería recomendable contratar los servicios profesionales de una empresa nacional o internacional con suficiente experiencia en el área jurídica.

- El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano debe concensar con el Sistema Financiero, a fin de vender la idea para que invierta en el mercado de hipotecas, asegurándoles que existe rentabilidad para su recuperación y un marco jurídico de protección para sus inversiones, para el fomento y apoyo de un programa de vivienda de arrendamiento inmobiliario.

## **CAPITULO III.**

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO, COMO ALTERNATIVA PARA DISMINUIR EL DEFICIT HABITACIONAL DEL SECTOR INFORMAL, EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

#### **3.1.OBJETIVOS DEL CAPITULO.**

##### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL.**

Dotar de una herramienta administrativa de planificación al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, consistente en un Plan Estratégico para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario en beneficio del Sector Informal, en el Area Metropolitana de San Salvador.

##### **3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Establecer objetivos y estrategias que permitan la implantación del arrendamiento inmobiliario en el área metropolitana de San Salvador.
- Establecer políticas que marcaran las fronteras de actuación del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano en el proceso de implantación del Arrendamiento Inmobiliario.
- Señalar los recursos que requiere el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, para la implantación

### **3.2. PLAN ESTRATÉGICO.**

A continuación se expone, el plan estratégico para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario, como alternativa para disminuir el déficit habitacional del Sector Informal del área Metropolitana de San Salvador. Este plan estratégico incluye la misión, la visión, las estrategias, los objetivos, las políticas, las actividades y los recursos que son necesarios para construir una realidad más deseable sobre el futuro habitacional a partir de la puesta en marcha de este importante proyecto en El Salvador, específicamente en el área Metropolitana de San Salvador.

La Política Salvadoreña de Vivienda expresa en una de sus líneas estratégicas que el gobierno impulsará mecanismos innovadores de financiamiento para vivienda, dentro de los cuales está contemplado el arrendamiento inmobiliario, pues según la referida línea estratégica, una de las limitantes para el mejoramiento de la situación habitacional es precisamente la falta de instrumentos de financiamiento para vivienda o la potenciación de los existentes, lo anterior es muy importante, por cuanto, la propuesta del Plan Estratégico para la implementación del arrendamiento inmobiliario resultará de gran apoyo para el Viceministerio de Vivienda y de mucho beneficio para la sociedad salvadoreña.

Para lograr lo anteriormente expuesto es necesario que los funcionarios del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, tengan presente todos y cada uno de los componentes

de este Plan Estratégico como mecanismo para implementar este importante instrumento de financiamiento para vivienda, el Arrendamiento Inmobiliario.

Los componentes del Plan Estratégico para la implementación del Arrendamiento Inmobiliario en El Salvador, son los siguientes:

### **3.2.1. MISIÓN.**

Coordinar y facilitar la creación e implementación de un instrumento financiero legal que amplíe las opciones de acceso a la vivienda en el Area Metropolitana de San Salvador, que permita mejorar las condiciones habitacionales de los Salvadoreños y que contribuya a disminuir el déficit habitacional.

### **3.2.2. VISION.**

Ser la Institución innovadora y efectiva, con liderazgo institucional en la implantación del Arrendamiento Inmobiliario en el Area Metropolitana de San Salvador, ofreciendo mejores mecanismos en la adquisición de vivienda al sector informal de la economía.

### **3.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

#### **3.2.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Apoyar al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano en el proceso de Implantación del Arrendamiento Inmobiliario, como opción moderna de acceso a la vivienda a fin de disminuir en un 10% el déficit de vivienda en el área metropolitana de San Salvador.

#### **3.2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar experiencias nacionales e internacionales en el campo del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa a fin de adaptarlo de la forma más conveniente en El Salvador, específicamente en el área metropolitana de San Salvador.
- Elaborar y obtener la aprobación de un marco normativo moderno y eficiente que propicie el arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, a fin que el país disponga de reglas claras que propicien la participación de inversionistas locales e internacionales en esta actividad.
- Apoyar la configuración de un sistema de arrendamiento Inmobiliario que permita el desarrollo de esta actividad bajo estándares modernos, eficientes que faculten, bajo

una forma sostenible mejorar el acceso a la vivienda y disminuir el déficit habitacional.

#### **3.2.4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.**

Como acción inicial a realizar por parte de los funcionarios del Viceministerio de vivienda y Desarrollo Urbano, es la identificación de todas las necesidades que pueden existir y que estén vinculadas a las soluciones que podría proporcionar el sistema de arrendamiento inmobiliario, dentro de estas necesidades se deberían identificar las relacionadas con el bajo nivel de atención financiera que reciben las familias que obtienen sus ingresos del sector informal de la economía y la poca accesibilidad a financiamiento para vivienda de los salvadoreños en el exterior, principalmente los que residen en los Estados Unidos de Norte América.

Por otra parte es importante identificar las necesidades que tienen los inversionistas que al momento enfrentan un entorno complicado para sus inversiones, dado las bajas tasas de interés pasivas que pagan los bancos y los bajos rendimientos que ofrecen las inversiones en títulos valores, esto obviamente plantea un campo fértil para una actividad que permitirá unos rendimientos mayores a los convencionales en el mercado financiero, por lo que es indispensable tener presente las necesidades de oferentes y demandantes para configurar un sistema que permita garantizar el éxito en este importante proyecto.

### **3.2.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.**

Para lograr los retos pero nobles propósitos de este importante proyecto, es necesario contar con estrategias que permitan organizar de la forma más conveniente los recursos y las actividades que permitirán el logro de la visión, la misión y los objetivos de este importante proyecto en El Salvador, específicamente, en el área metropolitana de San Salvador, las estrategias que se recomienda seguir son las siguientes:

#### **3.2.5.1. ESTRATEGIA DE ADAPTACION.**

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano debe investigar a fondo los beneficios, y la forma en que está organizado este importante sistema de financiamiento habitacional en otros países, Chile y Australia parecen ser buenas experiencias a revisar, luego de tener un panorama general de la experiencia internacional y el conocimiento adecuado de la realidad nacional en el tema habitacional, configurar el proyecto para adaptarlo con condiciones que permita el máximo aprovechamiento de las potencialidades del proyecto en El Salvador.

La Investigación internacional en materia de arrendamiento resultará ser muy importante, sin embargo, se considera relevante señalar que en El Salvador, se tiene experiencia sobre el tema, principalmente porque la Financiera Nacional de la Vivienda y oferentes en el mercado de parcelas

habitacionales conocidos como Lotificadores, los cuales mediante procesos de arrendamiento han vendido unos trescientos mil lotes sólo en el periodo de 1990 a la fecha<sup>30</sup>

Lo anterior implica que se debe adaptar y conjugar la experiencia internacional y la nacional para potenciar el Arrendamiento Inmobiliario en El Salvador, pues sería poco deseable desaprovechar el arduo camino por el que han transitado los que están utilizando este esquema para realizar negocios en el ámbito habitacional.

#### **3.2.5.2. ESTRATEGIA DE MODERNIZACION DEL MARCO NORMATIVO.**

La revisión y modernización del marco normativo es una necesidad para que este proyecto logre sus objetivos y metas, específicamente se recomienda iniciar por volver más equilibrada la ley de inquilinato, la cual en las condiciones actuales, "tiene un sesgo pro inquilino que desincentiva la inversión en vivienda para alquiler"<sup>31</sup>. Como paso posterior, es necesario crear el marco legal que regirá la actividad del arrendamiento con promesa de compraventa en el país, esto con el fin de disponer de reglas claras y precisas tanto para el inversionista que ofrecerá el arrendamiento inmobiliario como el inversionista que demandará el arrendamiento inmobiliario.

---

<sup>30</sup> Según la gerencia de Vivienda del Viceministerio de Vivienda.

<sup>31</sup> Según entrevista con funcionarios del Viceministerio e inversionistas en el tema de vivienda para alquiler.

Es importante destacar que luego de realizar las modificaciones del marco legal deberá de impulsarse una serie de consultas y venta del proyecto por parte del Viceministerio de Vivienda a fin que se inicie la formación de intereses entre los futuros actores que darán vida al proyecto, entre las instancias que deberán participar en el proceso de consulta se pueden mencionar las siguientes:

**Los Gobiernos municipales del área metropolitana de San Salvador.** "San Salvador, Mejicanos, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, Ayutuxtepeque, San Marcos, Nueva San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Soyapango, Ilopango, San Martín, Apopa, Nejapa y Tonacatepeque"<sup>32</sup>; están interesados en rehabilitar los centros históricos y, el arrendamiento inmobiliario ayuda en este importante objetivo.

**Los constructores.** Los constructores se convierten en actores interesados, pues tendrían la opción de utilizar este mecanismo para potenciar actividades tales como: ampliar opciones de venta de sus productos, mejor mecanismo de fondeo de corto plazo pues se pueden titularizar los flujos financieros provenientes de los arrendamientos

**Los comercializadores de bienes raíces.** La importancia de estos en el proceso estriba en que se les ofrecería una opción muy buena para el financiamiento de largo plazo de los bienes raíces, principalmente por que el sistema de

---

<sup>32</sup> Reglamento a la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Area Metropolitana de San Salvador (AMSS), y de los Municipios Aledaños. San Salvador, Julio de 1996, pág. 29

alquiler con promesa de compraventa es propicio para atender población que ahora está excluida del sistema de financiamiento habitacional. Esto ampliaría sus ventas y mejoraría sus ingresos.

**Potenciales demandantes del sistema.** La presencia de estos actores en el proceso de consultas es indispensable pues es necesario incluir las necesidades de estos en el proceso como mecanismo mínimo para garantizar que habrá una demanda sostenible.

**Potenciales Inversionistas para la oferta del sistema.** Al igual que los anteriores su presencia es necesaria, pues se hace indispensable que el nuevo marco legal llene sus expectativas, y le ofrezca los mecanismos para configurar una operación rentable y sostenible.

Posterior al proceso de consulta y de ajustes, se debe llevar la iniciativa de ley a la Asamblea legislativa y al órgano ejecutivo con el fin de convertirlo en ley de la República de El Salvador.

#### **3.2.5.3. ESTRATEGIA DE APERTURA.**

El Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, es un instrumento financiero legal que se ha venido utilizando con bastante énfasis en países como Chile y Australia, en donde existen compañías que dedican su tiempo y sus recursos para impulsar en forma rentable esta actividad, por otra parte, como ya se mencionó en El

Salvador, se utilizó en el pasado este esquema o un esquema similar al arrendamiento inmobiliario con promesa de compra venta por parte de la Financiera Nacional de la Vivienda (FNV), los Lotificadores utilizan un esquema bastante similar como base para comercializar sus productos en el mercado de parcelas habitacionales en el país.

Dado que, actualmente se dispone de mucha experiencia al respecto, resultará de bastante relevancia que el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, promueva la implantación y desarrollo de este instrumento de una forma abierta de tal manera que permita que la experiencia nacional e internacional coexistan en el país, con lo cual se garantizaría una oferta más amplia de este tipo de solución lo cual redundará en mayores beneficios para los demandantes de los servicios de este importante y moderno sistema para la solución habitacional.

#### **3.2.5.4. ESTRATEGIA DE MODERNIZACION INSTITUCIONAL.**

El Arrendamiento Inmobiliario es un instrumento moderno por incluir las soluciones a los problemas de los simples arrendamientos, por ejemplo, se incluye en este instrumento, una cuota para la formación de patrimonio para compra de la vivienda, bajo un esquema bastante similar al ahorro programado, la cual es propiedad de la familia que ha tomado en alquiler con promesa de venta la vivienda, este patrimonio, no puede ser embargable ni transferible sin la autorización de la familia, asimismo en el arrendamiento simple, el total del dinero pagado en

alquiler es ingresado a la cuenta del propietario del inmueble o arrendatario, por lo que el inquilino, contabiliza el alquiler como un gasto, en cambio, en el caso del sistema del arrendamiento con promesa de compraventa, parte está destinado al propietario del inmueble y Parte a la cuenta de ahorro patrimonial de las familias que han tomado una vivienda en arrendamiento.

En el anexo No.3 se presenta un esquema que resume el concepto de arrendamiento de compraventa.

#### **3.2.6. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.**

Luego de definir, la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las políticas para la implementación del arrendamiento inmobiliario en el área metropolitana de San Salvador, es necesario definir qué acciones estratégicas son necesarias ejecutar a fin de lograr que la implementación del arrendamiento inmobiliario en El Salvador traiga los beneficios deseables. Dentro de las acciones necesarias para lograr tal fin se pueden mencionar las siguientes:

##### **3.2.6.1. ELABORACIÓN DEL MARCO NORMATIVO.**

La elaboración del marco normativo es una actividad que debe realizarse inmediatamente después de haber identificado todas las necesidades que existen y que podrían ser solucionadas por el arrendamiento inmobiliario, este marco normativo debe tener un contenido que busque un esquema de equidad a fin que oferentes y demandantes mantengan un clima de armonía y sostenibilidad del sistema. Existe cuando menos dos formas que se pueden utilizar para la elaboración del marco normativo que regulará el arrendamiento inmobiliario, la primera consiste en que funcionarios del Viceministerio de Vivienda elabore toda la ley y con la asesoría de su equipo legal la revisen y adapten a las exigencias de una iniciativa de ley, la segunda opción es que la referida entidad contrate una firma de abogados que se encarguen del proyecto de formación y consulta del marco normativo, bajo supervisión del Viceministerio de Vivienda, el equipo que elabora el presente trabajo recomienda que se adopte la segunda opción para la realización de esta actividad pues la gerencia de política de vivienda que es la responsable de este proyecto solo cuenta con tres funcionarios los cuales realizan todas las actividades relativas a política de vivienda en El

Salvador, por lo que el esquema de subcontrato es la opción que mejor resultados traería.

#### **3.2.6.2. APROBACIÓN DEL MARCO NORMATIVO.**

Luego que la firma de abogados construya y consulte el marco normativo del arrendamiento inmobiliario, será necesario que el Viceministro de Vivienda y Desarrollo Urbano, presente la iniciativa de Ley al Congreso salvadoreño, para lo cual es indispensable realizar una serie de presentaciones que muestren a los diputados todos los beneficios y problemas que se resolverán con la puesta en marcha de este instrumento.

Las presentaciones se deberán realizar cuando menos a los congresistas del Partido de Conciliación Nacional (PCN), a los congresistas del Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), y a los congresistas del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) los del Partido Demócrata Cristiano (PDC) y los otros son deseables pero no necesarios, estas presentaciones deberán contener argumentos que permitan convencer a los congresistas que es conveniente para el país la aprobación de esta normativa.

#### **3.2.6.3. INTERESAR A INVERSIONISTAS.**

Conocer las necesidades a solucionar con el arrendamiento inmobiliario, formular el marco normativo y lograr su aprobación son acciones de gran importancia, el

mismo nivel de importancia tiene la acción de motivar a potenciales inversionistas para que configuren la oferta del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa. Para lograr el interés de los inversionistas es importante que se elaboren presentaciones que muestre los flujos de efectivo, las habilidades y destrezas necesarias para manejar el negocio, los riesgos de las inversiones que se realizarán y finalmente la escala necesaria de operación.

Producto de esta acción el Viceministerio, debería obtener el interés y propuesta concretas de inversión en el sistema y como resultado se obtendrá la conformación de la oferta.

#### **3.2.6.4. INTERESAR A LOS COMERCIALIZADORES DE BIENES Y RAICES.**

Según los pronósticos del equipo de trabajo de graduación, los Comercializadores de bienes raíces tendrán un papel muy importante en la consolidación de este sistema, por cuanto, serán ellos los que expondrán en el proceso de venta los beneficios a los demandantes del sistema, en tal sentido, es importante que el Viceministerio de Vivienda realice una serie de reuniones con las principales Comercializadores de bienes raíces del área metropolitana de San Salvador a fin de convencerlos de

los beneficios del sistema y como esto es una opción que amplía la demanda por viviendas.

**3.2.6.5. PROMOCION DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO.**

Las reuniones y presentaciones a congresistas, a potenciales inversionistas y a Comercializadores de bienes raíces, son de vital importancia para el éxito de este sistema, sin embargo, es importante que también se impulsen una promoción del arrendamiento pues, es necesario ir preparando la demanda para que los oferentes tanto inversionistas inmobiliarios y como Comercializadores de bienes raíces encuentren mayor recepción en sus operaciones.

Esta actividad debe ser realizada por la Gerencia de Comunicaciones del Viceministerio de Vivienda, pues es necesario la mano de un especialista en posicionamiento de productos en el mercado y aprovechar los espacios que los medios de comunicación le otorgan al Viceministerio de vivienda, lo cual acompañado de la publicidad pagada.

**3.2.6.6. CONTROL DEL SISTEMA.**

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, a través de la Gerencia de Vivienda debe vigilar, controlar y fiscalizar la ejecución del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa, a fin de medir y evaluar los

resultados planeados, detectar desviaciones y tomar medidas correctivas para el alcance los objetivos establecidos.

### **3.2.7. FIJACIÓN DE POLÍTICAS.**

En este apartado se exponen las políticas o fronteras de actuación del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano en su proceso de implementación del Arrendamiento Inmobiliario en El Salvador. Específicamente las políticas que se deben seguir en el proceso de implementación de este instrumento son las siguientes:

#### **3.2.7.1. POLÍTICA DE APERTURA.**

El arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa es una herramienta aplicable a todo el país, se opina que el instrumento no se limite al área metropolitana de San Salvador, pues con ello estaríamos excluyendo a muchas familias de los beneficios de este moderno y adecuado sistema de financiamiento para vivienda, por lo que tener una política de apertura hacia la demanda potenciaría el instrumento.

Congruente con lo antes expuesto, es necesario que el arrendamiento inmobiliario tenga apertura hacia inversionistas nacionales e internacionales pues es deseable configurar una oferta muy amplia del arrendamiento inmobiliario con el fin de lograr mayor competencia y por ende mejores productos para los beneficiarios o demandantes del sistema, por lo que tener una política de puertas

abiertas hacia la oferta también es deseable y recomendable.

#### **3.2.7.2. POLÍTICA DE COMPETENCIA.**

Es indispensable y beneficioso que exista una competencia tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda, pues la realidad demuestra que una competencia bien configurada propicia la inversión y el progreso de las sociedades.

Con base a lo anterior es importante que tanto en el proceso de implantación como en la operación del sistema de arrendamiento inmobiliario se procure la existencia de una adecuada competencia, que permita máximos beneficios que redunden en el fortalecimiento de la industria del financiamiento y construcción habitacional, y principalmente que más salvadoreños vivan en una vivienda adecuada que propicie el desarrollo de nuestra sociedad.

#### **3.2.7.3. POLÍTICA SUBSIDIARIA.**

El Mercado Meta, que se pretende atenderse con el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, está constituido por familias que perciben ingresos provenientes del sector informal incluyendo, los salvadoreños en el exterior; dentro de esta demanda hay familias que perciben bajos ingresos (menos de tres salarios mínimos), estas familias deberían ser sujetos de un subsidio habitacional

directo y focalizado, que les permita bajo un esquema de esfuerzo y ayuda, obtener una vivienda adecuada.

Es importante señalar que esta política es totalmente congruente con el sistema de crédito hipotecario que impera actualmente en el país y que es impulsada por el Viceministerio de Vivienda a través del Fondo Social para la Vivienda (FSV) y el Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO).

### **3.2.8. RECURSOS PARA LA IMPLANTACIÓN.**

Para la implementación de este importante proyecto se requiere de una serie de recursos que van desde, la factibilidad hasta la puesta en marcha del mismo, según el equipo de trabajo los recursos que se requieren para la implementación del referido proyecto son los siguientes:

#### **3.2.8.1. RECURSOS HUMANOS GUBERNAMENTALES.**

##### **A. GERENCIA DE VIVIENDA.**

Es importante que el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo asigne a tiempo completo a un funcionario de la Gerencia de Políticas de Vivienda a fin que se encargue del proyecto, las funciones que realizará este funcionario son las siguientes:

- Investigar las necesidades que resolverá el sistema,
- Investigar las experiencias nacionales e internacionales sobre el tema.

- Elaborar los términos de referencia para la contratación de la firma que elaborará el marco normativo.
- Contratar y supervisar la elaboración del marco normativo.
- Presentar a congresistas, inversionistas nacionales e internacionales y Comercializadores de bienes raíces, los beneficios del sistema.
- Controlar el sistema.

#### **B. GERENCIA DE COMUNICACIONES.**

Al mismo tiempo es necesario que se asigne a tiempo parcial, al gerente de comunicaciones a fin que se encargue de toda la promoción del proyecto.

#### **3.2.8.2. RECURSOS FINANCIEROS GUBERNAMENTALES.**

Es importante destinar recursos financieros al programa, principalmente por que es necesario invertir en tres temas importantes, los cuales son:

- Recursos para el pago de la firma que elaborará el marco normativo, el monto se expone en el presupuesto para la implementación.
- Recursos para refrigerio en las reuniones y presentaciones de consulta y creación de interés entre los inversionistas, congresistas y Comercializadores.

- Recursos para capacitación y visitas internacionales. Es importante que el funcionario que sea responsable del proyecto pueda disponer de los recursos mínimos para capacitarse y visitar experiencias internacionales a fin de poder aprovechar los conocimientos de expertos nacionales e internacionales que permitan transitar con mayor certidumbre por el camino de la implementación del sistema de arrendamiento inmobiliario.

**3.2.8.3. PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO.**

<b>No.</b>	<b>PERSONAL INTERNO.</b>	<b>MESES H.</b>	<b>SALARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>CARGA SOCIAL</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL.</b>
1	Técnico de la Gerencia de Vivienda a tiempo completo.	6	\$1,200.00	\$ 7,200.00	15%	\$1,080.00	\$ 8,280.00
2	Gerente de Comunicaciones.	2	\$1,700.00	\$ 3,400.00		\$ 510.00	\$ 3,910.00
	<b>PERSONAL EXTERNO.</b>						
3	Pago de consultoría para la elaboración del Marco Legal.	2	\$6,000.00	\$12,000.00	0%		\$ 12,000.00
	<b>ACTIVIDADES.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>SUBTOTAL</b>			
4	Seminario Taller con Congresistas.	2	\$2,000.00	\$ 4,000.00	0%		\$ 4,000.00
5	Pago de Viáticos para conocer experiencias Internacionales.	1	\$1,800.00	\$ 1,800.00	0%		\$ 1,800.00
6	Seminario Taller con Inversionistas Nacionales e Internacionales.	2	\$3,000.00	\$ 6,000.00	0%		\$ 6,000.00
7	Realización de Taller con comercializadores de Bienes y Raíces.	2	\$3,000.00	\$ 6,000.00	0%		\$ 6,000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO.</b>							<b>\$ 41,990.00</b>

FUENTE: ELABORADO POR EL GRUPO.

3.2.9. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLANTACIÓN.

No.	ACTIVIDAD/TIEMPO	MESES																				
		1	2	3	4	5	6															
1	Presentación del Plan Estratégico a la Gerencia de Vivienda.	■																				
2	Elaboración de Términos de Referencias y Contratación de Consultor que elaborará el Marco Normativo.	■																				
3	Elaboración del Marco Normativo.		■	■	■	■	■	■	■	■	■											
4	Realización de Taller con Congresistas.							■	■													
5	Realización de Taller con Comercializadores de Bienes y Raíces.								■													
6	Realización de Taller con Consultores.									■												
7	Aprobación del Marco Normativo.										■											
8	Taller con inversionistas Nacionales e Internacionales.											■										
9	Promoción del Arrendamiento Inmobiliario												■	■								
10	Establecimiento del Sistema de Control del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa.																■	■	■	■		

## BIBLIOGRAFÍA.

### A. LIBROS.

ANDERSON, TOMAS P., "La Guerra de los Desposeídos", UCA, San Salvador, 1981.

CEPAL, "El terremoto de 1986", San Salvador: Daños, repercusiones y ayuda requerida, México, 21 de noviembre de 1986.

GOODSTEIN, LEONARD, "Planeación Estratégica Aplicada", México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

HELLRIEGEL DON Y HOHN SLOCUM, JR. "ADMINISTRACIÓN", 7ª. Edición; México: Editorial Internacional Thomson Editores, 1998.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO. "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

KOONTZ, HAROLD Y OTROS, "Administración". Una perspectiva global. 11ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill. México, 1986.

KREIMERMAN, NORMA. "Métodos de investigación para tesis y Trabajos Semestrales". Editorial Trillas, 2ª. Edición, México, 1988.

ORTÚZAR SOLAR, ANTONIO. "El Contrato de Leasing". Editorial Jurídica de Chile, 1995.

SALAZAR, HECTOR, "Sector informal y Desarrollo en El Salvador, primer edición, 1992.

STEINER, GEORGE A., "Planeación Estratégica". México: Editorial Continental, 3ra. Edición, 1997.

STEPHEN, ROBBINS. "Administración, teoría y práctica". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1998.

## B. TESIS

Agreda Segura, Kelly Cristina y otros. "La Planeación Estratégica como Herramienta para facilitar el Desarrollo Empresarial de las Microempresas Rurales de la Rama Agroindustrial del Departamento de Chalatenango...", Universidad de El Salvador, Junio de 2001.

Aguilar Márquez, Roxana Carmelina y otros. "Plan Estratégico de Comercialización para las Microempresas dedicadas a la Elaboración de Ropa para Niños en el Municipio de San Salvador", Universidad de El Salvador, septiembre de 2001.

Arce Álvarez, Jorge Antonio y Otro. "Plan Estratégico para la Modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo del Ministerio de Trabajo", Universidad de El Salvador, septiembre de 2001.

Medina Berrios, Karen Rosybel y otros. "Planeación Estratégica, para la Unidad de Proyección Social Central de la Universidad de El Salvador". Universidad de El Salvador, diciembre de 2000.

## C. DOCUMENTOS.

CAÑAS DINARTE, CARLOS/EL DIARIO DE HOY, [www/elsalvador.com/noticias/terremoto,2001](http://www.elsalvador.com/noticias/terremoto,2001).

CASTILLO GERARDO Y ORSATTI ALVARO, "Experiencias de CIOSL-ORIT en educación para los trabajadores informales". Documento presentado en Seminario: "El trabajo informal desde la perspectiva Sindical". MIMEO, Buenos Aires 1993.

CENTURIA, "Los hechos y Personajes del Siglo XX en El Salvador"; El Diario de Hoy, 2000.

<FILE://A:/LEASING.htm>.

<http://WWW.araucana.cl/personas/pro26.htm>.

UNION INTERAMERICANA PARA LA VIVIENDA, "Reformas Institucionales de los Sistemas Financieros de Vivienda: Experiencias Latinoamericanas", Lima, Perú. 1996.

VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO, "Documento, Capacidad Institucional del Sector Vivienda en El Salvador", octubre de 2000.

VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO, "Política Salvadoreña de Vivienda", 1999.

## ANEXOS

### ANEXO No.1.DISEÑO DE LA ENTREVISTA.

#### GUIA DE ENTREVISTA.

La siguiente entrevista está dirigida a los Ejecutivos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano que integran el equipo de trabajo del Programa Arrendamiento Inmobiliario. Cabe aclarar, que la información que se obtenga será tratada y manejada con estricta confidencialidad.

1. ¿Cuenta el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano con los recursos necesarios para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo está concebido el Arrendamiento Inmobiliario dentro de la Política de Vivienda?.

---

---

---

3. Dentro de la Política de Vivienda, ¿Que programas o proyectos son similares para la adquisición de vivienda?

---

---

---

4. ¿El Programa de Arrendamiento Inmobiliario es complemento de otro programa, en la Política de Vivienda?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la finalidad del Arrendamiento Inmobiliario?

---

---

---

6. ¿Cuenta el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano con algún proyecto para la construcción del Marco Legal para el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. Con la creación del Marco Legal, ¿Que leyes serán modificadas o reestructuradas?

---

---

8. Que tipo de estudios se han realizado sobre el programa del Arrendamiento Inmobiliario?

---

---

9. Se ha considerado la Planeación Estratégica para la  
Implantación del Arrendamiento Inmobiliario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿El Viceministerio de Vivienda ofrece  
capacitaciones de Planeación Estrategia a todo su  
personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Tiene un Plan Estratégico para la Implantación  
del Arrendamiento Inmobiliario?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿A partir de que año se tiene programado  
implementar el Arrendamiento Inmobiliario con promesa  
de compraventa.

---

---

---

---

## ANEXO No.2.TABULACION DE DATOS.

### PREGUNTA NO 1.

¿Cuenta el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano con los recursos necesarios para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario?.

#### Objetivo.

Conocer si el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano tiene los recursos necesarios para Implantar el Arrendamiento Inmobiliario.

#### CUADRO DE TABULACION.

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	8	100%
No	0	00%
Total	8	100%

**Análisis:** El 100% de los encuestados, opinan que el Viceministerio de vivienda y Desarrollo Urbano cuenta con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, necesarios para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario.

**Interpretación:** El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implantación del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, en el área metropolitana de San Salvador.

### PREGUNTA NO 2.

¿Cómo esta concebido el Arrendamiento Inmobiliario dentro de la Política de Vivienda?.

#### Objetivo.

Conocer como está considerado el Arrendamiento de Inmobiliario en la Política de Vivienda.

**CUADRO DE TABULACION.**

<b>ALTERNATIVA.</b>	<b>FRECUENCIA.</b>	<b>PORCENTAJE.</b>
Programa	8	100%
Proyecto	0	00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados, manifiesta que el Arrendamiento Inmobiliario está considerado como un Programa dentro de la Política de Vivienda.

**Interpretación:** Para el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Arrendamiento Inmobiliario es un programa, ya que se está trabajando en la primera fase de su implantación.

**PREGUNTA No. 3**

Dentro de la Política de Vivienda, Además del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, ¿Existen otros programas o proyectos se orientan a la adquisición de vivienda?

**Objetivo.**

Conocer si existen otros programas similares al Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa.

**CUADRO DE TABULACION.**

<b>ALTERNATIVA.</b>	<b>FRECUENCIA.</b>	<b>PORCENTAJE.</b>
Si	8	100%
No	0	00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados, manifestó que existen otros programas similares al Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa.

**Interpretación:** Los entrevistados manifiestan que existen otros programas similares al Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa, los cuales son Programa de Vivienda sin fronteras y el Programa de Vivienda en altura; que tiene como fin la adquisición de vivienda.

**PREGUNTA NO 4.**

¿El Programa de Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, es complemento de otro programa contemplado en la Política de Vivienda?

**Objetivo.** Determinar si el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa es complemento de otro programa contemplado dentro de la política de vivienda.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	8	100
No	0	00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados contestó que el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa es complemento de otro programa contemplado en la política de Vivienda.

**Interpretación:** Los entrevistado opinan que el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, es complemento del Programa Vivienda en Altura.

**PREGUNTA NO 5.**

¿Cuál es la finalidad del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa?

**Objetivo:** Conocer el propósito del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Crear más opciones de solución habitacional al Sector Informal.	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados respondió que la finalidad del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa es crear más opciones de solución habitacional al Sector Informal.

**Interpretación:** Según el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, tiene la finalidad de crear más opciones al acceso de vivienda al Sector excluido de las políticas actuales de Vivienda.

**PREGUNTA NO 6.**

¿Cuenta el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano con algún proyecto para la construcción del Marco Legal para el Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa?

**Objetivos:** Conocer la base sobre la cual se ha estructurado el marco legal que normará la funcionalidad del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	8	100
No	0	00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados, responde que el Viceministerio de Vivienda cuenta con proyecto para la construcción del marco legal.

**Interpretación:** La Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, tiene el anteproyecto de creación de un marco legal transparente y ágil que regule las operaciones del Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa y los autores que las desarrollan.

**PREGUNTA NO 7.**

Con la creación del marco legal ¿Qué leyes serán modificadas o reestructuradas?.

**Objetivo:** Conocer que leyes serán modificadas con la nueva figura del Arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Ley de inquilinato.	8	100%
No contestaron	0	00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Del 100% de los entrevistados, el 100% manifestó que la Ley que sería reformada al aprobarse en anteproyecto de Ley del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de compraventa, sería la Ley de Inquilinato.

**Interpretación:** La Ley a reformar con la aprobación del anteproyecto de Ley del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa, sería la Ley de Inquilinato.

**PREGUNTA NO 8.**

¿Se han realizado estudios sobre el programa del Arrendamiento Inmobiliario?

**Objetivo:** Conocer si el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, ha realizado estudios de factibilidad para la implantación del arrendamiento inmobiliario con promesa de compraventa.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	8	100
No	0	00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% del universo responde que la Institución ha realizado diferentes estudios para determinar el grado de aceptación al implantarse el Arrendamiento Inmobiliario.

**Interpretación:** El V.M.V.D.U. cuenta con los estudios necesarios que determinan el grado de aceptación del Arrendamiento Inmobiliario.

**Pregunta No 9.**

¿Se ha considerado la Planeación Estratégica para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario?

**Objetivo:** Conocer si el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, ha considerado la Planeación Estratégica para la implantación de Arrendamiento Inmobiliario.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	8	100
No	0	00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los entrevistados, contestó que se ha considerado la Planeación Estratégica al implementar el Arrendamiento Inmobiliario.

**Interpretación:** El Personal Clave considera que la Planeación Estratégica es una herramienta necesaria para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario.

**PREGUNTA NO 10.**

¿Cuenta el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano con un Plan Estratégico para la Implantación del Arrendamiento Inmobiliario con promesa de Compraventa?

**Objetivo:** Conocer si el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, cuenta con un Plan Estratégico para implementar el Arrendamiento Inmobiliario.

**CUADRO DE TABULACION.**

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
Si	0	0%
No	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los ejecutivos entrevistados, manifestó que el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo

Urbano, no cuenta con un Plan Estratégico para implementar el Programa de Arrendamiento Inmobiliario.

**Interpretación:** El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano no cuenta con un Plan Estratégico para la implantación del Arrendamiento Inmobiliario.

**ANEXO No.3 ESTRUCTURA URBANA DEL A.M.S.S.**

ZONA CENTRAL.	SAN SALVADOR.	DISTRITO COMERCIAL CENTRAL.	
		DISTRITO CENTRO DE GOBIERNO.	
		DISTRITO LA TIENDONA.	
		DISTRITO LOURDES.	
		DISTRITO SAN JACINTO.	
		DISTRITO LA BERMEJA.	
		DISTRITO METROCENRO.	
		DISTRITO CIUDAD SATELITE.	
		DISTRITO JARDINES DEL RECURDO.	
		DISTRITO ESTDIO CUSCATLAN.	
		DISTRITO ANTEL ROMA.	
		DISTRITO SAN JOSÉ DE LA MONTAÑA.	
		DISTRITO MIRALVALLE.	
		DISTRITO SAN BENITO.	
		DISTRITO ESCALON.	
		DISTRITO DEL MIRADOR.	
		MEJICANOS.	DISTRITO UNIVERSITARIA NORTE.
			DISTRITO ZACAMIL.
			DISTRITO MEJICANOS.
			DISTRITO SAN RAMON.
CIUDAD DELGADO.	DISTRITO ESCALANTE MEJICANOS.		
	DISTRITO LA GARITA.		
	DISTRITO CIUDAD DELGADO.		
	DISTRITO MILINGO.		
CUSCATANCINGO.	DISTRITO COLINAS DEL NORTE.		
	DISTRITO CUSCATANCINGO.		
	DISTRITO MARIONA.		
AYUTUXTEPEQUE.			
SAN MARCOS.	DISTRITO ESCANDIA.		
	DISTRITO SAN MARCOS.		
ZONA OCCIDENTAL.	NUEVA SAN SALVADOR.	DISTRITO UTILA.	
		DISTRITO SANTA CECILIA.	
		DISTRITO JARDINES DE LA SABANA.	
		DISTRITO JARDINES DE LA LIBERTAD.	
		DISTRITO LAS DELICIAS.	
		DISTRITO QUEZALTEPEQUE.	
		DISTRITO LAS PILETAS.	
		DISTRITO LOS CHORROS.	
		ANTIGUO CUSCATLAN.	DISTRITO CEIBA DE GUADALUPE.
			DISTRITO PLAN DE LA LAGUNA.
DISTRITO EL ESPINO.			
ZONA ORIENTAL.	SOYAPANGO.	DISTRITO LA REFORMA.	
		DISTRITO PRADOS DE VENECIA.	
		DISTRITO AMATEPEC.	
		DISTRITO MONTECARMELO.	
		DISTRITO BOSQUES DEL MATAZANO.	
		DISTRITO LOS SANTOS.	
		DISTRITO UNICENTRO.	
		DISTRITO SAN JOSÉ.	
		DISTRITO BOSQUES DEL RIO.	
		ILOPANGO.	DISTRITO AEROPUERTO DE ILOPANGO.
DISTRITO SAN BARTOLO.			
SAN MARTIN.	DISTRITO SAN MARTIN.		
	DISTRITO LAS PALMAS.		
ZONA NORTE.	APOPA.	DISTRITO LA ERMITA.	
		DISTRITO MADRE TIERRA.	
		DISTRITO POPOTLAN.	
		DISTRITO JARDINES DEL NORTE.	
		NEJAPA.	DISTRITO NEJAPA.
		TONACATEPEQUE.	DISTRITO CENTRO.
	DISTRITO ITALIA.		
	DISTRITO ALTA VISTA.		

FUENTE: REGLAMENTO A LA LEY DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL AREA METROPOLINTA DE SAN SALVADOR (AMSS). Y MUNICIPIOS ALEDANOS, PAG. 29

**ANEXO No.4 MODELO DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO CON PROMESA DE COMPRAVENTA EN EL SALVADOR.**

