

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS**

**Evaluación Económica de una Galería Comercial en el Damero A de  
Gamarra**

**Presentación: Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y  
Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias.**

**Pimentel Mamani, Ángela del Carmen**

**Ríos Herrera, Marisa Catalina**

**Adolfo Molina Feliz**

**Asesor**

**Julio, 2017**

## Resumen Ejecutivo

La siguiente tesis consiste en Evaluación Económica de un Proyecto de un edificio Comercial de 5 pisos en un terreno de 448 m<sup>2</sup> ubicado en el Damero A de Gamarra; donde los terrenos son muy cotizados pues es uno de los mayores emporios comerciales y con mayor flujo de personas de todo estrato social que realizan sus compras al por menor y mayor.

Para el desarrollo de la evaluación se ha utilizado las herramientas aprendidas en la Maestría como:

- Análisis del Macro-entorno y Micro-entorno del entorno político y social de la actualidad.
- Establecer Estrategias para la segmentación.
- Encontrar el Target primario y secundario del proyecto.
- Hacer el Plan de Marketing.
- Plantear el posicionamiento.
- Realizar una evaluación financiera para saber si es viable y rentable el proyecto.

El proyecto contará con un ingreso por el Jirón Hipólito Unanue con un gran flujo de transeúntes, potenciales compradores. Se trata de un proyecto de 5 pisos de galerías con tiendas y stands pequeños de acuerdo a la cultura de Gamarra con algunas innovaciones hechas a partir de la investigación realizada in situ, en el semisótano se ubican áreas destinadas para comida, juego de niños y tiendas comerciales; en el primer nivel se han diseñado dos tiendas designadas para bancos y transacciones,(Asbanc ha investigado y definido que los comercios con cajeros automáticos y/o oficinas de Bancos incrementan sus ventas en 25%), se han

considerado nueve islas comerciales de tres m2 cada una y tiendas comerciales del primer piso al quinto piso.

La inversión inicial del Proyecto es de ocho millones setecientos noventa y dos mil treinta y cinco dólares. Los indicadores financieros después de una corrida en un periodo de 20 años indica un retorno de inversión TIR= 20.9% y Valor Actual Neto es un poco más de un millón y medio de dólares.



## Tabla de contenido

Capítulo I Introducción e Información General	6
1.1. Concepto del Proyecto.....	8
Capítulo II Objetivos	14
2.1. Objetivo Principal.....	14
2.2. Objetivos Específicos .....	14
Capítulo III Análisis de la Situación y su Proyección	15
3.1. Macro Entorno .....	15
3.1.1 Situación Mundial y Crecimiento Mundial.	15
3.1.2 Crecimiento del PBI en el Perú	18
3.1.3 Situación Interna del Perú y su Proyección a lo largo del Plazo de Desarrollo del Proyecto.	22
3.1.4. Señales de Alarma.	25
3.1.5 Conclusiones del Macro entorno y su influencia en el Proyecto.	25
3.2.- Micro Entorno .....	26
3.2.1.- Fuentes Secundarias.	26
3.2.2.- Fuentes Primarias.	43
3.3.3.- Conclusiones respecto a la situación del mercado.	47
3.3.- Certificado de Parámetros y Zonificación.....	50
3.4.- Producto, Precio, Promoción y Plaza de la Competencia. ....	53
3.5.-Esbozo de la estrategia detectada en los Competidores Directos más influyentes, a partir del Marketing Mix .....	53

3.6.- Conclusiones respecto a la competencia Directa. ....	54
3.7.- Conclusiones respecto al Análisis de Situación.....	54
<b>Capítulo IV Segmentación y Target</b> .....	<b>59</b>
4.1 Modelo Comercial .....	59
4.2.-Posicionamiento .....	64
Foda del Proyecto. ....	64
4.2.1.-Proposición de Posicionamiento. ....	68
4.3.-Proceso de Planificación .....	72
4.3.1.-Creación de la Marca .....	72
<b>Capítulo V El Producto - El Proyecto</b> .....	<b>74</b>
5.1.-El Producto .....	74
5.1.1.- Desarrollo del Proyecto. ....	74
5.2.- Costos .....	79
5.3.-Cronograma .....	80
5.4.- Reglamento Interno de Uso.....	81
5.5.- Precio.....	82
Elementos a Tomar en Cuenta. ....	82
Fijación del Precio. ....	83
5.6.- Promoción .....	83
5.7 Plaza.....	85
Convencional. ....	85
Virtual o Digital. ....	85

Capítulo VI Evaluación Económica y Financiera del Proyecto:	87
6.1.- Ingresos y Egresos.....	87
6.1.1.- Ingresos.-	87
6.1.2.-Egresos.-	89
6.2.- Fuentes de Financiamiento.....	90
6.3.- Flujo de Caja Proyectado .....	91
6.4.-Análisis de Sensibilidad .....	94
6.5.-Análisis de Precios de Alquiler .....	99
6.6.- Conclusiones de la Rentabilidad del Proyecto .....	102
Conclusiones	104
Bibliografía	106
ANEXO 1	108
ANEXO 2	120
ANEXO 3	122

## Capítulo I

### Introducción e Información General

El desarrollo inmobiliario de un producto comercial para venta o arrendamiento es una buena opción, pues tiene mayor rentabilidad.

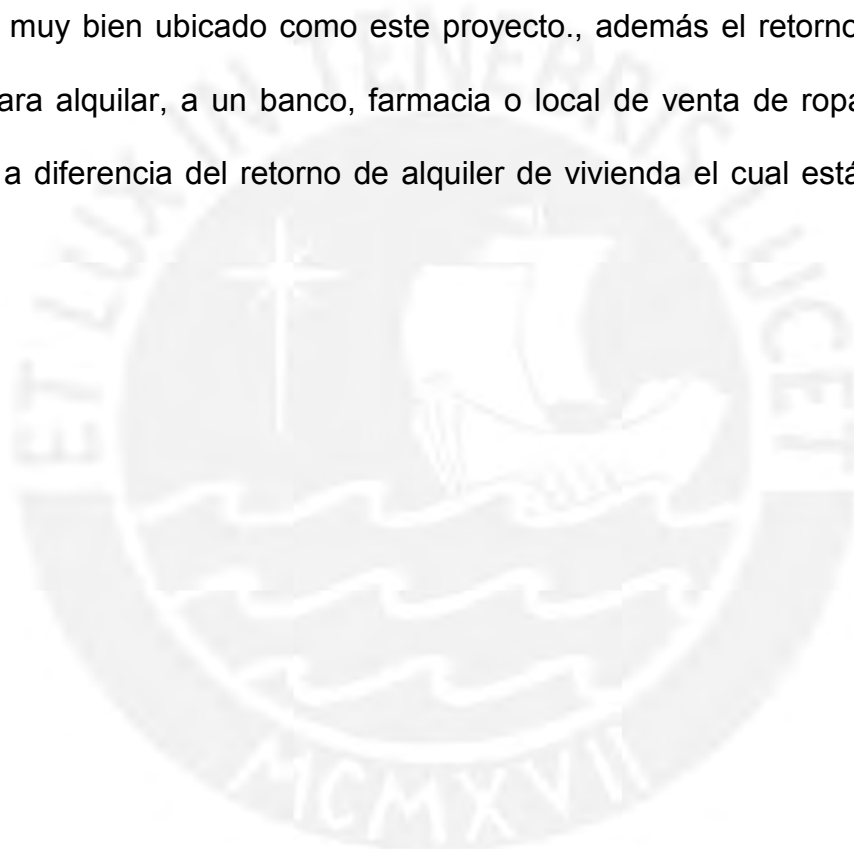
El respaldo del presente proyecto se basa en estudios detallados realizadas por empresas que elaboran informes muy profesionales utilizando fuentes confiables como “Colliers International” que ofrece servicios inmobiliarios a nivel mundial, así como artículos del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima y artículos publicados por los medios de comunicación escrita del país dedicados a temas económicos como el diario Gestión, el estudio dirigido por el Sociólogo Rojas Ramos, Moisés Karls publicado a través del libro “La Experiencia de compra en Gamarra - Aportes preliminares”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, 2012.

Teniendo en cuenta que el entorno demográfico en Lima ha crecido por ejemplo en el año 2000 había 6'968,339 habitantes y en la actualidad hay 10'051,917 habitantes.

Con respecto al factor económico tenemos, el Informe técnico del INEI- Instituto nacional de Estadística e Informática, que indica que en el cuarto trimestre del año 2016, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3,0% generado por el consumo privado y por las implementación de medidas para impulsar el crecimiento económico y la influencia que tiene la actividad comercial en el Producto Bruto Interno.

Asimismo el factor comercial donde a pesar de la desaceleración de las ventas y alquiler de las tiendas por departamentos, el Informe técnico del PBI del cuarto trimestre del 2016 (INEI) manifestó que el PBI del sector Comercial tuvo un incremento de 0.9%, respecto al mismo periodo del 2015, donde se registró un aumento en el Comercio al por mayor y menor, el cual creció 0.6% que contribuyó al inicio de Malls y/o centros comerciales en Lima y en provincia.

Debido a estos factores la inversión en un proyecto comercial es rentable más si está muy bien ubicado como este proyecto., además el retorno de un local comercial para alquilar, a un banco, farmacia o local de venta de ropa, esta entre 8% y 12 % a diferencia del retorno de alquiler de vivienda el cual está entre 4% y 5%.





### 1.1. Concepto del Proyecto

Datos del Proyecto Galería Comercial en el Damero A de Gamarra.

PROYECTO GALERÍA COMERCIAL

UBICACIÓN Jr. Hipólito Unanue N° 1575 –DAMERO A- Distrito de La Victoria.

ÁREA DEL TERRENO 448.50 m<sup>2</sup>

METROS DE FRENTERA 13.3 ml.

PRECIO POR M<sup>2</sup> \$ 15,000.0

PRECIO TERRENO \$6, 727,500.0

PISOS 6 PISOS

AREA CONSTRUIDA TOTAL 2,691.0

ÁREA ARRENDABLE 1679.77m<sup>2</sup>

TIENDAS 1393.34 m<sup>2</sup>

OFICINAS 286.43 m<sup>2</sup>

AREAS COMUNES 711.23 m<sup>2</sup>

Levantamiento fotográfico y/o google de la ubicación del Proyecto.



Figura 1. Emporio Gamarra y su distribución por Damerros. Fuente: [www.gamarra.com.pe](http://www.gamarra.com.pe)



*Figura 2. Ubicación del Proyecto. Fuente: Propia*

La futura Galería está muy bien ubicada; los medios de acceso son vía transporte público por la Avenida Aviación donde se ubican paraderos de buses de transporte público y la estación del tren eléctrico, el cual proporciona una gran afluencia de público a las galerías ubicadas en Gamarra y más a la calle o Jirón Hipólito Unanue.

Gamarra no cuenta con áreas destinadas a estacionamientos para carros particulares, pues prioriza las áreas para comercio al por mayor y menor y fábricas textiles.

En el siguiente mapa mostramos los accesos por medio de la estación del tren.



*Figura 3. Reconocimiento del Entorno. Fuente Propia*

Características del terreno de la futura Galería Comercial:

El terreno cuenta con 448 metros cuadrados con un frente de 13.30 metros lineales que dan a la calle Jr. Hipólito Unanue y 34.46 metros de fondo.

El ingreso a la Galería será por la calle Jr. Hipólito Unanue; por lo tanto su diseño arquitectónico se enfoca en una vistosa y moderna fachada con el fin de atraer a los potenciales clientes.

El proyecto consiste en un bloque de 5 pisos y un semisótano, contará con servicios higiénicos femenino y masculino en cada piso, escalera estratégicamente ubicada y ascensor, se cumple con las normas de seguridad requerido para centros comerciales.

El proyecto cuenta con un total de 1,680.30 metros cuadrados de área arrendable, el área arrendable es un 60 % de un total de 2,691.0 m<sup>2</sup> de área construida.

El proyecto se caracteriza por contar con una zona arrendable destinada a esparcimiento para niños y food court en el semisótano. En el primer nivel se ha destinado a alquilar a Bancos de acceso directo y único por la calle. Se ha pensado en la comodidad de los clientes, se incluye zonas de descanso. Del primer nivel al quinto se desarrollan las 131 tiendas a arrendar con áreas entre 3.0 m<sup>2</sup> a 16.2 m<sup>2</sup>, las áreas destinadas a bancos tiene se arriendan a mayor precio según la zona, por ello se deja de incluir las áreas destinadas a bancos por tener un precio de arriendo mayor y de destino exclusivo para éste fin).



## Patio de Comidas



## Juego para niños

Figura 4. Registro Fotográfico

En cuanto a la seguridad, la galería contará con cámaras de vigilancia en cada nivel, conectado a una central de monitoreo ubicada en la zona administrativa. El personal de vigilancia se encontrará permanentemente y recorrerá toda la galería portando radio comunicadores para comunicarse entre todo el personal y la central de monitoreo.

Este modelo de negocio debe resolver los problemas de nuestros arrendatarios ofreciéndoles la seguridad de que sus ventas serán las esperadas y más, al mismo tiempo resolvemos el problema del cliente final dándole la seguridad, comodidad y una experiencia agradable de comprar en Gamarra.

## Capítulo II

### Objetivos

#### 2.1. Objetivo Principal

Presentar los pasos que permitan sustentar la viabilidad, rentabilidad para el proyecto comercial en Gamarra; siguiendo los lineamientos de gestión que se han visto durante la maestría.

Lograr la graduación de **Maestría en Gestión y Dirección de Empresas**

#### 2.2. Objetivos Específicos

- a. Evaluar el entorno comercial mundial, nacional y local e identificar las oportunidades y amenazas.
- b. Plantear objetivos comerciales del negocio.
- c. Definir nuestro target primario y secundario.
- d. Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar el negocio en nuestro público objetivo.
- e. Plantear la evaluación económica y sostenible de la factibilidad del proyecto; teniendo en cuenta para ello el diseño dinámico y sostenible de la Galería. Se considera un diseño de planta libre cuyas divisiones son movibles, (tabiquería liviana) que muy bien puede adaptarse a plantas libres.

## Capítulo III

### Análisis de la Situación y su Proyección

#### 3.1. Macro Entorno

##### 3.1.1 Situación Mundial y Crecimiento Mundial.

El crecimiento mundial, en los últimos meses, ha mejorado su desempeño debido a muchos factores, en primer lugar se cuenta con mejor percepción de la economía de Estados Unidos debido a su rápida recuperación de la inflación debido a un impulso fiscal, sin embargo aún hay sorpresas debido a la incertidumbre que genera las medidas que está implementando su actual administración con respecto a la sus políticas comerciales, fiscales, desregulación e inmigración; ello puede traer impactos financieros a nivel global. El segundo factor es la economía China la cual continúa con una desaceleración aunque en apariencia controlada pero continua en aumento el endeudamiento afectando el crecimiento mundial y los precios de las materias primas. El tercer factor fueron las nuevas elecciones en el continente Europeo aunque sin mayor sorpresa debido a la elección del Señor Emmanuel Macrón como actual presidente de Francia la cual estabiliza a la zona europea., y el Brexit de Gran Bretaña que no ha dañado la Economía Europea pues implementarse tomara un tiempo.

La siguiente figura muestra el crecimiento mundial debido al mejor desempeño de las economías y la disminución de las incertidumbres debido a las nuevas administraciones asumidas en los países como Estados Unidos y Francia y la desaceleración de la gran potencia China





Figura 5. Crecimiento Mundial Fuente: BBVA Research Situación Perú, Segundo Trimestre 2017.

Las condiciones mundiales son cíclicas con momentos favorables y desfavorables por lo tanto deben tomarse medidas para mitigar su efecto negativo o aprovechar las oportunidades que se presenten. Muchos países subdesarrollados o en proceso de desarrollo dependen comercialmente de los desarrollados como EEUU y China, por lo tanto deben estar atentos a sus condiciones y decisiones.

Con respecto a la situación de Perú, el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó los últimos días de Mayo con un reajuste a la baja, su pronóstico del PBI a 2.7% para éste año. Los motivos mencionados por el director del Departamento de Hemisferio Occidental del FMI Alejandro Werner son en si la paralización de grandes proyectos de infraestructura a causa del escándalo Odebrecht y los estragos sufridos por el Fenómeno de El Niño. El FMI resaltó la importancia de que el Perú debe seguir con las reformas y velar por el crecimiento del país.

Por otra parte el líder de la misión del FMI en el Perú, Ravi Balakrishan, considera que estas medidas se han dado debido al descenso en las cotizaciones de las materias primas, así mismo la desdolarización, entonces:

- Incrementar las exportaciones de los metales como oro y cobre debido a que se han incrementado los precios de las materias primas: cobre y oro, según la siguiente figura.



Figura 6. Precios de materias. Fuente: BBVA Research Situación Perú, Segundo Trimestre 2017.

- Los bancos estiman que en lo que queda del año el tipo de cambio irá al alza. Según el reporte de “Situación Perú. Segundo Trimestre 2017”<sup>1</sup> la corrección del tipo de cambio al alza se dará debido a que el diferencial entre las tasas de interés en soles y las tasas de interés en dólares tenderá a reducirse debido a que el reporte anticipa que el banco central del Perú recortará su tasa política monetaria y se espera

<sup>1</sup> <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2017/04/cap06.pdf>  
Informe del BBVA

que la FED, Reserva Federal de los Estados Unidos continuará elevando la suya. Este artículo muestra un escenario base que contempla el tipo de cambio cerrará el año entre 3,35 y 3,40 soles por dólar.



Figura 7. Proyección del tipo de cambio USPEN Fuente: BBVA Research  
Situación Perú, Segundo Trimestre 2017.

### 3.1.2 Crecimiento del PBI en el Perú

Las últimas publicaciones sobre el Producto Bruto Interno del país muestran cuanto han afectado los problemas gubernamentales al crecimiento en la economía, por mencionar alguno de ellos:

- Los retrasos de los proyectos de infraestructura de gran inversión.
- La reconstrucción de la infraestructura que se dañó durante el periodo del Fenómeno de El Niño aún no se ha iniciado de una manera sostenida, esto se debe a que los proyectos de infraestructura no se destraban, por lo tanto la confianza tanto de la población como de los empresarios aún no se acentúa.

- Debido a El Fenómeno del Niño, los gobiernos regionales tienen la responsabilidad de la rehabilitación y reconstrucción de la infraestructura sin embargo aún existen requerimientos, procedimientos, tramites que toman tiempo y demoran por lo tanto existe el riesgo de que el gasto público que se ha previsto para ello no logre ejecutarse. Y este tema se debe a la gran corrupción que se ha dado a conocer en estos sectores, los responsables no quieren firmar los contratos de proyectos por temor a ser acusados de corrupción.

En un artículo “Evolución del PBI peruano: 2015,2016 y enero y febrero 2017” editado por el Diario La República<sup>2</sup>, muestra el gráfico, y refleja cómo han repercutido negativamente los problemas que ha tenido el país en el PBI.

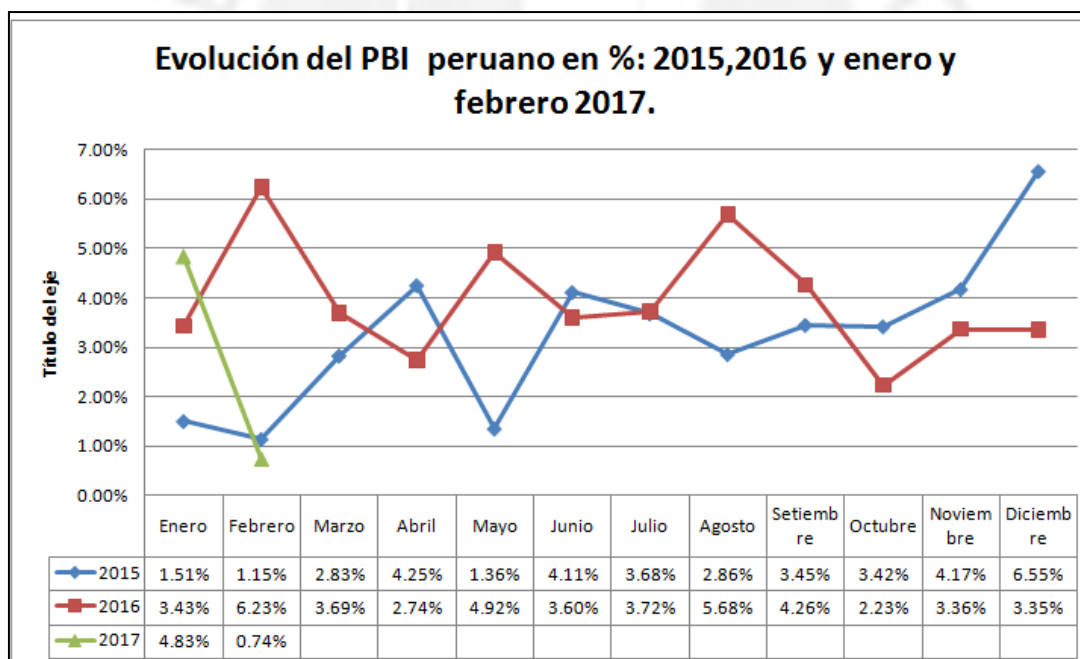


Figura 8. Evolución del PBI del Perú Fuente: INEI y Diario La República.

Los sectores más afectados han sido:

<sup>2</sup> <http://larepublica.pe/impresia/economia/865463-la-produccion-del-pais-se-desplomo-en-febrero-y-registra-una-tasa-de-074>

El Agropecuario que disminuyó en 0.21% debido a que se ha afectado el volumen de producción como el arroz, el maíz, limón, algodón rama, caña azúcar y otros.

El sector manufactura, el cual ha caído de -3.303% debido a la menor producción del subsector fabril no primario (-6.65%).

En el mes de febrero, el sector Electricidad, gas y agua también muestra una disminución de 2.28%, el sector Construcción cae un -6.68%, asociado al menor consumo interno de cemento (-4.52%) y la inversión en obras públicas (-19.66%).

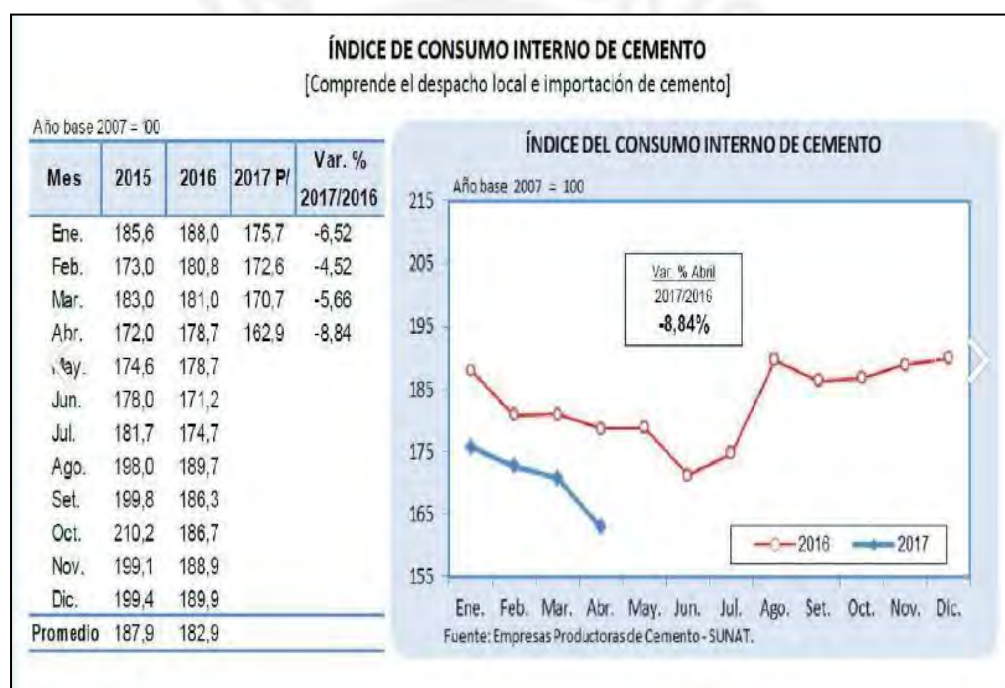


Figura 9. Índice consumo interno del Cemento Fuente: Empresas Productoras de Cemento Diario El Comercio.

Los resultados positivos se da con la exportación en 47.28%, tanto de productos tradicionales (42.98%) como de productos no tradicionales (4.32%). Entre estas se encuentran el oro, el cobre, zinc, petróleo y derivados de gas natural, harina y aceite de pescado, metalmecánicos y siderometalúrgicos.



Figura 10. Exportaciones Totales Fuente: SUNAT y Diario El Comercio

Se estima que el PBI crecerá hasta un 2.5% en este año; a continuación vemos en la siguiente tabla los sectores que hacen posible esta predicción tales como la Minería Metálica, Hidrocarburos, la Pesca y la Manufactura Primaria y las actividades sujetadas a la demanda interna cuyos sectores son denominados “no primarios” como: Electricidad y Servicios. Por otro lado los sectores como Construcción y Comercio se espera que tengan un crecimiento moderado.

Tabla 1: PBI por sectores de producción.

PIB por sectores productivos (var. % interanual)				
	2015	2016	2017(e)	2018(p)
Agropecuario	3,2	1,8	2,0	3,9
Pesca	15,8	-10,1	17,0	13,1
Minería e hidrocarburos	9,5	16,3	4,2	6,2
Minería metálica	15,7	21,2	4,1	5,3
Hidrocarburos	-11,6	-5,4	4,8	11,2
Manufactura	-1,5	-1,6	0,1	3,1
Primaria	1,3	-0,5	4,3	5,7
No primaria	-2,4	-1,9	-1,4	2,1
Electricidad y agua	5,9	7,3	4,0	4,7
Construcción	-5,8	-3,1	0,8	6,6
Comercio	3,9	1,8	0,9	2,1
Otros servicios	5,1	4,3	3,2	3,8
<b>PIB Global</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>	<b>3,9</b>
PIB primario	6,8	9,8	3,9	5,7
PIB no primario*	2,7	2,4	2,0	3,6

(e): estimación, (p): proyección.  
\* PIB no primario excluye impuestos y derechos de importación.

Fuente: INEI, BBVA Research y BCRP

### 3.1.3 Situación Interna del Perú y su Proyección a lo largo del Plazo de Desarrollo del Proyecto.

El análisis del macro entorno del proyecto es fundamental para ubicar el proyecto en un contexto país que se ve afectado por los diferentes factores que impulsan o vulneran su desarrollo. Por ello, se debe analizar la situación económica que se atraviesa actualmente, qué políticas se están adoptando y como responde la sociedad ante estos factores. Para lo cual revisaremos los indicadores económicos como el PBI, inflación entre otros y mencionaremos las expectativas en adelante.

Podemos inferir que la aparición de centros comerciales en los diferentes conos de la ciudad de Lima y en los diferentes Departamentos del país ha generado un gran dinamismo de la población dado que estos lugares tienen mejores servicios y marcas reconocidas. El rubro de los centros comerciales también se ve afectado con la aparición del rubro retail, centro comerciales, porque son una gran competencia por su flexibilidad y marketing.

Aspecto Social. Según el reporte de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) publicada en agosto del 2016 se proyecta una población de 31'660,894 de personas distribuidas entre los cinco niveles socioeconómicos (A, B, C, D y E).

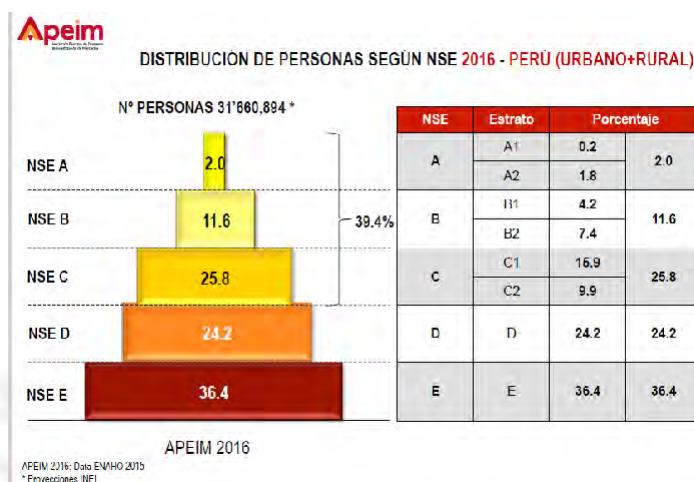


Figura 11. Distribución de Personas Según Nivel Socio Económico 2016-Perú (Urbano + Rural). Fuente: Apeim.

Además, el estudio estima que en promedio el gasto familiar mensual es de S/. 2,177 y el ingreso familiar mensual es S/. 2,655. Por otro lado, en lo que se refiere a Lima Metropolitana la investigación proyecta una población de 10'012,437 de habitantes y los distribuye en NSE A 4.8%, NSE B 21.7%, NSE C 42.4%, NSE D 23.8% y NSE E 7.3%, sumando así entre los niveles A, B y C un 68.9% de la población que se encuentra en un segmento medio alto.

No obstante, hay un reciente estudio de segmentación de la población del 2012 que no solo se basa en el nivel socioeconómico sino en los estilos de vida de población.





Ciclo Económico Actual en el País. El Perú se encuentra en una recesión por la situación económica mundial que nos afectan, además de la corrupción en el mundo político y la paralización de las inversiones extranjeras y del gobierno en muchos proyectos mineros o de construcción y en otros ámbitos. Sin embargo, las políticas adoptadas permiten que mantengamos una tasa de inflación moderada. El estado de recesión implica que la economía se encuentre paralizada momentáneamente por los precios de materias primas que exportamos, el tipo de cambio y las nuevas políticas que adoptará EEUU.

#### 3.1.4. Señales de Alarma.

La política comercial que adoptará EEUU sobre ajuste fronterizo de impuestos. Por otro lado, la importación de prendas de vestir de China o India a muy bajo precio que afecta a nuestro mercado. Las medidas a tomar están a cargo del Estado y las políticas que pueda tomar ante estas problemáticas.

#### 3.1.5 Conclusiones del Macro entorno y su influencia en el Proyecto.

En lo que compete al Macro entorno según lo expuesto se puede analizar el ámbito externo e interno. En el ámbito externo, las principales fuentes de adversidad que pueden impactar el crecimiento económico son: La caída de los precios de las materias primas, (que no caen aún), vinculada en gran medida con la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales de Perú; las medidas a tomar por EEUU que repercuten a nivel mundial. En el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PBI están vulnerables a los retrasos en la implementación de los programas en inversión pública y privada debido al cambio

de gobierno, la corrupción, y el fenómeno del niño, la reconstrucción demora en iniciarse con fuerte inversión.

Se espera que las medidas tomadas por el gobierno consigan incrementar la formalización de las pequeñas y micro empresas que laboran en Gamarra y obtengan más ganancias con la reducción de impacto de los impuestos. Además, la regulación de la competencia de prendas Chinas impuesto por peso cambiarlo a impuesto por unidad.

### **3.2.- Micro Entorno**

Investigación de Mercado. Se busca información representativa la cual ayude a tomar decisiones sobre: en qué invertir, cuándo invertir y a qué sector del mercado te enfocarás y cómo.

La información encontrada menciona las situaciones del marketing y mercados en épocas fructíferas pero de la época actual es mínima y poco certera. Se ha recopilado fuentes secundarias y fuentes internas o primarias. Ambos se describen a continuación.

#### **3.2.1.- Fuentes Secundarias.**

La información requerida es saber la demanda de clientes, se puede definir a la cantidad de consumidores que suele concurrir a los centros comerciales, que tipo de compra realiza, que cantidad de dinero invierte en ellas y el tiempo que le lleva permanecer en un centro comercial.

### 1. Libro “La experiencia de Compra en Gamarra”.-<sup>3</sup>

En el libro “La experiencia de Compra en Gamarra”, el investigador social Moisés K. Rojas Ramos ha realizado encuestas a los consumidores finales de ropa que compran en Gamarra cuyo objetivo es investigar el perfil de compradores, cuáles son sus hábitos de compra, cuánto tiempo los compradores están en Gamarra y quienes los acompañan.

Consumo de los clientes finales.-En fiestas de fin de año la frecuencia con que los compradores encuestados consumen ropa resulto ser de un 67%; el resto está fraccionado entre casi siempre, regularmente y casi nunca.

Una interrogante que inquieta es, cual es la frecuencia con la que las personas que visitan Gamarra compran ropa durante todo el año; según el libro el resultado que arroja esta encuesta es: el 74% asegura que compra ropa en Gamarra entre 1 y 5 veces al año.

Tipos de prendas que más se compran en Gamarra; según las encuestas la gente compra ropa casual, luego la ropa formal, seguido de ropa interior y al final ropa deportiva.

---

<sup>3</sup> libro “La experiencia de Compra en Gamarra”, el investigador social Moisés K.

Rojas Ramos

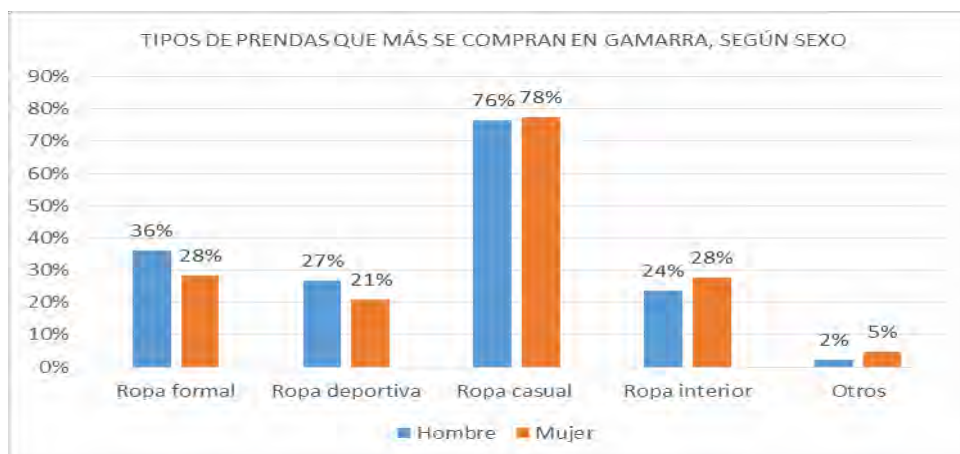


Figura 13. Tipos de Prendas que más se compran en Gamarra.

Fuente: Encuesta a los consumidores finales de ropa de Gamarra. Diciembre – 2011 (Autor e investigadores UNMSM)

En una de las encuestas revela que no hay grandes diferencias entre hombres y mujeres y que consumen mayormente ropa casual y luego ropa formal. Esta encuesta también revela que las mujeres compran mayormente ropa interior y ropa formal y en el caso de varones compran más ropa deportiva.

¿Qué aspectos generales valoran los clientes últimos con respecto al consumo de ropa?

Para contestar esta pregunta, en el libro se identifica que el cliente de Gamarra elige su ropa en primera instancia por la calidad de la tela o del material, luego el precio, luego modelo, seguido de la marca, luego que esté de moda y finalmente que sea producto peruano.

La pregunta que ayuda mucho a saber si no es riesgoso, sería: ¿Por qué los consumidores finales de ropa van a Gamarra a comprar?, y las respuestas más multitudinarias son: Los bajos precios, Variedad de los modelos, Calidad de los productos de vestir. El autor menciona la importancia de la variedad de modelos y la afinidad que da el emporio de Gamarra.

### Servicios que desean los consumidores. -

Con respecto a la seguridad, se evidencia la percepción de seguridad dentro de la zona comercial. Sin embargo, en los exteriores se percibe falta de vigilancia.

Sobre los servicios que desean los clientes que van a Gamarra, los visitantes demandan mayores y mejores lugares de esparcimiento, restaurantes y limpieza pública.

#### 2. Estudio "Retail peruano 2012" por Arellano Marketing.

En el estudio "Retail peruano 2012", realizado por Arellano Marketing, anota que un poco más de la mitad de los compradores son del sector B (clientes que residen en los distritos limeños como Pueblo Libre, Jesús María, Cercado de Lima, entre otros), el sector C (los que habitan en distritos como Ate Vitarte, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, entre otros), también tienen cifras representativas; sin embargo el nivel A es casi inexistente.



Figura 14. Distribución de visitantes por día de Gamarra según clase social.

Fuente: Arellano Marketing 2012.

Es así que el estudio de Arellano Marketing realiza una investigación, la cual muestra los resultados en el siguiente cuadro.

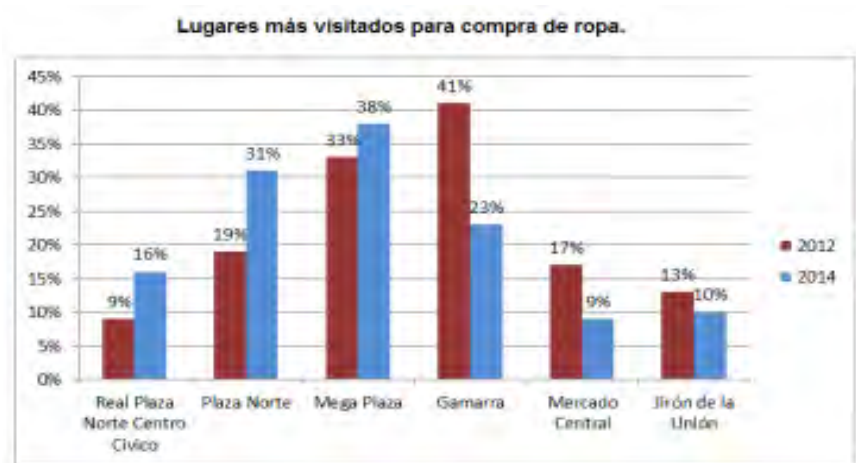


Figura 15. Lugares más visitados para compra de ropa. Fuente: Arellano Marketing.

Las barras de color guinda reflejan el porcentaje de personas que visitaban los Centros Comerciales y el Emporio Gamarra en el año 2012; donde se observa un porcentaje más alto de visitas al Emporio de Gamarra que al resto de Centros Comerciales.

Las barras color azul reflejan los porcentajes de visitas a los Centros Comerciales y a Gamarra, en el año 2014. Ese año reflejo un menor porcentaje de visitas a Gamarra, éste porcentaje se ha visto disminuido en los últimos años, debido a los servicios mejorados en los Centros Comerciales Como seguridad, compras con mayor comodidad existen servicios como comida rápida, aire acondicionado, accesos limpios y seguros y tiene áreas destinadas a estacionamientos.

### 3. Reporte de Investigación & Pronóstico Comercial de la empresa Colliers International (4T –cuarto trimestre- 2016)

Es importante analizar este reporte debido a dos temas que influyen en las estrategias que tienen mayor demanda en los Centros Comerciales para vender

mejor; es así que en el mix de tiendas, el primer tema, muestra que el rubro *prendas de vestir* destaca sobre todos los otros rubros con un 43.9% de tendencia del total de rubros; el segundo rubro es *restaurantes* con 13.7%. Un rubro en crecimiento es de *cuidado personal* con un 9.9% el cual se debe considerar para incrementar las ventas en el proyecto.

A continuación mostramos el gráfico de Tenant Mix proporcionado en este reporte.

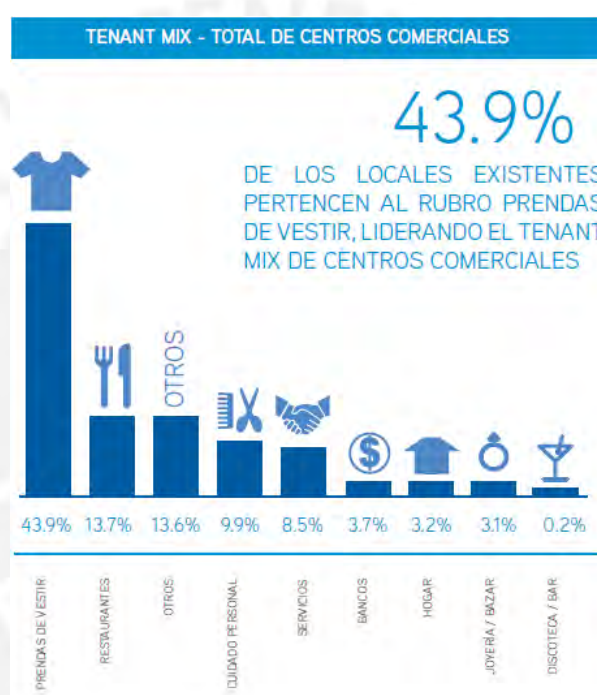


Figura 16 Tenant Mix. Fuente: Investigación & Pronóstico Comercial de la empresa Colliers International (4T –cuarto trimestre- 2016)

El segundo punto son los precios de renta en los CC, el mismo reporte indica que muestra un amplio rango de precios de renta de locales típicos (el reporte señala que no son tiendas ancla, no módulos, no patio de comidas) debido a que existen factores como ubicación de estos centros así como los tipos (sectorizados en: Súper regional, Regional, Comunitario y De estilo de vida; según el reporte se muestra en el gráfico de abajo) y debido a la renta que se diferencia en renta fija y



renta variable la cual se calcula entre 6% y 8% sobre el monto de las ventas. En el siguiente cuadro mostramos los precios de renta indicados en el informe según la categoría establecida por este reporte.



Figura 17 Categorización de Centros Comerciales. Fuente: Investigación & Pronóstico Comercial de la empresa Colliers International (2T –segundo trimestre- 2016)

Tabla 2 Renta en Soles por m<sup>2</sup>

	RENTA en Soles por m <sup>2</sup>		
	MÍNIMA	MÁXIMO	MEDIA
EN GENERAL	S/. 50.00	S/. 396.00	S/.165.00
SÚPER REGIONAL	S/. 95.00	S/. 396.00	S/. 132.00
CC REGIONAL	S/. 95.00	S/. 165.00	S/. 132.00
CC COMUNITARIO	S/. 50.00	S/. 116.00	S/. 58.00
CC Lifestyle			S/. 165.00

Fuente: Investigación & Pronóstico Comercial de la empresa Colliers International (4T –segundo trimestre- 2016)

El reporte ha dado ideas para mejorar el proyecto y así afianzar las ventas, es por ello que se ha considerado un número de locales comerciales destinados al rubro de cuidado personal y bancos.

Los precios de Renta en Gamarra varían según los pisos del de la Galería, estos se muestran a continuación.

Tabla 3: Precios de Arrendamiento según el nivel

	<b>T.C</b>	<b>3.36</b>
<b>Precio de Alquiler (renta) no inc. IGV</b>		
	<b>US\$ x m2</b>	<b>S/. x m2</b>
Semisótano	<b>200.00</b>	672
1° piso	<b>150.00</b>	504
1° piso - Bancos	<b>300.00</b>	1008
1° piso - Islas	<b>300.00</b>	1008
2° piso	<b>100.00</b>	336
3° piso	<b>90.00</b>	302.4
4° piso	<b>60.00</b>	201.6
5° piso	<b>45.00</b>	151.2

Fuente Propia del Estudio.

Continuando con el precio de Renta en el Diario Gestión - artículo publicado el 6 de Diciembre del 2012 <sup>4</sup>

Del artículo “Metro cuadrado en Gamarra cuesta como mínimo US\$ 8 mil.

El Señor Diógenes Alva comentó “Estas personas recorren preferentemente las tiendas de las avenidas Gamarra y Antonio Bazo, y a lo largo de sus

---

<sup>4</sup> <http://gestion.pe/noticia/680118/metro-cuadrado-gamarra-cuesta-como-minimo-us-8-mil>

intersecciones con los jirones Humboldt, Hipólito Unanue y Sebastián Barranca... En esas calles el metro cuadrado cuesta US\$ 20 mil, pero todo está vendido. Si uno desea comprar debe buscarlo en el segundo piso donde los venden a US\$ 15 mil (el metro cuadrado)”

El precio por metro cuadrado de suelo en el emporio de Gamarra es uno de los más caros pues es zona comercial. El producto en caso de arrendar locales se tendrá el siguiente costo de arrendamiento según costo de mercado: En el semisótano 60 \$ x m2, primer piso 230.0 \$ x m2, segundo piso 180.00 \$ x m2, tercer piso 130.00 \$ x m2, cuarto nivel 90.0 \$ x m2 y quinto piso entre 45.00 \$ x m2 y 55.00 \$ x m2 tal como se muestra en la Tabla 3.

#### Consumo de los clientes finales

4. Estudio “Intenciones de Compra de los Limeños 2012” publicado por el Instituto San Ignacio de Loyola- ISIL S.A-

El estudio concluye que en los años 2010, 2011 y 2012 las intenciones de compra respecto a vestimenta y calzado del limeño y del Callao tienen mayor preferencia por comprar en Gamarra; la tabla 4 muestra un porcentaje de compradores del Callao de 82%, seguido de Lima Este con 87.9% y el menor porcentaje de consumidores los tiene Lima Moderna con un 20.3% debido a que éstos prefieren comprar en tiendas por departamentos.

El rango de edad de los clientes que más gastan esta entre 26 y 35 años de edad.

Tabla 4: Intención de lugar de compra de vestimenta según zonas de Lima.

	Total 2010	Total 2011	Total 2012	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Sur	Lima Moderna	Callao
Gamarra	60,2%	58,7%	67,7%	66,7%	87,9%	72,5%	73,1%	20,3%	82,0%
Polvos rosados/azules/campo feriales/mercado	53,9%	32,8%	52,7%	52,5%	79,8%	31,9%	60,0%	21,5%	57,4%
Tiendas por departamento	48,5%	42,3%	40,7%	24,1%	27,3%	40,6%	26,9%	97,5%	62,3%
Boutiques tradicionales	28,9%	13,3%	15,0%	14,2%	28,3%	21,7%	6,9%	16,5%	3,3%
Boutiques exclusivas	7%	3,3%	6,8%	13,6%	8,1%	1,4%	0,8%	11,4%	
Catálogos	9,9%	3,3%	6,5%	2,5%	6,1%	2,9%	2,3%	29,1%	1,6%
Personas que traen ropa del extranjero	6,2%	1,3%	5,7%	2,5%	5,1%	14,5%	3,8%	6,3%	8,2%
Mando a hacer mi ropa a la costurera/sastre	9,9%	1,3%	4,5%	4,3%	6,1%	4,3%	2,3%	3,8%	8,2%
Internet	1,8%	0,3%	3,3%	1,2%				22,8%	
Centros comerciales ( Minka, Unión, Plaza Norte)			2,0%				6,2%	1,3%	4,9%
Supermercado ( Tottus, Metro, ...)			0,7%		2,0%		1,5%		
Mercado Central			0,5%	1,2%					1,6%
Mercado de Ceres			0,2%		1,0%				
Parque industrial			0,2%				0,8%		
Personas que traen pedidos a casa			0,2%				0,8%		
No sabe/No opina			0,2%			1,4%			
Total: Múltiple	600	600	600	162	99	69	130	79	61

Tabla 5: Intención de lugar de compra de vestimenta según rango de edades.

	Total 2012	De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 65 años
Gamarra	67,7%	64,1%	70,3%	71,2%	64,7%
Polvos rosados/azules/campo feriales/mercado	52,7%	51,6%	55,8%	52,9%	50,4%
Tiendas por departamento	40,7%	46,4%	39,9%	37,6%	38,8%
Boutiques tradicionales	15,0%	13,7%	16,7%	14,1%	15,8%
Boutiques exclusivas	6,8%	9,2%	5,1%	7,6%	5,0%
Catálogos	6,5%	7,2%	6,5%	7,1%	5,0%
Personas que traen ropa del extranjero	5,7%	5,9%	6,5%	5,9%	4,3%
Mando a hacer mi ropa a la costurera/sastre	4,5%	3,3%	2,9%	4,7%	7,2%
Internet	3,3%	2,6%	5,8%	3,5%	1,4%
Centros comerciales ( Minka, Unión, Plaza Norte)	2,0%	0,7%	1,4%	4,1%	1,4%
Supermercado ( Tottus, Metro, ...)	0,7%	0,7%	1,4%		0,7%
Mercado Central	0,5%	0,7%		1,2%	
Mercado de Ceres	0,2%		0,7%		
Parque industrial	0,2%	0,7%			
Personas que traen pedidos a casa	0,2%	0,7%			
No sabe/No opina	0,2%			0,6%	
Total: Múltiple	600	153	138	170	139

Perú Retail LA WEB RETAIL Y LOS CANALES COMERCIALES

Del artículo “Consumidor peruano compra unas 300 veces al año en el sector”. 2 de octubre 2015.

Flavio Amado, manager de Shopper & Retail Insights en Kantar World Panel indica que el consumidor peruano compra unas 300 veces al año y más del 87% va a muchas cadenas de retail sin tener preferencia, el pago más frecuente es con tarjeta. *“Atraer al consumidor peruano a la tienda es imprescindible en este momento. El shopper peruano busca promociones mucho más que el total de Latinoamérica,....”*.

Del artículo “Confianza del consumidor peruano alcanza el puntaje más alto de Latinoamérica” – 4 Febrero 2016.

*“El peruano, si bien tiene un espíritu optimista, la historia muestra que es medido con los gastos”*.

Respecto a las expectativas del consumidor peruano.- Para comprender las expectativas de los peruanos en términos de consumo, el estudio incluyó la percepción sobre su sentimiento acerca del momento actual para comprar lo que quieren o necesitan durante los próximos 12 meses, a lo que el 41% opina que es un buen momento, el 44% elige ubicarse en un “no muy buen momento” y el 5% lo califica como excelente.

El estudio también muestra que los peruanos piensan seguir tomando acciones medidas en cuanto a su gasto como “cambiar a marcas más baratas” (26%), hacer recortes en las comidas (21%) o entretenimiento (19%) fuera de casa e incluso haciendo ahorros en el gas/electricidad (17%) y teléfono (15%) aun cuando la situación actual mejore.

Podemos concluir que los consumidores peruanos no son fieles a los retail; esa puede ser una ventaja muy buena para el proyecto, además aún hay gran afluencia de clientes, comerciantes al por menor y mayor, que van a Gamarra.

Este proyecto tiene en cuenta las necesidades de los clientes que van a comprar y hacer negocios en Gamarra; el proyecto incluye dos de sus mayores áreas para el alquiler a oficinas de bancos y cajeros automáticos, los cuales permiten la compra de mercadería sin cargar efectivo evitando los robos a mano armada.

Variedad de los modelos – MODA –FAST FASHION y plataformas de tiendas On-line

5. Semana Económica Del artículo H&M La estrategia es “todo para todos”<sup>5</sup>

Semana Económica entrevistó al gerente general de H&M global, Karl-Johan Persson, debido a la inauguración de esta tienda de marcas Fast Fashion (moda de alta rotación).y averiguar las estrategias de la tienda para imponerse en el mercado peruano de retail.

Su estrategia de expansión definida basada en puntos de ventas grandes y cerca de su cliente final, por ello indica Persson: “Tener la primera tienda bandera en el Perú es una decisión que fue evaluada por bastante tiempo”.

---

<sup>5</sup> <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/159965-hm-en-el-peru-la-estrategia-de-todo-para-todos/>

*“Nosotros ofrecemos una variedad de categorías de productos bastante amplia, no sólo en estilos, sino también en precios”, sostiene Persson, gerente general de H&M global.*

*La tienda H&M abarca muchos segmentos a diferencia de sus competencias Fast Fashion. Abarca ropa para niños, adolescentes, mujeres jóvenes, adultas y hombre, así como accesorios. Así mismo tiene precios accesibles. Persson indica, “Nuestro enfoque está en darle la mejor opción a nuestro consumidores, sin perder la rentabilidad que le permita seguir a la compañía”.*

## 6. Uso de herramientas tecnológicas para la moda

En estos momentos la gran competencia son las ventas de ropa de las principales tiendas por Online pero esta no es única forma en que la tecnología ayuda a grandes empresas de la moda.

En el Diario Gestión se publicó el 21 de junio del 2016, un artículo llamado “La moda se rinde ante la última tecnología”, se mencionan que usan estas herramientas en el ámbito de logística, estadística de ventas de la moda para ciertas épocas del año y mejorar para la próxima estación, a la vez herramientas para que el cliente diseñe sus prendas o espejos inteligentes con los que el cliente interacciona ya sea para cambiar talla o jugar con accesorios.

Hay dos ejemplos que llaman la atención; la primera es la tienda “El Paracaidista” el cual tiene una experiencia de compra diferente, pues entras y te pruebas la prenda de vestir, te gusta pero la compra se realiza mediante la aplicación móvil y éste llegará donde indiques. Sales de la tienda sin paquetes. Los fundadores de la tienda tienen experiencia en el sector “retail” y saben que se ha vuelto común que los clientes se prueben las prendas en la tienda pero les es más

práctico pedirlos por online y se los lleven al lugar que desean, igual que un delivery. Se puede observar beneficios sobre todo si no tienes espacio para guardar stock en la tienda y puedes contar con sólo prendas de temporada.

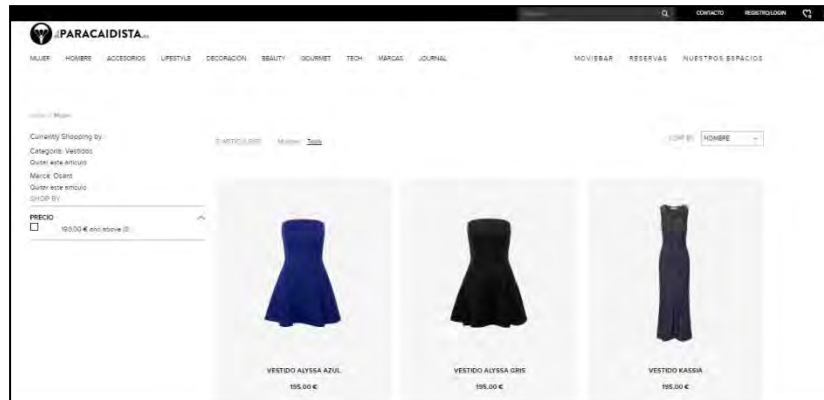


Figura 18. Página Web de “Paracaídas” en Madrid –España.

El segundo ejemplo es la cadena de tiendas Primark, moda irlandesa, el cual es muy opuesta a “El Paracaidista” pues no vende prendas por online sin embargo si utiliza como estrategia de publicidad, pues su website sirve de escaparate para sus productos y permite la interacción con sus clientes, tiene presencia en Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest y Google+.

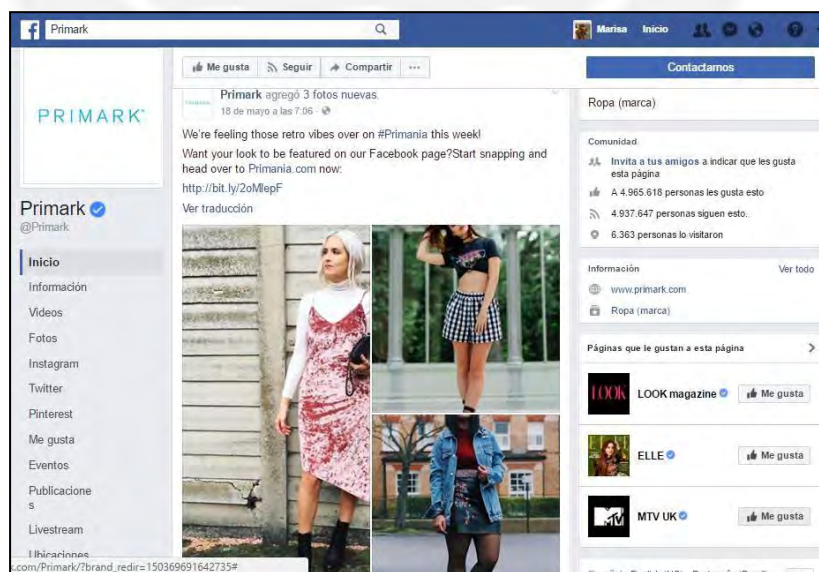


Figura 19. Página Facebook de PRIMARK.



La innovación del proyecto podría desarrollarse mediante plataformas similares con el fin de realizar ventas Online y entregarlas donde el cliente lo desee. Las dos plataformas con las que nos apoyaríamos ya se encuentran en el mercado con buenos resultados; en ambos ha participado el señor Fernando D'Alessio, estas son: Linio Perú la cual es una tienda online de gran renombre en Perú y Latinoamérica, la plataforma LINIO MARKETPLACE permite vender tus productos aprovechando la base de datos de esta manera se tiene mayor cantidad de clientes. El pago para vender en Linio es un canon de entrada de 30% si realiza alguna venta y un % de comisión por cada venta realizada. El envío de lo que el cliente compra es gratis.



Figura 20. Página Web Linio Fuente <https://www.linio.com.pe/sp/vender-por-internet-linio>.

La otra plataforma de tecnología se utilizaría para envío de pedidos en Lima, esta es CHAZKI, es un Marketplace que agrupa a personas que tienen bicicletas, motocicletas, carros, furgonetas o camiones, a estas personas se les capacita para brindar el servicio de envío de pedidos.

Uno de los clientes de Chazki con las tiendas que lo contactan por medio de su página web ([www.Chazki.com](http://www.Chazki.com)) o un aplicativo móvil y por medio de ella se contacta con el personal de transporte cercano para acudir a la solicitud de la tienda. El precio del envío, en su página web indica que pagas por los kilómetros recorridos en la ruta más rápida entre el origen y el destino, siempre el precio más económico posible, mencionan también que los paquetes van seguros y bajo su responsabilidad.

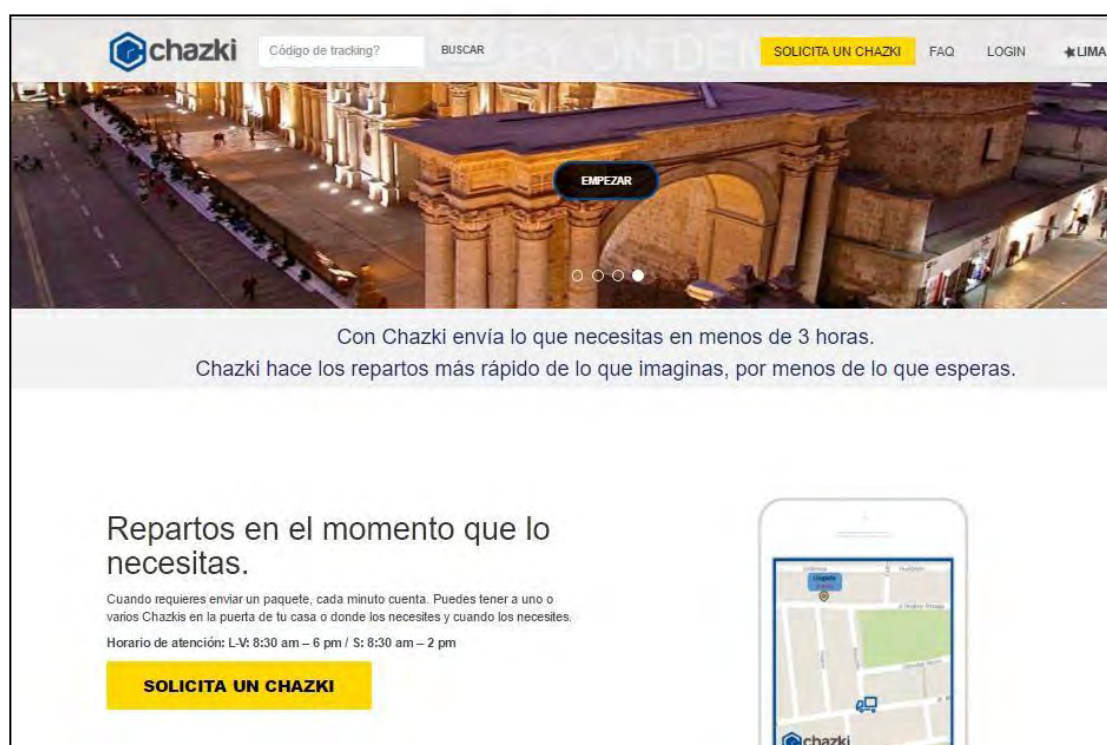


Figura 21. Página web de Chazki Fuente <https://www.chazki.com/>.

El WhatsApp también en una aplicación móvil muy utilizada por los comerciantes mayoristas en Gamarra, quienes envían fotos de las prendas de temporada a sus compradores en provincia o Lima y por medio de éste se consolida el acuerdo y previo a su pago por depósito Bancario, se envía el paquete con las prendas solicitadas.

El objetivo es incrementar nuestras ventas online tanto al por mayor como a nuestro target primario de esta manera mejorar las ventas de nuestro locatarios.

#### 7. Periódico “El Emprendedor” Domingo, 30 de abril de 2017.

Del artículo Construyen Mall de los Emprendedores “La Innovación de Gamarra - GAMA”.

El proyecto “Gama” ubicada en el Jr. Gamarra 1275; nace de la iniciativa de 10 emprendedores de Gamarra y una familia propietaria del inmueble, formaron alianzas con una institución financiera llamada Caja Raíz y un gestor comercial, administrativo e inmobiliario del Proyecto Integral PARK OFFICE quien se encarga de la gerencia, la estructura y la comercialización del proyecto.

El proyecto tendrá dos zonas; la primera Zona de Galerías Comerciales que comprenden 7,200 m<sup>2</sup> (hacia Gamarra) y Zona de Retail Moderno de 4200 m<sup>2</sup> (Power Center hacia Av. Aviación). Cuenta con un total de área construida de 91,029 m<sup>2</sup>, en la que se contemplan galerías para comercialización, grandes almacenes y patios operadores, además con 2 sótanos con 600 estacionamientos y 5 niveles de zonas comerciales.

Esta valorizado en US\$ 180 millones el cual se está financiado por muchos comerciantes. Mientras se sacaban los permisos respectivos, se inicia con una maqueta, con la que se obtienen preventas de 800 comerciantes, lo cual ayudo al financiamiento, además de un grupo de comerciantes que se han asociado al proyecto proporcionando un flujo de recursos y el grupo Caja Raíz quien se compromete con facilitar los recursos financieros que faltan para que el proyecto

concluya, así mismo presta financiamiento a quienes van a adquirir los locales comerciales.

El presidente de Caja Raíz Hipólito Mejía Valenzuela indico “Lo que nosotros no podemos hacer es competir con precios con las grandes producciones industriales. Lo que podemos hacer es competir con una calidad de servicio, atención y espacio donde la gente se sienta cómodo y a un precio económico”.  
Objetivo.- Que el cliente se sienta seguro en un lugar acogedor con estacionamientos, patios de comidas y servicios que Gamarra no tiene.

Gonzalo Barandiaran gerente general de Park Office afirmo que: “muchos comerciantes quieren estar en Gamarra porque saben que el flujo de gente está asegurado...”.

### 3.2.2.- Fuentes Primarias.

El tema anterior nos ha proporcionado información para definir los objetivos, el enfoque necesario para investigación como que tipo de preguntas vamos a considerar dentro de las encuestas, observar el comportamiento del cliente y averiguar cuál ha sido su experiencia durante su visita al centro comercial Gamarra.

Además, ha proporcionado información sobre las nuevas tendencias e innovaciones que se ha considerado en el desarrollo y diseño del proyecto.

## FASES Y METODOLOGIAS DE INVESTIGACION

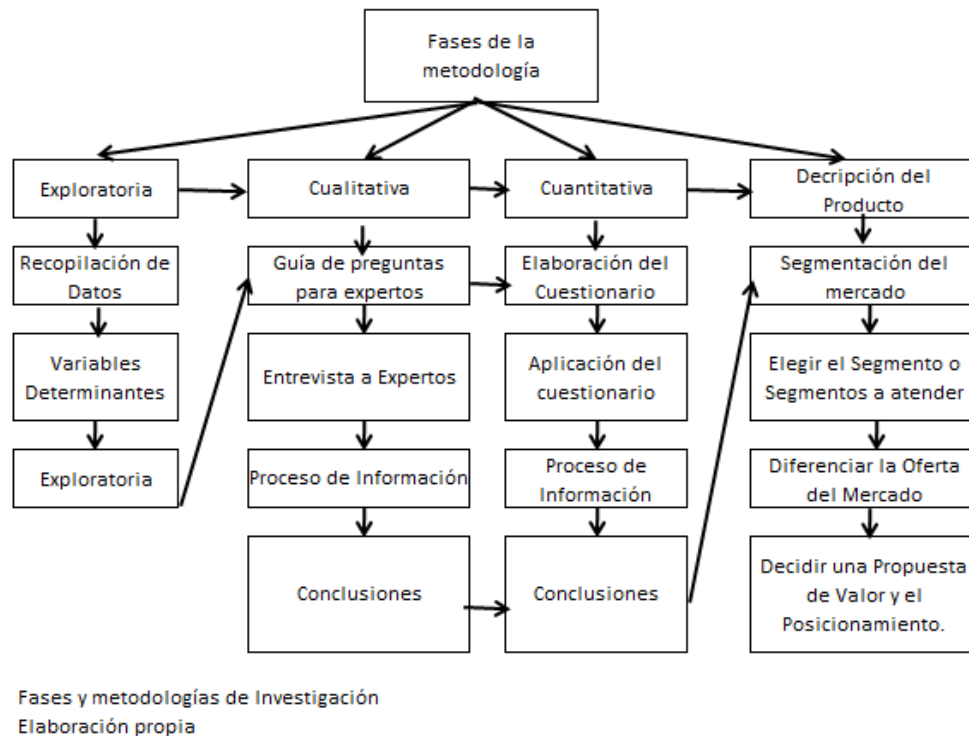


Figura 22. Fases y Metodología de investigación Fuente Propia.

Se prepararon las preguntas de las encuestas para desarrollarlas abiertamente., para ello se utilizó la página Survey Monkey y encuestas presenciales para poder captar o recuperar la información, y expectativas que deseen añadir mediante comentarios adicionales a las preguntas.

Los objetivos de las encuestas es describir un buen expediente técnico del proyecto de las Galerías Gamarra; diseñar el proyecto, elegir el segmento al cual debemos atender y sus requerimientos, por último decidir una propuesta de Valor y el posicionamiento,

La encuesta se muestra en el anexo 1:

La encuesta tiene 5 partes:

- Parte I: Reflejo de los clientes sobre Gamarra.
- Parte II: Visita a Centros Comerciales

- Parte III: Preferencias de Compra
- Parte IV: Les presentamos nuestro Proyecto
- Parte V: Datos Personales

En el Anexo 1 se muestran los resultados de estas encuestas.

De esta muestra de personas que visitan Gamarra se puede identificar una variedad de atributos que son propios de Gamarra como:

- Hay ropa de buen precio y con modelos variados y de buena calidad.
- La mayoría de los clientes busca ropa casual,
- Como trata directamente con el dueño, regatea los precios (el Regateo es parte de la cultura de Gamarra).
- Puede comprar al por mayor, generalmente los comerciantes de Provincias compran al por mayor con el despacho a cargo de los dueños de los negocios.
- Disponer de la moda actualizada es otra característica de este negocio en donde copiar y confeccionar es también parte de la cultura del centro comercial.
- Ahora existen herramientas digitales las cuales están incrementando y expandiendo las ventas de los mercaderes en Gamarra, como las plataformas Linio, WhatsApp los cuales son económicos y versátiles para este tipo de negocio.

Otro tema es el aire acondicionado la cual no se ha implementado en algunas galerías. Nuestro proyecto lo contempla para dar un mayor confort a nuestros clientes,

- La seguridad dentro de Gamarra no es muy buena, algunos dicen que es parte de la cultura de Gamarra., se trata de dos temas uno de raqueteros

que roban a los concurrentes a Gamarra (muy poco porque todos los que asisten a Gamarra ya están avisados), el mayor problema es al salir de Gamarra pero el transporte en el tren eléctrico ha aliviado mucho este problema de los robos. Otro tema es cuidar a la gente en casos de incendio y de terremoto o de avalanchas de gente por pánico, en cada galería hay personal que cuida cada piso de robos y están conectados por radio comunicadores a la central de monitoreo con cámaras porque el problema se ha minimizado, este personal debe recibir entrenamiento en sofocar incendios de inmediato con extinguidores que se ponen en cada piso. También deben ser entrenados para calmar a la gente en caso de pánico o terremotos. En la sala de monitoreo se pondrán dos camillas y respiradores.

- Muchos compradores van con su familia, muchos de ellos niños y las madres además de comprarse ellas ropa también compran mucho para sus hijos; pero no encuentran baños limpios y adecuados ni lugares de distracción; algunas galerías tienen comedor o van a comer al parque Canepa; sin embargo se ha comprobado que la mayoría encuentra un refugio en la estación del tren, es decir una vez que ingresas a la estación vas al baño y comes en un lugar limpio y cómodo. Es decir la estación de la línea 1 se ha convertido en un lugar de descanso, antes de irse a casa con las compras, pues cuenta con locales de venta de comida rápida, bancas y áreas adecuadas para comer; cuenta también con baños.

### 3.3.3.- Conclusiones respecto a la situación del mercado.

De la información presentada mediante artículos de periódicos, reportes de empresas como Colliers, se puede rescatar:

- Los Centros Comerciales en general tienen un gran porcentaje de locaciones que venden prendas de vestir.
- Tiendas de vestir de moda catalogadas como Fast Fashion, entre ellas tenemos H&M, Zara, Forever 21 y próximamente la cadena norteamericana Charlotte Ruse; estas tiendas se han convertido en los principales competidores de las Galerías Gamarra. Las cuales podrían ingresar al emporio con la inauguración de “Gama Gamarra Moda Plaza”



Figura 23. Tipos de Prendas que más se compran en Gamarra

Fuente: <http://gamamoda.com.pe/>

- Las mujeres son las que realizan mayor consumo en prendas de vestir en Gamarra sobre todo las de estilos de vida moderno que compran más ropa casual, prendas de moda. Las mujeres conservadoras que compran ropa para toda su familia. En la Cultura peruana la mujer se encarga de las compras de la casa y familia: víveres, ropa entre las principales compras.



- Dentro de las preferencias por las cuales la gente compra en Gamarra es el precio y los modelos, sin dejar de lado la calidad.
- Los restaurantes, lugares de descanso y esparcimiento son una de las necesidades que no han encontrado los clientes, a esto se añaden los ambulantes que llenan las calles con sus ventas informales por las calles.
- Los clientes también demandan mayor seguridad.
- También han expresado que sería bueno encontrar una galería donde puedas encontrar las marcas de su preferencia sin tener que recorrer todas las galerías.
- Por lo tanto se concluye que en fiestas de fin de año el hábito común de la gente es el consumo de prendas de vestir.
- El precio de arrendamiento por metro cuadrado va en función de los registrados en la zona de los locales en Gamarra, según lo mostrado en las fuentes secundarias – Precios de Renta. En Gamarra los precios también varían según los pisos o niveles en los que se encuentran las tiendas, en pisos superiores al nivel tres los precios bajan pues son menos accesibles a los clientes; es por ello que ahora es importante contar con ascensores
- Competencia: Las tiendas Fast Fashion grandes de Lima han captado a mucho público que busca ropa de moda y barata, sin embargo también hay un grupo de esa gente que indica que la ropa no dura mucho y es de pocos uso, lo que no ocurre con prendas peruanas compradas en Gamarra.
- Tal como se describe en el cuadro de fuentes primarias las encuestas han ayudado a procesar la información tanto cualitativamente como

cuantitativamente. Éstas han sido direccionadas a los comerciantes o locatarios y a los clientes de las Galerías. De esta manera se encontraron datos reales los que se muestran en el anexo1.



### 3.3.- Certificado de Parámetros y Zonificación

ZONIFICACIÓN: (CM) COMERCIO METROPOLITANO

RESIDENCIAL COMPATIBLE: (RDA) RESIDENCIAL DE DENSIDAD ALTA,  
(RDM) RESIDENCIAL DE DENSIDAD MEDIA, ÁREA DE TRATAMIENTO  
URBANO: SECTOR II

AREA DE LOTE NORMATIVO: EL EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO  
ÁREA LIBRE % USO COMERCIO (CM) NO EXIGIBLE

USO COMERCIAL: Los pisos destinados a vivienda dejarán el área libre que se requiere según el uso residencial compatible.

ALTURA MÁXIMA: 22.80ml

RETIRO: 0.00ml

ESTACIONAMIENTOS: En Gamarra no se permite el tránsito de vehículos y ese tema se conversara con la municipalidad.

Se adjunta el Certificado de Parámetros Urbanísticos y edificatorios

Se muestra en el Anexo 2

Competidores Directos. Un punto importante de analizar es la competencia dentro del emporio Gamarra como de Lima metropolitana.

El producto de la competencia son las prendas de vestir para mujeres, es así que la data secundaria ayuda a identificar a los lugares de competencia de GAMARRA.

Se estima que Gamarra cuenta con 130 galerías comerciales y que varias de ellas cuentan con más de 1000 establecimientos. Para el presente estudio

analizaremos 7 galerías comerciales ubicadas en el “Dameró A”, analizadas en el libro “La experiencia de compra en Gamarra, aportes preliminares” por Moisés K. Rojas Ramos.

Competidores.-

Galería “La Torre”: Cuenta con 18 pisos, 630 stands, público objetivo: femenino.

“Parque Canepa”: Cuenta con un piso, 159 stands, público objetivo: Mixto.

“El Guizado”: Cuenta con 10 pisos, 670 stands, público objetivo: Mixto.

“Las Malvinas”: Cuenta con 5 pisos, 91 stands, público objetivo: Mujeres.

“Galería Plaza”: Cuenta con 14 pisos, 1124 stands, público objetivo: Mujeres.

“Centro Gamarra”: Cuenta con 12 pisos, 1207 stands, público objetivo: Mujeres.

“El Rey”: Cuenta con 4 pisos, 800 stands, público objetivo: Mujeres.

Competencia Futura: GAMA Gamarra Moda Plaza.

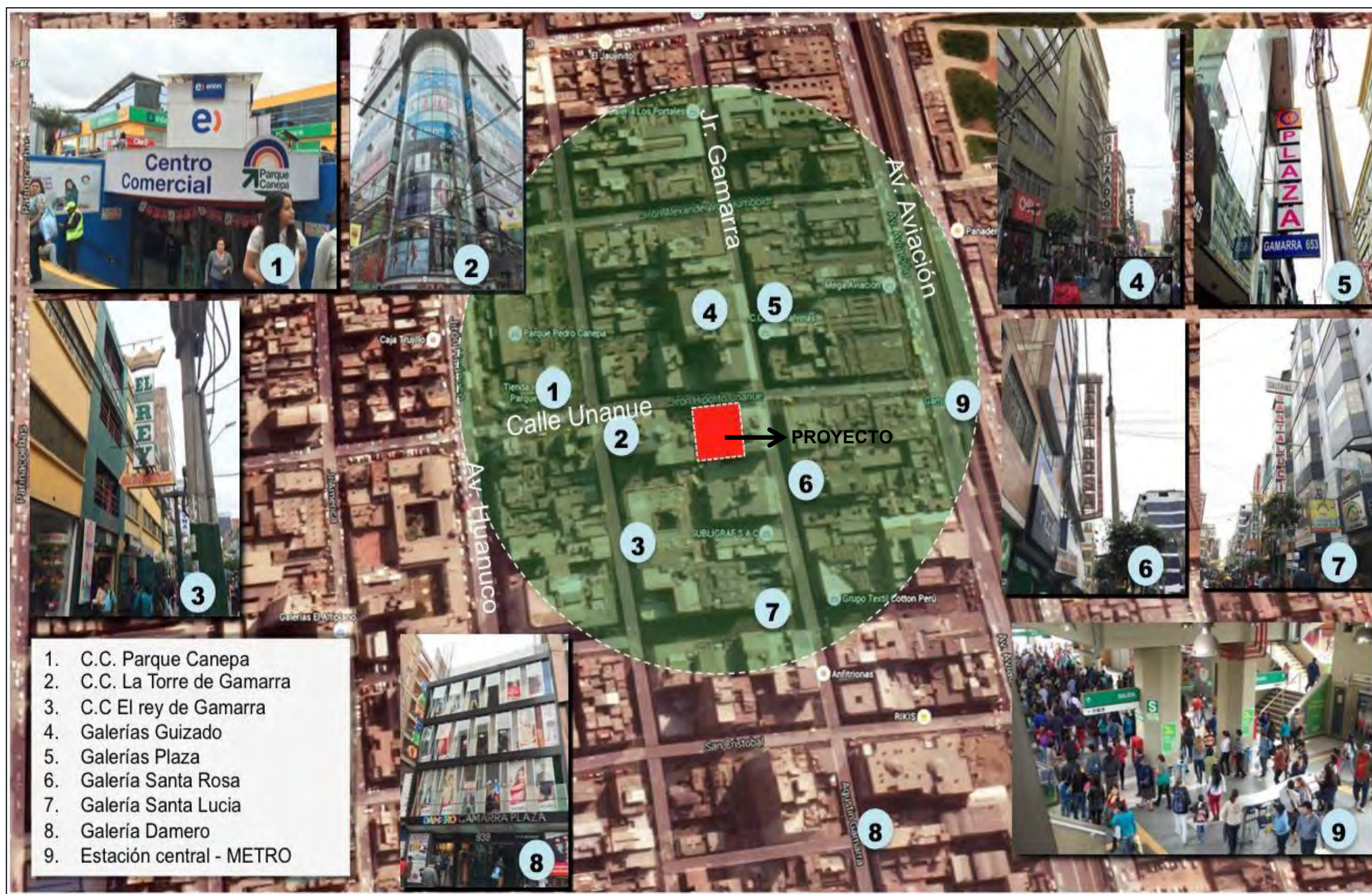


Figura 24. Ubicación de la Competencia de nuestro Proyecto. Fuente: Elaboración Propia En base al libro “La experiencia en Gamarra” de Rojas R.M

### 3.4.- Producto, Precio, Promoción y Plaza de la Competencia.

La competencia dentro del Emporio de Gamarra está identificada en la siguiente Tabla

Tabla 6: Datos comparativos entre Galerías.

CUADRO COMPARATIVO	"LA TORRE"	"PARQUE CANEPA"	"EL GUIZADO"	"GALERY PLAZA"	"CENTRO GAMARRA"	"EL REY"	"GAMA" Gamarra Moda Plaza EN CONTRUCCIÓN
Existencia permanente de ambulantes	no	no	si	si	si	si	
Vendedores uniformados	varios	varios	pocos	ninguno	algunos	varios	no se indica
Ocupación predominante de stands en las zonas de tránsito	no	no	regularmente	si	regularmente	regularmente	no
Predominancia por la mezcla con la venta al por mayor	no	no	si	si	si	si	no esta proyectado
Calidad de los SS.HH	buena	buena	mala	mala	mala	buena	buena
Lugares de descansos creados por la administración	no existen	no existen	no existen	no existen	si existen	si existen	si existieran
Servicio de Limpieza	buena	buena	regular	mala	regular	buena	si habrá
productos	baja	regular	regular	alta	baja	regular	no habrá
Sensación de seguridad en sus clientes	alta	alta	regular	baja	regular	regular	si habrá

Fuente: Elaboración Propia En base al libro "La experiencia en Gamarra" de Rojas R.M

### 3.5.-Esbozo de la estrategia detectada en los Competidores Directos más influyentes, a partir del Marketing Mix.

Se puede deducir la estrategia de los competidores directos con mayor influencia como son los nuevos centros comerciales, Mall's, Real Plaza's y otros, tienen una ubicación estratégica; la mayoría en las nuevas zonas urbanas como los conos de Lima y también en provincias; captando fuertemente a los clientes que viven en esas zonas y a la vez han contribuido al rápido crecimiento y desarrollo. Estos Centros Comerciales tienen como meta captar tiendas anclas o franquicias

industriales como son Saga Falabella, Ripley, Paris y otros como HYM Nike entre otros e impartiendo los procedimientos administrativos y técnicas de venta.

Los consumidores o clientes finales son quienes desean estar a la moda con la última tecnología en las manos obliga a que los centros comerciales crezcan y ofrezcan lo último en moda y tecnología.

### **3.6.- Conclusiones respecto a la Competencia Directa.**

Se tiene mucho que aprender de los Gerentes Comerciales y su planificación para ampliar o diseñar sus centros comerciales. Los consumidores de prendas de vestir son uno de los grupos más dinámicos y cambiantes en el medio; es por ello que hay que estar atento a las tendencias de la moda durante los cambios de estación y estar a la moda con la estación actual, clima, moda, tendencia. Las tiendas que venden ropa de vestir deben tener la facilidad de llevar la dinámica de la moda hacia sus escaparates. Sería recomendable contar con tiendas anclas para obtener una dinámica y fluencia dentro de la galería.

Debemos tomar en cuenta también el marketing y ventas a través de las redes o paginas afines o aplicaciones que ayuden también a vender a los locatarios.

### **3.7.- Conclusiones respecto al Análisis de Situación.**

Observando la demografía actual de Lima, en sí, la distribución de la población hacia los conos en los últimos años ha incrementado el desarrollo de los nuevos centros comerciales los cuales tienen un gran porcentaje de locaciones que venden prendas de vestir, muchas a bajo costo, entre ellas tiendas de vestir de moda catalogadas como Fast Fashion, entre ellas tenemos H&M, Zara, Forever 21. Zara, J.Lo y próximamente la cadena norteamericana Charlotte Ruse. Además hay pequeños centros comerciales cuyos comerciantes venden productos chinos y no

necesariamente son mayoristas que compran a Gamarra. Es así, que podemos remarcar los factores como el crecimiento de la población hacia los conos distanciándose cada vez más del Distrito de la Victoria y de Gamarra y la gran competencia comercial, además del ingreso a bajo costo de las prendas de vestir chinas las cuales no dejan competir a Gamarra con igualdad de condiciones.

El target elegido de nuestro centro comercial son las mujeres en si, las mujeres conservadoras, pues ellas son las que consumen más prendas de vestir sobre todo las de estilos de vida moderno que compran más ropa casual, prendas de moda; además ellas son las que compran e influyen la compra de las prendas de vestir para toda tu familia.

Los consumidores finales de ropa van a Gamarra a comprar debido a la calidad de los productos de vestir, los bajos precios y la variedad de los modelos así como la atención de sus vendedores, hay un buen trato personalizado y la cultura del regateo es lo usual y quizás propios de Gamarra.

Las ventas de los productos en las Galerías de Gamarra se dan al por menor y mayor

Atienden ventas al por menor a las familias y también al por mayor o por docena a comerciantes de los distritos alejados del centro de Lima y de la mayoría de provincias del Perú. Las herramientas tecnológicas utilizadas por algunos comerciantes son el Facebook y el Whatsapp o Twitter pues se realizan pedidos a través de envíos de catálogos en línea o fotos de la mercadería de ropa de temporada, el pago se hace a través transferencias bancarias gracias a las agencias de Bancos que operan dentro de Gamarra. El transporte de la mercancía se hace



mediante encomiendas a provincias, dentro de Gamarra hay transportistas que atienden los envíos.

Podemos remarcar también, que entre las carencias del Emporio de Gamarra, se destaca las necesidades de los clientes como restaurantes y lugares de descanso, esparcimiento y entretenimiento para niños

Los clientes también demandan mayor seguridad, tanto dentro de las galerías como afuera y en los exteriores para retirarse con seguridad. Evacuación fácil de las galerías, sistemas y personal entrenado contra incendios asaltos y robos.

También han expresado que sería bueno encontrar una galería de variedad, donde puedas encontrar las marcas de su preferencia sin tener que recorrer todas las galerías.

En otras palabras, no hay una compra con comodidad y seguridad pues las tiendas no cuentan con probadores cómodos para medirse la ropa, no hay aire acondicionado en la mayoría de las galerías y la seguridad dentro de ella no es muy buena, algunos dicen que es parte de la cultura de Gamarra.

Muchos compradores van con su familia, muchos de ellos niños y las madres además de comprarse ellas ropa también compran mucho para sus hijos; con respecto a los servicios higiénicos pero no encuentran baños limpios y adecuados ni lugares de distracción; algunas galería tienen comedor o van a comer al parque Canepa; sin embargo se ha comprobado que la mayoría encuentra un refugio en la estación del tren, una vez que ingresas a la estación van al baño y comen en un lugar limpio y cómodo. Así pues, la estación de la línea 1 se ha convertido en un lugar de descanso, antes de irse a casa con las compras.

Para terminar es de conocimiento que en las festividades de mayor la afluencia de Público mayor es en Navidad y fiestas de fin de año; donde el hábito de la gente es el consumo de prendas de vestir para toda la familia, luego en el inicio de las clases escolares en Marzo, el día de la Madre, el día del Padre y fiestas Patrias, y en el cambio estacional a verano en Diciembre - Enero. Los meses más bajos son de agosto a octubre.

Sobre la competencia incrementada en los últimos años se centra en las tiendas Fast Fashion han captado a mucho público que busca ropa de moda y barata, sin embargo también hay un grupo de esa gente que indica que la ropa no dura mucho y es de poco uso, lo que no ocurre con prendas peruanas compradas en Gamarra.

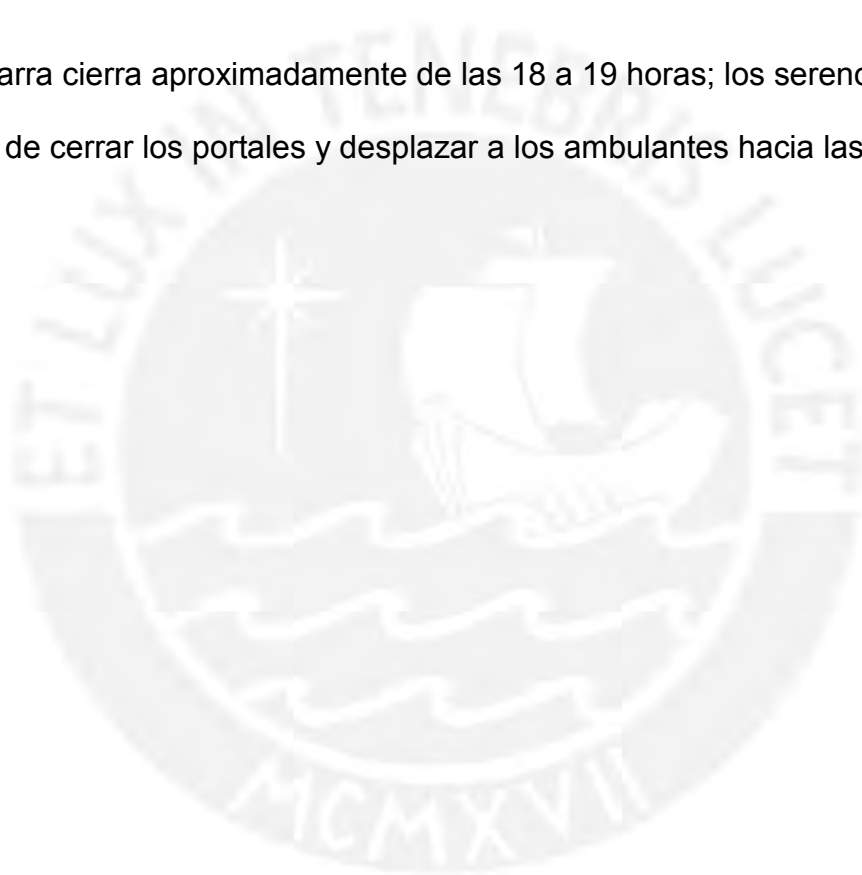


Figura 25. Estación Gamarra - Línea 1. Fuente Propia



Figura 26. Final de jornada en Gamarra. Fuente Propia

Gamarra cierra aproximadamente de las 18 a 19 horas; los serenos son los encargados de cerrar los portales y desplazar a los ambulantes hacia las afueras.



## Capítulo IV Segmentación y Target

### 4.1 Modelo Comercial

El mercado comercial es muy amplio, por ese motivo emplearemos el estudio de Estilos de Vida elaborada por Arellano titulado: “Estilos de Vida según Rolando Arellano”<sup>6</sup>, publicado el 7 de Julio del 2014, en la internet. Se entiende por “Estilos de Vida” como una segmentación en función del comportamiento y manera de ser de un grupo de personas que forman una sociedad.

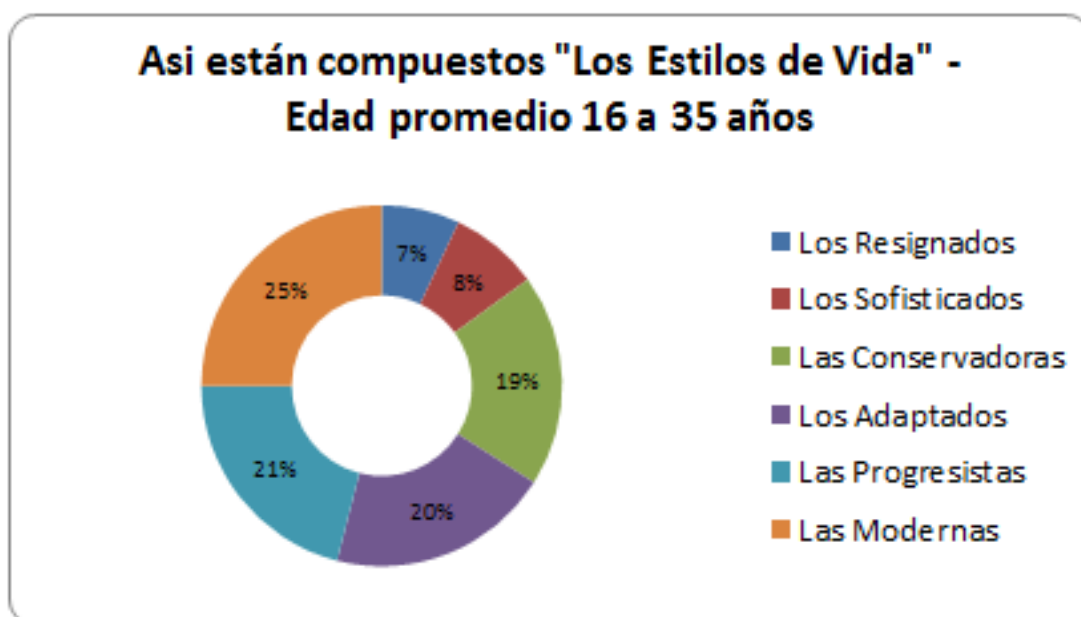


Figura 27. Los Estilos de Vida. Fuente: “Estilos de Vida según Rolando Arellano” 7Julio

2014.

<sup>6</sup> <http://es.slideshare.net/fabiolasaaavedraguerrero/estilos-de-vid-asegn-rolando-arellano>

### Regularmente sus consumos se dan en:

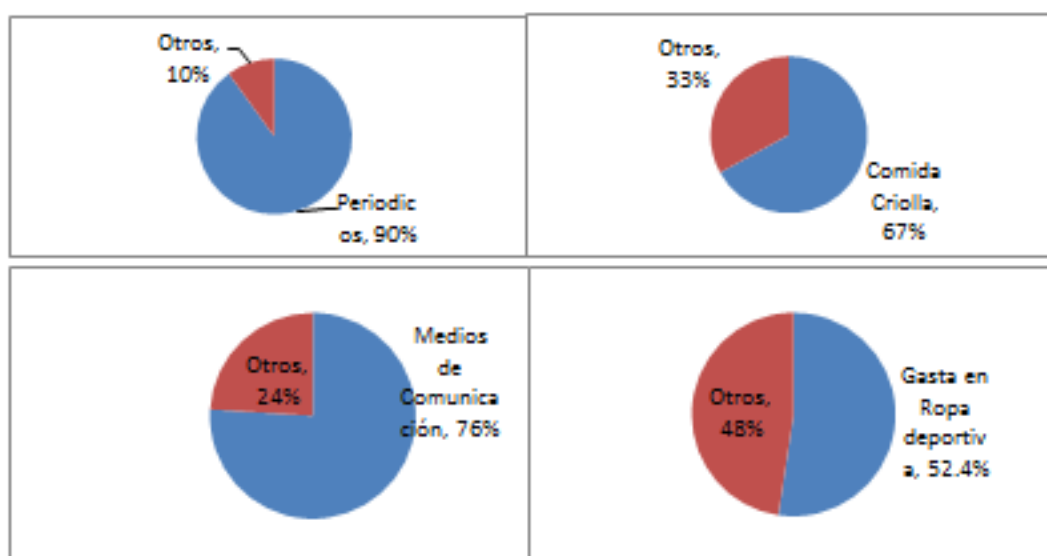


Figura 28. Distribución por Consumo. Fuente: “Estilos de Vida según Rolando Arellano”

7Julio 2014

En la figura 28 se puede observar que sin importar el grupo de Estilo de Vida al cual pertenezcan, consumen en primer lugar periódicos y muy cerca medios de comunicación; en tercer lugar la comida y en un cuarto lugar gastan en ropa.

Para entender esta clasificación se describen a continuación.

**Los Sofisticados.**- Tienen un nivel de ingresos mayor que el promedio. Son modernos, educados, cosmopolitas, debido a que valoran su imagen personal están en busca de nuevas tendencias.

**Los Progresistas.**- Ellos buscan el progreso personal o familiar. Son considerados los empresarios, emprendedores.

**Las Modernas.**- Son mujeres que buscan la realización como profesionales y como madres. Ellas dan mucha importancia a la imagen personal y profesional; por ello salen de compras y buscan productos que les faciliten sus tareas del día a día.

**Los Adaptados o Formales.-** Se consideran persona trabajadores y orientados a la familia. Buscan estabilidad laboral y no toman riesgos como los emprendedores.

**Las Conservadoras.-** Son mujeres más tradicionales; buscan el bienestar de la familia. Son las administradoras del hogar. No buscan una buena imagen siempre, sólo en ocasiones especiales como reuniones en los colegios o fiestas religiosas.

**Los Austeros.-** Prefieren la vida simple, sin complicaciones; son los menos arriesgados y no cuentan con muchos recursos económicos. En general son inmigrantes de otras regiones quienes desde abajo buscan progreso.

En conclusión, la segmentación del mercado nos ayudará a identificar los distintos estilos de vida de las personas que hacen sus compras en las Galerías de Gamarra.

**El fin es identificar bien a nuestro target y especializar la Galería para cubrir sus necesidades.**

A continuación mostramos unas fotos las cuales nos ayudan a identificar los clientes de las Galerías de Gamarra.







Figura 29. Fotografías Fuente. Propia

El target al cual se dirige el proyecto es elegido en función de los temas desarrollados en puntos anteriores y se considera los grupos que componen “Estilos de Vida de Arellano”, ver Macro Entorno, por lo tanto, el nicho de mercado al cual debemos dirigirnos y atraer para que compren en la nueva galería, es el de “Las Conservadoras”, pues en el estudio de Arellano cuanta con un rango de 19%.

En la foto identificamos a los clientes de las galerías en Gamarra los cuales en su mayoría son “mujeres conservadoras”. Ellas toman en su mayoría la decisión de compra de ropa en la familia más que los varones.

Con ello definimos nuestro Target primario como las “mujeres conservadoras”. Ellas valoran sentirse queridas por sus vendedoras, buscan servicio personalizado, es decir que sus vendedoras tomen en cuenta sus gustos, sus necesidades y les ofrezcan alternativas de prendas de vestir. Y como retribución al buen servicio y al producto de calidad adquirido, estos clientes son fieles a sus caseritos.

Sin embargo también se desea captar a las “mujeres modernas”; ellas cuidan mucho su imagen profesional y personal, hacen compras por placer. Ellas buscan calidad y beneficio emocional, estar con lo último en moda.



La mujer moderna representa, según el estudio de Arellano” el 25% de la composición de “Estilos de Vida”.

#### **4.2.-Posicionamiento**

Nuestro producto debe ubicarse en la mente del cliente. Por lo tanto, la imagen que queremos proyectar será a través de un mensaje contundente que nos diferencie de la competencia.

FODA del Proyecto. Para comenzar se realiza un reconocimiento de los factores externos a nuestro proyecto que afectarán su comportamiento. Para ello se identifican cuatro medios que son las 4C's: Contexto (mercado), Consumidor, Canal (entorno) y Competencia. El desarrollo se presenta en la tabla 7.

Luego prosigue un análisis interno del proyecto, teniendo en cuenta sus cualidades. Para ello, se consideran las cuatro características que siguen: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Dicho análisis se muestra en la tabla 8.

Para finalmente obtener la matriz FODA (tabla 9), donde se muestran las fortalezas y debilidades que refieren del análisis interno y las oportunidades y amenazas que se generan a partir del análisis externo. Además, se asigna un peso a cada característica identificada y se calcula el porcentaje de mejora.

Tabla 7. Análisis Externo del Proyecto.

4 c's				
	Contexto - Mercado	Consumidor	Entorno	Competencia
Descripción	Se analiza las características del mercado y sector en que opera la compañía, así como la situación de la coyuntura económica.	¿Qué edad tienen mis clientes? ¿De qué poder adquisitivo disponen? ¿Qué poder de negociación tienen respecto la empresa?	Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.	¿Tenemos muchos competidores? ¿Cuál es la cuota de mercado de nuestro producto? ¿Es fácil cambiar de empresa para los clientes?
Características	Gamarra es el centro comercial tradicional de Lima, donde se desarrollan negocios comerciales exitosos y millonarios.	El Emporio Comercial Gamarra tenía ventas extraordinarias debido a la calidad de sus prendas, sumado con sus precios accesibles y modelos que eran de gusto de sus consumidores, además de la posibilidad de regateo y con opción a comprar al por mayor. Además al ser un "clúster" económico ofrece negocios complementarios a la venta como la fabricación de ropa. Por la ubicación del Proyecto se puede negociar un buen precio de arrendamiento por metro cuadrado y a la vez se puede vender la idea de tiendas con divisiones flexibles para poder obtener más amplios locales.	El rubro confecciones está en caída y ha incrementado la crisis en Gamarra. En este año las ventas han caído en un 70%. Es así que el presidente de Unión Nacional de Empresas Textiles (UNETE) mencionó en una entrevista al Diario Gestión las situaciones detonantes de esta crisis: El ingreso de las prendas chinas impactó en el rubro comercial de manera desleal, dumping y subvaluación de precios en prendas importadas, sobre todo de Asia. "El año pasado, la Comisión de Fiscalización de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales de INDECOPI estuvo a favor de dejar sin efecto las medidas de defensa contra el dumping en la importación de prendas chinas." Lo que conlleva a que las tiendas "branch" de marcas conocidas que venden prendas "fast fashion" se han incrementado y en sí acomodado en Centros Comerciales como Real Plaza o Mall's. Como consecuencia las ventas bajaron y los alquileres por metro cuadrado bajaron. Gamarra ha perdido la popularidad de antaño.	Se estima que Gamarra cuenta con 130 galerías comerciales y que varias de ellas cuentan con más de 1000 establecimientos. Para el presente estudio analizaremos 7 galerías comerciales ubicadas en el "Dameró A": Galería "La Torre": Cuenta con 18 pisos, 630 stands, público objetivo: femenino. "Parque Cánepa": Cuenta con un piso, 159 stands, público objetivo: Mixto. "El Guizado": Cuenta con 10 pisos, 670 stands, público objetivo: Mixto. "Las Malvinas": Cuenta con 5 pisos, 91 stands, público objetivo: Mujeres. "Galería Plaza": Cuenta con 14 pisos, 1124 stands, público objetivo: Mujeres. "Centro Gamarra": Cuenta con 12 pisos, 1207 stands, público objetivo: Mujeres. "El Rey": Cuenta con 4 pisos, 800 stands, público objetivo: Mujeres.
	En el Dameró A, lugar donde se ubica el proyecto, se concentra la mayoría de consumidores y la mayor oferta en venta de ropa para comerciantes mayorista y compradores finales. Éste ha alcanzado un nivel de modernización mayor del resto de Damerós. Los visitantes que van a Gamarra es grande.			

Fuente. Propia

Tabla 8. Análisis Interno del Proyecto.

<b>4 p's Inicial - Posicionamiento</b>				
	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Plaza - Distribución</b>
<b>Características</b>	<p>La Galería Comercial esta direccionado al target de mujeres conservadoras y para atraer al de mujeres modernas.</p> <p>Con este fin, la Galería alquilará dos tiendas, cada uno de 23.3 m2 de doble altura, a dos bancos en el primer nivel, contará con zonas de recreación: sala de juegos para niños y área de comidas en el semisótano. Se cuenta con tiendas "Islas Comerciales" de 3 a 6 m2 destinadas a bisutería o accesorios para vestir.</p>	<p>El Cliente del Proyecto " Galería CONFORT Gamarra"</p> <p>Retorno de inversión: <b>TIR mayor a 13%</b> <b>VAN 2" millones de dólares"</b> sobre el valor invertido.</p> <p>El Periodo de evaluación acordado es de 20 años, y el periodo de retorno máximo será en el año 7.</p>		
<b>Evolución y Posición de la Empresa</b>	<p>Se espera una inversión en la construcción de 8" millones de dólares.</p> <p>Los Gastos de Promoción y Marketing será del 5% de los ingresos por area arrendable en los primeros 2 años y desde el tercer año será del 3%.</p> <p>El costo de arrendamiento varia por piso. El alquiler se cobra con un año de adelanto, además tres meses como garantía, los que se devuelven al final.</p>	<p>La Galería cuenta con un ascensor y una escaleras centrales, vigilancia. Cuenta con instalaciones Contra incendios, instalaciones sanitarias que proporcionan agua a baños de varones y mujeres en cada nivel e instalaciones electricas, todas ellas cumplen con sus respectivos reglamentos.</p> <p>La fachada de la Galería contará con el sistema para poder mostrar los productos de cada tienda o indicar promociones.</p>	<p>El objetivo de la promoción en establecer un trato personalizado con el consumidor con tal de captarlo y fidelizarlo al mismo tiempo. Las firmas de marca, futuros locatarios serán nuestra ancla para atraer clientes a la tienda.</p> <p>La Publicidad de la marca debe ser tal que logre llamar la atención a los clientes finales objetivos. Y cuando vayan a experimentar que es comprar en la <b>galería Confort</b>, lo bien atendido que fueron, sintiendo todo el confort y seguridad necesario deseen regresar.</p>	<p>Reuniones con los futuros locatarios que deseen apostar por éste producto innovador. En estas se formulará la seguridad de que sus ventas serán las esperadas, pues se brinda al cliente final la seguridad y una experiencia buena de compra en Gamarra.</p> <p>Se alquilará un pequeño local y se volanteará en la estación del tren, con los respectivos permisos, el prototipo de la Galería y se informará sobre sus beneficios allí y se obtendrá retroalimentación.</p> <p>Se espera atraer a clientes que busquen moda, calidad y buen precio. Lo conocido como "Bueno, bonito y barato".</p>

Fuente. Propia

Tabla 9. Matriz FODA del Proyecto.

Características de la empresa	Ponderación	Nota	Valor real	Valor máximo	Margen de mejora	Fortaleza o debilidad
Buenas instalaciones Sanitarias, adecuadas para los clientes finales.	10	10	100	100	0%	Fortaleza
La zona de comidas será limpio y ordenado; atenderá las 24 horas al día.	10	10	100	100	0%	Fortaleza
Se apuesta por una nueva distribución de las plantas del proyecto.	9	10	90	90	0%	Fortaleza
Es un modelo de negociación de alquiler, soporte comercial y marketing	9	9	81	90	10%	Fortaleza
Metros cuadrados de almacenaje incluidos dentro del alquiler de área de exhibición y venta el primer año de renta	8	8	64	80	20%	Fortaleza
El proyecto contempla una zona de descanso para los niños y los administradores.	10	6	60	100	40%	Fortaleza
Falta de zonas de parqueo de autos cercanos	5	6	30	50	40%	Fortaleza
El proyecto puede ampliarse.	8	4	32	80	60%	Debilidad
Elevado costo inicial, debido a las especialidades de data, seguridad con cámaras, sistema de aire acondicionado.	8	4	32	80	60%	Debilidad
Dificultad en el proceso constructivo por el difícil horario de trabajo	6	4	24	60	60%	Debilidad
Alta susceptibilidad a los cambios económicos	7	4	28	70	60%	Debilidad
Saturación del mercado por la uniformización de la moda	8	3	24	80	70%	Debilidad
Elevado coste en establecimientos	10	2	20	100	80%	Debilidad

Características de la empresa	Ponderación	Nota	Valor real	Valor máximo	Margen de mejora	Oportunidad o amenaza
La presencia de galerías que no cumplen con medidas de seguridad.	9	10	90	90	0%	Oportunidad
El proyecto tiene buena ubicación	9	9	81	90	10%	Oportunidad
El diseño no requiere de % de área máxima aprovechamiento de lote para áreas arrendables en Gamarra.	9	9	81	90	10%	Oportunidad
Factibilidad de desarrollar hasta 15 pisos de alto.	9	9	81	90	10%	Oportunidad
El mercado de la moda es bueno así como la demanda por la ropa.	9	9	81	90	10%	Oportunidad
Creación de tiendas on line como "linio", sin embargo éste puede dar idea a un nuevo mercado.	8	6	48	80	40%	Oportunidad
Obtener licencia de la Municipalidad de la Victoria.	8	4	32	80	60%	Amenaza
Diversidad climática de Lima	8	3	24	80	70%	Amenaza
Los locatarios no podrán hacer venta al por mayor	7	2	14	70	80%	Amenaza
Venta de productos Chinos, así como los nuevos centros comerciales que venderán la Moda Fast Fashion.	9	1	9	90	90%	Amenaza
Inseguridad durante la compra	9	1	9	90	90%	Amenaza
Cambio en el ciclo económico perjudica gravemente al consumo y al proyecto.	9	1	9	90	90%	Amenaza

Fuente Propia

Es así que el diseño del proyecto cuenta con adecuadas instalaciones sanitarias en cada nivel; en el nivel 1 tiene destinada una zona de comida y descanso así como un área para “juego de niños”.

#### 4.2.1.-Proposición de Posicionamiento.

##### **“A precio de Gamarra, con la comodidad de un Centro Comercial”**

El proyecto se ubica en un mercado muy competitivo. El emporio comercial de Gamarra tiene una densa oferta y demanda. Por lo tanto, definimos a nuestras principales competidoras y a nuestro target. Para ello, se realizó encuestas donde recogimos las apreciaciones de nuestro target hacia nuestro proyecto y apreciaciones de las galerías que visitan frecuentemente nuestro target.

En base a ello, se determinaron los atributos de nuestro Proyecto y sus diferencias y similitudes con las galerías de competencia (figura 29 y tabla 10). Además, cada atributo tiene un peso de valorización y se fue asignando una calificación (0, 3, 6 y 9) a cada uno. Finalmente, se logra obtener una calificación ponderada de nuestro proyecto y de la competencia en cada atributo (tabla 11).



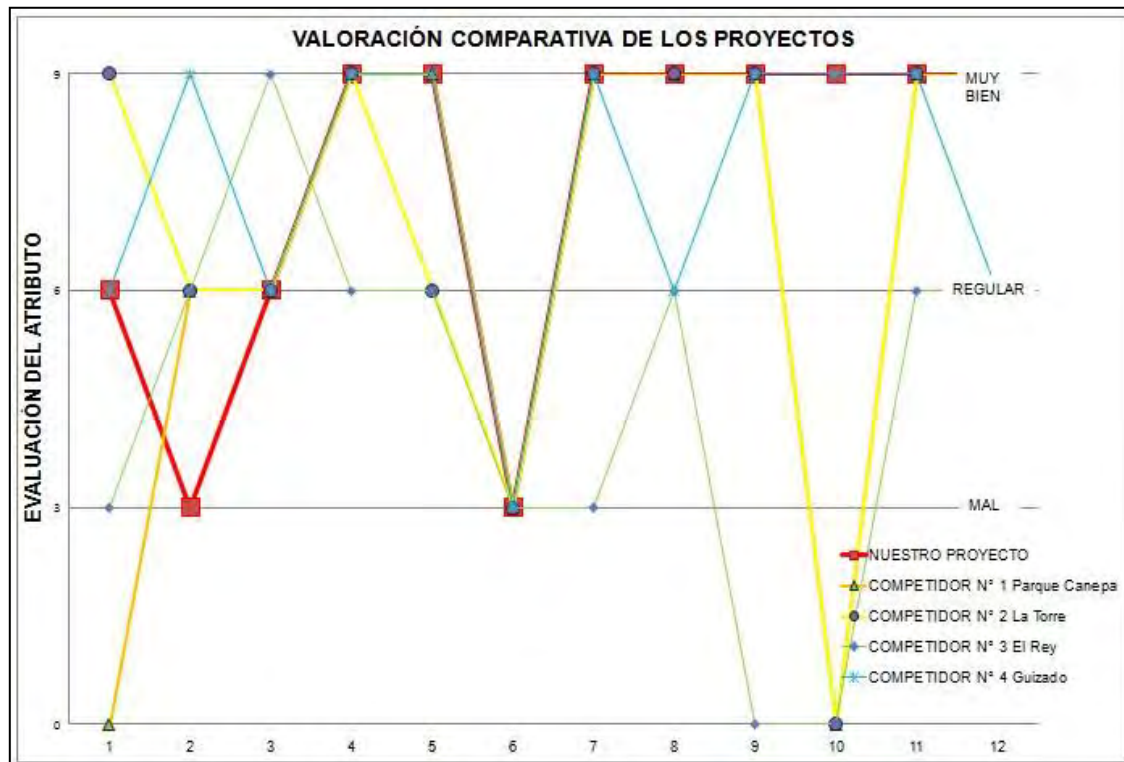


Figura 29. Valoración comparativa de los Proyectos. Fuente Propia

En base al análisis realizado, se puede concluir que el proyecto se encuentra bien valorado en términos generales pero debemos mejorar en la cantidad de tiendas y la variedad de los productos para el target establecido. Un riesgo que se ha encontrado es la cantidad de vacancia de las tiendas en la Galerías en Gamarra como “El Rey de Gamarra”, “La Torre de Gamarra”, “Galerías Santa Lucia, Santa Rosa”; de estas tiendas algunas están en venta y otras en alquiler, lo cual perjudicaría la marca y a los otros arrendatarios; sin embargo la buena ubicación del proyecto con un flujo de visitantes mayor, crea una mayor confianza.

Al observar el mapa de posicionamiento, con el cual se evalúa el precio de arrendamiento vs la valoración ponderada, el proyecto se encuentra mejor valorado a comparación de la competencia y además con un precio de arrendamiento

promedio. No obstante, el proyecto Galería Confort brinda una mejor performance de compra pensando en el confort de nuestro target.

Tabla 11. Comparación de Precios.

Galerías Competencia		Ubicación	Alq \$ por mes	Área	\$ / m2	Promedio \$/m2
PARQUE CA	PARQUE CANEPA	Primer Piso	1122.0	3.2	350.6	350.6
GUIZADO	GUIZADO peq	sotanos pisos	922.0	2.16	426.9	
GUIZADO	GUIZADO grandes	sotanos pisos	1455.3	4.5	323.4	375.1
EL REY	EL REY ok ubic	Buena ubicación 1	1222.0	3.5	349.1	
EL REY	EL REY reg ubi	Regular ubicación	1022.0	3.5	292.0	
EL REY	EL REY ok ubic	Buena ubicación -3	822.0	3	274.0	
EL REY	EL REY reg ubi	Regular ubicación	772.0	3.5	220.6	283.9

Fuente Propia

Lo que se busca conseguir es que nuestro target identifique a nuestro proyecto como una alternativa diferente a las Galerías que encuentra comúnmente durante su visita a Gamarra. Para ello, el mensaje que transmitimos quiere influenciar en nuestros clientes y llame su atención a visitar nuestra Galería en busca de precios bajos porque trabajaremos con empresas peruanas y la comodidad que ofrecen nuestras instalaciones (patio de comidas, área de recreación, libre tránsito, limpieza y seguridad).

Hay que aprovechar que Gamarra es un cluster de Galerías que garantiza el flujo de visitantes como compradores personales y familiares y comerciantes mayoristas de los conos de Lima y de provincias.

Desarrollo de la Marca con el fin de lograr construir un posicionamiento claro en la mente de los clientes “Mujeres Conservadoras” que les gusta hacer las compras en un ambiente confortable.



El objetivo es quedarse en la mente de los clientes que visitan la galería con el deseo de volver a vivir esa experiencia. El cual se desarrolla durante el proceso de ejecución del proyecto, demostrar que el posicionamiento está en la mente de los clientes. Para ello se utiliza un proceso de implementación y control, donde se ejecuten los planes de marketing (publicidad, promociones, etc.) indicados en el Mix de Promoción, para lograr, otra vez se indica, lo más importante, que el posicionamiento elegido se establezca en las mentes de los consumidores.

### **4.3.-Proceso de Planificación**

#### **4.3.1.-Creación de la Marca**

El “Targeting” determinado es un público masivamente femenino y conservador; ellas buscan un servicio personalizado y prefieren ir de compras a lugares que den confianza y confort.

Nombre de la Marca: “A precio de Gamarra, con la comodidad de un Centro Comercial”. Esto se dio como resultado de la Evaluación de atributos del proyecto comparado con los de otras galerías en Gamarra.

#### **4.3.1.1.-Diseño de la Marca**

Diseño visual en el cual definimos la identidad visual, los colores con los que el cliente se identifique, buscar en la paleta de colores el logotipo; buscar una ilustración, la palabra o palabras con la que la mujer conservadora nos identifique. En si es buscar los principales puntos de contacto del cliente objetivo.

El logotipo o el dibujo o diagrama que identificara al proyecto comercial de la Galería en Gamarra deben ser asociada de manera inmediata con lo que representa, con lo que se desea ofrecer a nuestro target y quede en su experiencia de compra y la difundan.

La palabra: Confort es la marca o lema que especifica lo que se encontrará el cliente al ingresar a las galerías; generándose un símbolo en la mente de los clientes.

## GALERIA

## CONFORT

Figura 28. Logo. Fuente Propia



## Capítulo V El Producto - El Proyecto

### 5.1.-El Producto

Edificio es de uso comercial con cinco pisos con 1680.3 m<sup>2</sup> de área construida, constituido por 131 tiendas arrendables entre 3 m<sup>2</sup> a 23 m<sup>2</sup>. Presenta un acceso por el Jr. Unanue, con un frente de aproximadamente 13 metros lineales acristalados debidamente protegido con el fin de hacerse visible.

El proyecto debe cumplir con:

- El RNC, Reglamento Nacional de Construcción donde se indican los requisitos básicos a cumplir conforme a las Normas Legales.
- Los relativos al diseño de Arquitectura Título III.1 Norma A.010.
- Edificios comercio A 070.
- Edificios de oficinas A 080.
- Norma de Requisitos de Seguridad A.030.
- La Norma A120 referido a accesibilidad para personas con discapacidad
- La Norma técnica de Edificaciones: Instalaciones Sanitarias para Edificaciones S-200.

#### 5.1.1.- Desarrollo del Proyecto.

Alcance.

Cada uno de los proyectistas de acuerdo a sus especialidades debe entregar el expediente técnico completo y debidamente firmado cumpliendo con las Normas de los entes regulatorias como Municipalidad e INDECI.

Los proyectistas de Arquitectura deben de revisar los Parámetros Urbanísticos proporcionados por la Municipalidad de la Victoria, la cual da los lineamientos para el diseño arquitectónico como retiros, altura del edificio; nos indica la zonificación donde está ubicado el terreno.

Al visitar el terreno de debe confirmar los linderos y el área del terreno.

Los proyectistas de arquitectura se comprometen a entregar el Expediente Técnico completo y firmado por un arquitecto colegiado que comprende: Memoria descriptiva, memoria Justificativa del proyecto de arquitectura, planos de planta, corte, detalles de planos del edificio y planos de elevaciones de la fachada y las especificaciones técnicas completas con un cuadro de acabados conciliados; cumpliendo con las indicaciones de la Municipalidad de tal manera que no haya observaciones. El proyectista se compromete a cumplir con los plazos establecidos en el contrato.

Los planos de arquitectura serán entregados a las distintas especialidades como estructuras, instalaciones sanitarias, eléctricas y contra incendio. Estas especialidades se comprometen según contrato a cumplir con la entrega de la Memoria Descriptiva, los planos y detalles de cada especialidad y especificaciones técnicas cada una debe estar revisada y firmado por el respectivo proyectista encargado.

Cada uno de los proyectistas se compromete, según contrato a proporcionar información, asesorar y responder las dudas durante la etapa de construcción coordinando con la empresa Supervisora de la obra o la empresa seleccionada para la Gestión del proyecto.

Durante la etapa de construcción la empresa supervisora se encargará de hacer cumplir el proyecto guiándose de los expedientes técnicos de cada especialidad así como de resolver las dudas de la empresa constructora y coordinar con las distintas especialidades.

### Características

Esquema del Diseño de Producto.-

Se cuenta con el siguiente cuadro de áreas por nivel.

Tabla 12. Cuadro de áreas del Proyecto por piso.

SOTANO		1° Piso		1° Piso	
	AREA		AREA	Tiendas Isla	AREA
T S01	11.24 m2	T I01	23.3 m2	# 9	3 m2
T S02	9 m2	T I02	8.8 m2		
T S03	9 m2	T I03	9 m2		
T S04	9 m2	T I04	9 m2		
T S05	9 m2	T I05	9 m2		
T S06	9 m2	T I06	9 m2		
T S07	9 m2	T I07	9 m2		
T S08	8.45 m2	T I08	9 m2		
T S09	9 m2	T I09	6.3 m2		
T S10	9 m2	T I10	20.23 m2		
T S11	9 m2	T I11	6.3 m2		
T S12	9 m2	T I12	9 m2		
T S13	9 m2	T I13	9 m2		
T S14	9 m2	T I14	9 m2		
T S15	14.11 m2	T I15	9 m2		
T S16	9 m2	T I16	9 m2		
T S17	9 m2	T I17	9 m2		
Área de Juegos	30.43 m2	T I18	9 m2		
		T I19	23.3 m2		



**Semisótano.**-Planta destinada a tiendas de vestir, salones de belleza, comedor y juegos para niños; comprende un área total de 448.00 m<sup>2</sup> cuya distribución se da: área arrendable 190.25 m<sup>2</sup> el cual corresponde al arrendamiento para venta de vestimenta, así como los baños con 13.5 m<sup>2</sup> y salones de belleza zona de esparcimiento: patio de comida y juego para niños. Áreas comunes baños, corredores y accesos.

En esta planta también se encuentran los ambientes para los equipos electrógenos, cuarto de máquinas y cisterna.

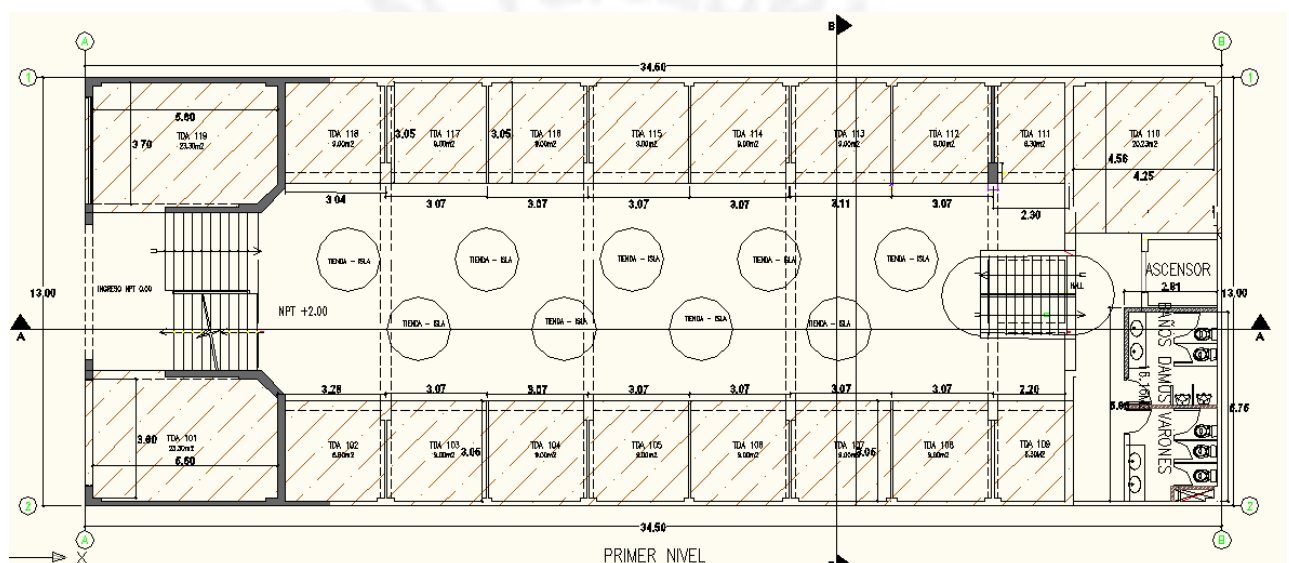


Figura 31. Planta 1 del Proyecto.

**Nivel 1.-** Zona comercial que comprende un área total de 448.00 m<sup>2</sup> cuya distribución se da en área arrendable 232.0 m<sup>2</sup> y los baños de 13.5 m<sup>2</sup> de área arrendable y área común 216.0 m<sup>2</sup> dividido entre ductos de ventilación, corredores, ascensor y escaleras de acceso interior.

**Nivel 2,3, 4 y5:** Zona comercial que comprende un área total de 448.00 m<sup>2</sup> cuya distribución se da en área arrendable 276.4 m<sup>2</sup> y los baños de 13.5 m<sup>2</sup> de

área arrendable y área común 158.0 m<sup>2</sup> dividido entre corredores, probadores, ascensor y escaleras de acceso interior.

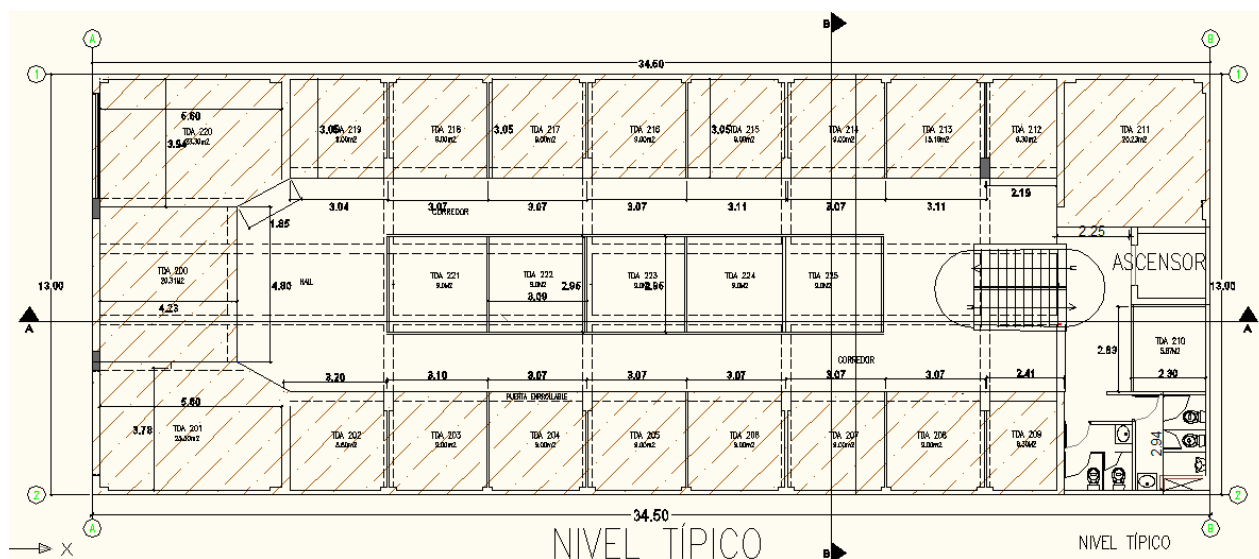


Figura 32. Planta Típica.

## 5.2.- Costos

*Metrajes.* Como ya se mencionó anteriormente, los metrajes son como siguen:

Área Del Terreno 448.50 m<sup>2</sup>

Área Construida 2691 m<sup>2</sup>

Área Arrendable 1680.3 m<sup>2</sup>

Costos Unitarios:

Costo por m<sup>2</sup> de terreno \$15,000.

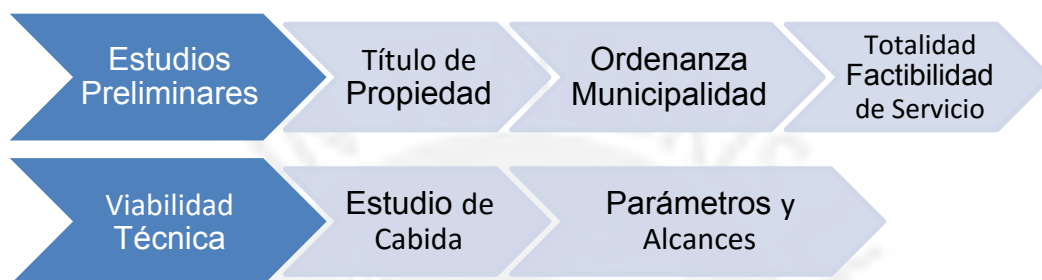
Costo por m<sup>2</sup> de construcción \$580



### 5.3.-Cronograma

Proyecto. La etapa del Proyecto o Pre construcción puede durar entre 3-4meses.

- Pre- Construcción



- **Nos encontramos acá** \_\_\_\_\_



*Construcción y Cierre.* La etapa de Construcción debe estar durando 7 meses por las restricciones de la zona.

- Construcción \_\_\_\_\_



#### 5.4.- Reglamento Interno de Uso.

Es necesaria la creación de normas de convivencia entre los arrendatarios, entre ellos y los administradores del edificio y también estas normas sirven para la comodidad del cliente final al momento de sus compras. Así mismo el cumplimiento de normas de conducta básicas como; limpieza, seguridad, honestidad y respeto. Nuestro producto y lo que ofrecemos van de la mano de los usuarios, tanto arrendatarios como de los visitantes.

Reglamento para los arrendatarios.

1. Las tiendas deben estar limpias, ordenadas y con la vendedora a las 9 am de Lunes a Domingo.
2. Las vendedoras usaran un polo negro o blanco con la marca de su tienda, unos pantalones oscuros y zapatos cerrados.
3. Las tiendas no pueden estar sin vendedora.
4. El cierre de ventas es a las 10 pm.
5. El horario de limpieza es de dos turnos.
6. Los pagos por servicio de luz, agua y seguridad se realizaran sin falta el primer sábado de inicio de mes.

7. Los servicios higiénicos pueden ser utilizados por los vendedores para el uso de limpieza de sus tiendas de 9 am a 9:30 am, pero después de esa hora se tendrá que pagar para usar servicios higiénicos.
8. La mercadería no se puede exponer en zonas de tránsito, sólo dentro del área de la tienda, ningún maniquí debe estar en vías públicas.
9. Si hay un problema con algún cliente se debe llamar a seguridad de la tienda como medida de mediador y exponerle sus quejas respectivas
10. El patio de niños atiende de 9am-8pm.

### 5.5.- Precio

Elementos a Tomar en Cuenta. El precio consideramos que debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Costo de Inversión Total: Terreno, Construcción, Trámites, Marketing, etc.
- Precio de Mercado: Los alquileres de la competencia en nuestro entorno.
- Value: Nuestro producto tiene un beneficio percibido por el arrendatario y por el cliente final y que no se compara a nuestra competencia local. Por lo tanto, es un importante factor para nuestro precio de alquiler.

Los Inversionistas suman al Aporte propio que es un 77% del Financiamiento total, a ellos les interesa el Retorno de Inversión.

El Proyecto Ofrece a los inversionistas por su aporte una tasa interna de retorno (TIR) mayor a 12.0% y un VAN de un millón de dólares sobre el valor invertido y el Periodo evaluado para esta inversión es de 20 años, y el periodo de retorno será en el año 7.





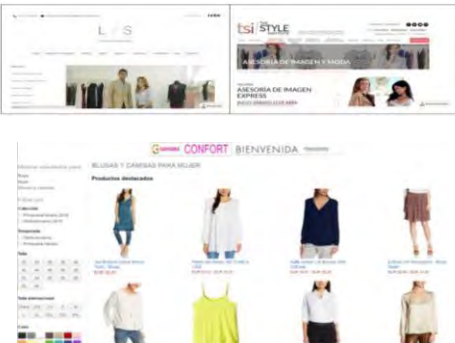
Fijación del Precio. Por lo mencionado anteriormente, nuestro producto es diferente a la competencia; sin embargo, no podemos correr el riesgo de que por temor a la innovación no arriesguen en unirse al proyecto. Por lo cual, se empezara con un precio de mercado para incentivar a nuestros clientes y asegurar una vacancia mínima o nula al momento de empezar a operar.

### 5.6.- Promoción

Se muestra en la tabla 15 el Mix de Promoción del Proyecto.



Tabla 13 Mix de Promociones. Fuente Propia

	MIX DE PROMOCIÓN				
	PUBLICIDAD	VENTAS PERSONALES	MARKETING DIRECTO		PROMOCIÓN DE VENTAS
			CONVENCIONAL	DIGITAL	
Objetivo	El objetivo de la promoción es establecer un trato personalizado con los clientes o que muestren interés por el producto; tanto arrendatarios como los clientes finales. con el fin de captarlo y fidelizarlo al mismo tiempo. El objetivo es el Target Primario: Mujeres Conservadoras y atraer al Target Secundario: Mujeres Modernas.				
Reason Why	¿Por qué deben ir a comprar a las Galerías Confort? Porque comprarán lo que realmente debe usar para sentirse guapa y segura. Porque tendrá una experiencia de compra confortable y saldrá SATISFECHA con su compra y segura que es el vestido perfecto para su estilo de cuerpo. Porque la mujer Confort tiene derecho a sentirse reina y nosotros a cumplir sus deseos.				
Campaña	Volantes en los Quioscos en Gamarra, Volantes en la estación del Tren,	Buscar a los clientes informales y persuadirlos a visitar la Galería Confort. Vendedoras en la estación del tren, que repartan volantes pero también capacitadas para explicar las particularidades del proyecto.	Seleccionar a las empresas que más venden en Gamarra o las más visitadas en la página web; , alineados con la moda que deseamos vender en la Galería y entablar una comunicación directa. Este primer contacto se entabla conversación con el futuro arrendatario o socio estratégico y se ve la posible firma de contrato.	Se realiza una página Web de tal manera de generar ventas por internet y/o negocios vía what app's, la cual sirve para: 1.- Captar a futuros arrendatarios interesados. 2.- Dar a conocer las marcas que se venden en la Galería 3.- Ventas por internet de las marcas que venden y quizá armar promociones con todas ellas o individuales. 4.- Las promociones u ofertas se realizarán a través de la Administración de la Galería. 5.- Eventos organizados por parte de la Administración de la Galería en conjunto con los arrendatarios.	1.- Promociones por parte de la Administración de la Galería. 2.- Eventos organizados por parte de la Administración de la Galería. 3.- Contratar una arquitecta que diseñe un estratégico Visual Merchandising en la fachada de la galería. 4.- Promociones con empresas formadoras de asesoría de imagen y personal Shopper. Es necesario las promociones sobre todo en días festivos del año como día de la madre, fiestas patrias o navidades.
Etapa del Proyecto					
	Ejecución / Operación	Operación	Operación	Operación	Operación

Nota: RELACIONES PÚBLICAS - PUBLICITY. Las Noticias que se publican de las ventas de Gamarra son muy positivas y necesarias para atraer futuros arrendatarios.

Se debe tener en cuenta que los bancos y cajeros automáticos en las galerías aumentan 25% las ventas.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Diario Gestión.

## 5.7 Plaza

Convencional. Se alquilará un pequeño local en la Estación del Tren desde donde se realizara la publicidad durante el periodo 0.



Figura 33. Foto ilustrativa. Fuente. Google Earth.

Se tendrá planos de la Galería, su distribución, sus características y una plantilla de precio de arrendamiento. Se realizara hasta tener una ocupación del 70% de Preventa. Los ingresos se darán por medio de contratos de alquiler con adelanto de 1 año.

Virtual o Digital. Una página web propia diseñada para captar futuros arrendatarios y clientes finales que busquen a su marca favorita y moda actualizada. También se conversará para ingresar a la página web de Gamarra y periódico de Gamarra.

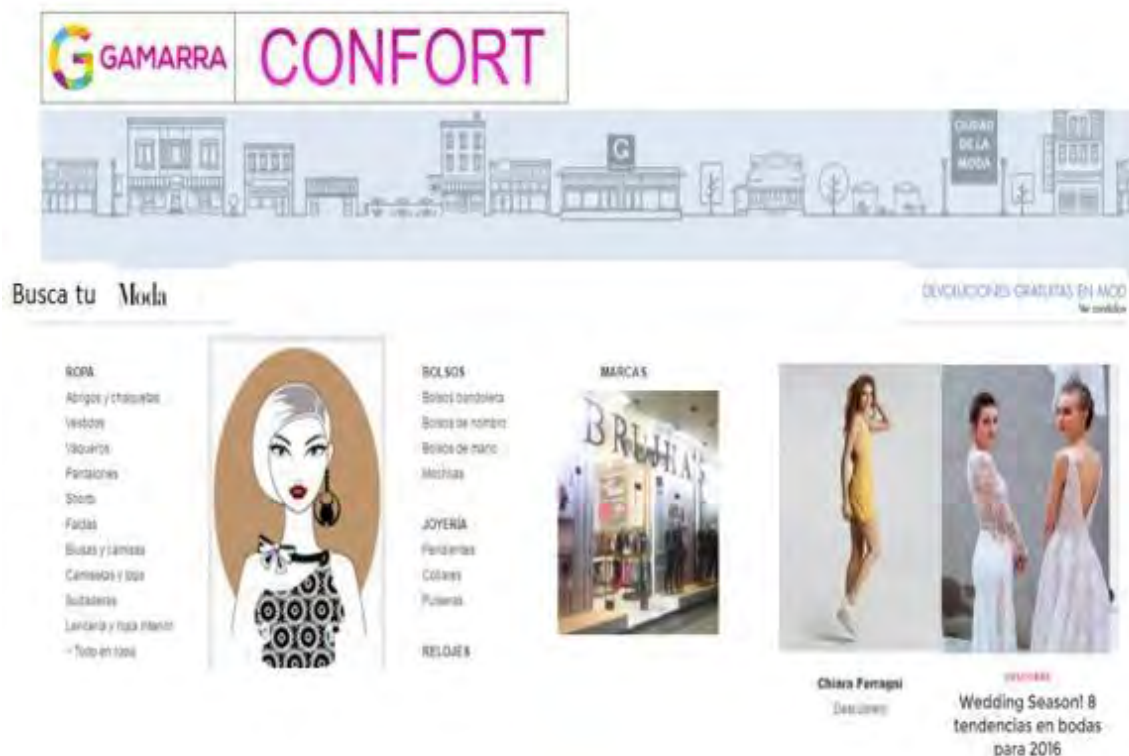


Figura 34. Plantilla de la Página Web. Fuente. Propio.

La página electrónica está diseñada para recibir comentarios y un chat para los clientes. El control y seguimiento se da tanto en ingresos a la página web, comentarios y compras vía internet.

<http://gestion.pe/empleo-management/marketing-tiempo-real-2157198>

## **Capítulo VI Evaluación Económica y Financiera del Proyecto:**

Los resultados del Análisis Económico y Financiero son importantes debido a que es la parte no emotiva de desarrollar un proyecto, más bien es la parte decisiva del proyecto dejando las emociones de lado y poniendo el dinero sobre la mesa para decidir si el proyecto es rentable o no.

Con los ingresos, modalidad de alquilar las tiendas y la inversión representada por los egresos debido a los trámites municipales, de gerencia, de construcción y operación del proyecto y su distribución en el tiempo reflejados en el Flujo de Caja proyectado durante el tiempo de evaluación, 20 años.

Se realiza un análisis de sensibilidad para saber cuál es la fortaleza del proyecto en los diferentes escenarios a los que se le somete en la hoja de cálculo e identificar cuáles son sus valores débiles y fuertes y de esta manera ver las contingencias que se pueden asumir y los riesgos que se pueden correr.

### **6.1.- Ingresos y Egresos.-**

#### **6.1.1.- Ingresos.-**

Para fijar el precio de alquiler de las tiendas se buscó y comparó la oferta y el precio de los competidores en las otras Galerías que tiene la misma modalidad de arriendo, también se utilizó el costo de ejecución del proyecto.

Estos valores se han ensayado en el ítem de Atributos del proyecto, en base a ello se ha establecido el precio de alquiler por piso.



Tabla 14  
Precio de Alquiler US\$/ m2. Fuente Propia.

Precio de Alquiler (renta) no inc. IGTV		
	US\$ x m2	Ingresos mes \$
semisolano	235.00	44,704
1º piso	175.00	27,760
1º piso - Bancos	350.00	16,310
1º piso - Islas	350.00	9,450
2º piso	120.00	33,908
3º piso	105.00	29,670
4º piso	70.00	19,780
5º piso	55.00	15,541
Alquiler de Baños		575
<b>Total ingresos x mes</b>		<b>197,699</b>
Derecho de llave	0	meses alquiler
Fondo de garantía:	3	meses alquiler
Mantenimiento	24	\$/m2 - mes
<b>RENTA PROMEDIO (\$ x m2)</b>		<b>127.32</b>
<b>RENTA PROMEDIO BAÑOS</b>		<b>350.00</b>

INGRESOS	
Ingresos área arrendable	\$59,175,542.51
Alquiler de Baños	\$192,200.25
Mantenimiento	\$7,907,411.35
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$67,082,953.87</b>

A lo largo del Periodo de evaluación del Proyecto el cual es de 20 años.

Tabla 15  
Porcentaje de área de alquiler a lo largo periodo de análisis de 20 años. Fuente Propia.

Demanda:	
% de area alquilar 1er. año de operación: (Debido a preventa etapa d	60%
% de area alquilar 2do año de operación:	65%
% de area maxima a alquilar:	95%
Tasa de Crecimiento Anual de la Ocupación	8%
Tasa de Crecimiento Anual del Precio de Alquiler	8.00%
Tasa de Inflación	4.00%

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	20
OCUPACION (%)												
Tasa de ocupabilidad		60.0%	64.8%	70.0%	75.6%	81.6%	88.2%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
AREA (m2)		931.64	1,006.18	1,086.67	1,173.60	1,267.49	1,368.89	1,475.10	1,475.10	1,475.10	1,475.10	1,475.10

Otros ingresos que se consideran en función del área arrendable a lo largo del Periodo de Evaluación son:

Mantenimiento, el cual es 288 dólares por m<sup>2</sup> arrendado de manera anual.

Alquiler de los Baños cuyo ingreso es de 4200 dólares anual.

#### 6.1.2.-Egresos.-

La Inversión inicial es de (-\$ 8'792,035.64) sin IGV, la cual se distribuye de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DE INVERSIONES - EGRESOS		
INVERSIÓN INICIAL PERIODO CERO	US\$	IGV
Terreno	\$6,727,500.00	
Preoperativos	<b>\$375,287.30</b>	\$67,551.71
Gestion y estructuracion del negocio	\$128,468.34	\$23,124.30
Valor de la construccion	\$1,560,780.00	\$280,940.40
<b>VALOR INVERSIONES</b>	<b>\$8,792,035.64</b>	<b>\$371,616.41</b>

Costos y gastos	US\$	IGV
Gastos de Promoción y Marketing	\$1,836,761.33	\$330,617.04
Gasto de Administración y Seguridad	\$2,977,807.86	\$536,005.41
Gastos de Mantenimiento y Renovación	\$7,082,732.66	\$1,274,891.88
Seguros	\$232,385.15	\$41,829.33
Valor costo de Implementacion de tecnologia 5 años	\$312,156.00	\$56,188.08
Impuestos municipales	\$46,477.03	
Amortizac.Gestión y Estruct. Proyecto	\$128,468.34	
Depreciación de la construcción	\$1,560,780.00	
Amortización Preoperativos	\$375,287.30	
Depreciación de Implementación y tecnologia	\$292,646.25	
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$14,845,501.92</b>	<b>\$2,239,531.74</b>

Se considera cada 5 años un incremento del costo por implementación tecnológica, esto se refiere a invertir en la mejora de publicidad, seguridad además de incursionar en ventas online, la cual se considera a lo largo de los 20 años de Periodo de evaluación del proyecto. (Periodo de Evaluación del Flujo de Caja).

De Egresos.

Temas a tener en cuenta:

- Los acuerdos para la asociación de arrendatarios se cierran antes de iniciar las licencias y permisos para la construcción
- El proyecto se inicia con la construcción; las reservas realizadas en esta Fase tienen la meta de ser el 60% del área de arrendable.

Pre operativos (Alcabala) SE AMORTIZA EN 4 AÑOS (4% del terreno y Construcción)

Costos de Estudios  
Licencias  
Temas Legales

Gestión y estructuración del negocio. SE AMORTIZA EN 4 AÑOS (2% del terreno y Construcción)

Equipo de profesionales  
Diseño  
Estrategia Comercial  
Gestión Contractual  
Financiamiento

Valor costo de implementación y tecnología. SE AMORTIZA EN 5 AÑOS (5% de Construcción)

## 6.2.- Fuentes de Financiamiento

La Estructura de Financiamiento se muestra a continuación:

Tabla 14

Supuestos de Inicio. Inversión y porcentaje de Financiero. Fuente Propia

INVERSION			FINANCIAMIENTO		
Terreno	6,727,500	77%	Aporte Propio	6,727,500	77%
Construcción	1,560,780	18%	Linea crédito Banco (teorica)	2,064,536	23%
Indirectos	503,756	6%	Pre - Alquiler	-	0%
<b>Total Inversió</b>	<b>8,792,036</b>	<b>100.0%</b>	<b>Total Financiam.</b>	<b>8,792,036</b>	<b>100.0%</b>

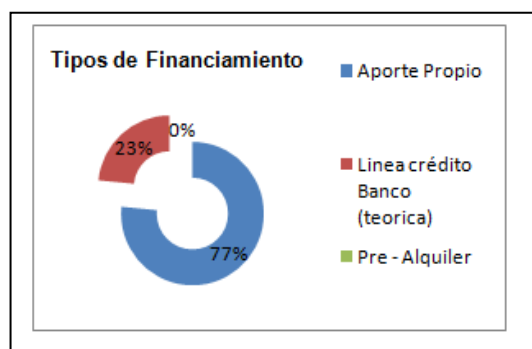


Tabla 15  
Supuestos de Inicio. Inversión y porcentaje de Financiero. Fuente Propia

$$WAAC=(1-t) r_D (D/V)+r_E (E/V)$$

	t	28.00%
Kd	Rd	12.00%
	D/V	23.43%
Ke	E/V	76.57%
	Re	16.00%
<b>WAAC</b>		<b>14.3%</b>

Siendo:

- t el impuesto a la Renta 28%.

Tabla 16  
Supuestos de Inicio. Información del Financiamiento. Fuente Propia

12. FINANCIAMIENTO (inc IGV)		
<b>Estructura Financiera:</b>		
Deuda	2,151,798.17	23%
Capital	7,011,853.88	77%
Total	9,163,652	
Periodo de gracia	1	años
Plazo de amortización	7	años
TEA (Kd)	12.00%	
Cuota anual	471,497	

### 6.3.- Flujo de Caja Projectado

INDICADORES.-

Tabla 17  
Supuestos de Inicio. Indicadores Financieros. Fuente Propia

11. INDICADORES	
VAN Economico	2,650,540
VAN Economico ajustado	3,690,241
TIR Economico (del)	19.4%
VAN Financiero (accionistas)	2,731,801.05
TIR Financiero (accionistas)	20.9%

Tabla 18  
DIAGRAMA DEL FLUJO DE CAJA ECONOMICO ACUMULADO. Fuente Propia

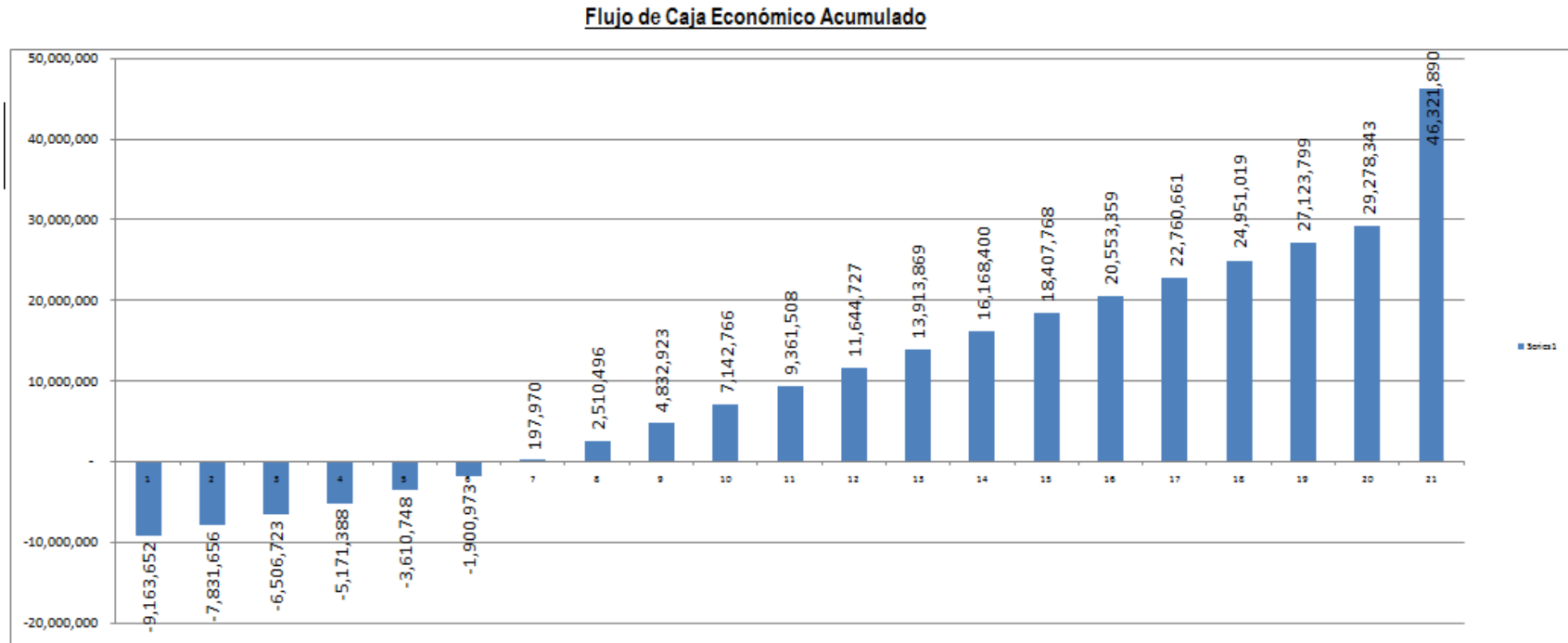
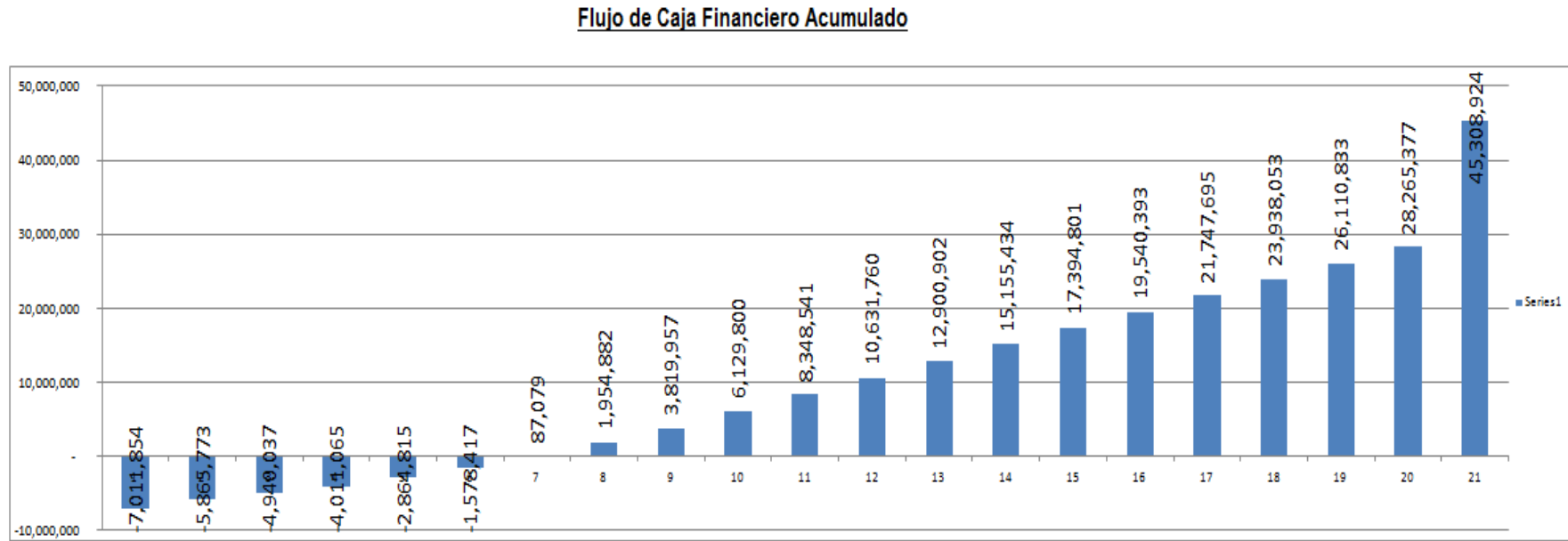


Tabla 19  
DIAGRAMA DEL FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO.- Fuente Propia



## 6.4.-Análisis de Sensibilidad

Es importante saber que variables incluidas en el análisis del proyecto pueden afectar la rentabilidad de un proyecto y por lo tanto al momento de identificar las variables que conforman los supuestos que ayudan a elaborar el proyecto financieramente. De esta manera al momento de “ver qué pasa si con el cambio de la variable” afecta la rentabilidad del proyecto y ver los parámetros de esta variable es decir el punto optimista, base o pesimista.

### Variables Críticas.-

De estas variables veremos cual afecta de una forma importante, la rentabilidad del proyecto. Se ha considerado las variables críticas que se muestran en la primera columna del siguiente gráfico, donde se muestra coloreado de azul claro aquellas variables que al momento de variarlas han afectado el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de retorno).

Tabla 20 Variables Críticas

#### 14. VARIABLES CRITICAS

VARIABLES	Valor inicial variable	% variac.	Nuevo valor variable	Valor inicial VAN Financ.	Nuevo Valor VAN Financ.	% variac. VAN Financ.
Renta de Alquiler tienda Semisótano	235.00	-15%	199.75	2,731,801	2,346,722	-14.10%
Costo de Operación y mantenimiento (\$ x m2)	\$12.0	15%	13.80	2,731,801	2,521,588	-7.70%
Costo de construcción (\$ x m2)	\$580	15%	667.00	2,731,801	2,552,779	-6.55%
Costo del Terreno	\$15,000	15%	17,250.00	2,731,801	1,679,830	-38.51%
Tasa de Crecimiento de Ocupación	8.0%	50%	12.0%	2,731,801	2,697,547	-1.25%
Tasa de Crecimiento de Precio de alquiler	8.0%	-50%	4.0%	2,731,801	1,279,022	-53.18%
% de area maxima a alquilar	95.0%	-15%	80.8%	2,731,801	768,414	-71.87%
% de área de alq 1er año operación	60.0%	-50%	30.0%	2,731,801	685,267	-74.92%
Ke	16.0%	15%	18.4%	2,731,801	1,160,465	-57.52%
Kd	12.0%	100%	24.0%	2,731,801	2,010,145	-26.42%

## 14. VARIABLES CRITICAS

Variables	Valor inicial variable	% variac.	Nuevo valor variable	TIR Financiero Inicial	Nuevo valor de TIR	% variac. TIR Financ.
Renta de Alquiler tienda Semisótano	235.00	-15%	199.75	20.90%	20.30%	-2.87%
Costo de Operación y mantenimiento (\$ x m2)	\$12.0	15%	13.80	20.90%	20.60%	-1.44%
Costo de construcción (\$ x m2)	\$580	15%	667.00	20.90%	20.60%	-1.44%
Costo del T erreno	\$15,000	15%	17,250.00	20.90%	18.70%	-10.53%
T asa de Crecimiento de Ocupación	8.0%	50%	12.0%	20.90%	21.10%	0.96%
T asa de Crecimiento de Precio de alquiler	8.0%	-50%	4.0%	20.90%	18.50%	-11.48%
% de area maxima a alquilar	95.0%	-15%	80.8%	20.90%	17.60%	-15.79%
% de área de alq 1er año operación	60.0%	-50%	30.0%	20.90%	16.80%	-19.62%
Ke	16.0%	15%	18.4%	20.90%	20.80%	-0.48%
Kd	12.0%	100%	24.0%	20.90%	19.60%	-6.22%

**Puntos de Equilibrio VAN FINANCIERO = 0.-**

Tabla 21 Puntos de Equilibrio

## 15. PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN FINANCIERO =0)

Variables	Valor inicial	Valor en el punto equil.	% variac.
Renta de Alquiler tiendaSemisotano	\$235.0	-\$15.9	-107%
Costo de Operación y mantenimiento (\$ x m2)	\$12.0	\$35.3	194%
T asa de Crecimiento de Ocupación	8%	-2%	-122%
Costo de construcción (\$ x m2)	\$580	\$1,872	223%
Costo del T erreno	\$15,000	\$20,851	39%
% de area maxima a alquilar	95.0%	76%	-20%
% de área de alq 1er año operación	60.0%	23%	-62%
Ke	16.0%	19.31%	21%
Kd	12.0%	38.84%	224%

Se han escogido estas variables pues es necesario suponer si pueden presentarse a lo largo de la vida del proyecto.

Un ejemplo son las siguientes variables:

Una de las variables son las deudas; deuda adquirida con el banco y los dividendos de los accionistas es decir, el Costo de Oportunidad del accionista Ke.

Otra variable es: Renta de Alquiler, debido a que varía según la vacancia de las tiendas en el Damero A, es por ello que se ha realizado un análisis de sensibilidad para cómo afecta esta variabilidad piso por piso a la deuda (Ke y Kd).

La Tasa de Crecimiento de Ocupación.



A continuación observaremos el Análisis de Sensibilidad por Escenarios la cual se realiza con la modificación de dos variables, matriz de doble entrada, el objetivo es ver cómo afecta la rentabilidad del proyecto.

Se escogen estas dos entradas de la Matriz en función de saber que escenarios pueden presentarse de manera lógica a lo largo de la vida del proyecto.

Tabla 22. Evaluación de Escenarios Costo del terreno vs Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler.

	Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler					
	2,731,801	5%	6%	6%	7%	8%
Costo del Terreno	\$15,000	1,711,233	1,919,576	2,156,039	2,425,031	2,731,801
	\$16,500	1,010,394	1,218,591	1,454,888	1,723,691	2,030,243
	\$18,150	240,425	448,487	684,629	953,256	1,259,607
	\$19,965	-605,873	-397,780	-161,709	106,755	412,919
	\$21,962	-1,536,629	-1,328,651	-1,092,609	-824,102	-517,896
	\$24,158	-2,559,676	-2,351,805	-2,115,885	-1,847,518	-1,541,471

Se puede observar que con un Costo de Terreno de \$19,965 y Tasa de crecimiento de precio de alquiler 6% ya no es viable, así mismo sabemos de punto de equilibrio que con un Costo de terreno de \$20,851 y conservando mi Tasa de crecimiento de precio de alquiler de 8% indica que el proyecto está en riesgo.

Tabla 23. Evaluación de Escenarios. Ke vs Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler.

	Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler					
	2,731,801	5%	6%	6%	7%	8%
Ke Costo Oportunidad del Accionista	16%	1,711,233	1,919,576	2,156,039	2,425,031	2,731,801
	18%	790,061	971,508	1,177,392	1,411,530	1,678,467
	19%	-51,453	105,612	283,779	486,334	717,181
	21%	-813,883	-678,706	-525,416	-351,204	-152,734
	23%	-1,499,502	-1,383,794	-1,252,626	-1,103,611	-933,918
	26%	-2,112,014	-2,013,472	-1,901,805	-1,774,996	-1,630,655

En este caso si el Costo de Oportunidad es de 19% y la Tasa de Crecimiento de precio de alquiler es de 5% el proyecto estará en riesgo. Por punto de equilibrio se conoce que el proyecto soporta un Ke de hasta 19.31%.

Tabla 24. Evaluación de Escenarios. Porcentaje de área de alquiler durante el primer año de operación vs Costo del Terreno.

	Costo del Terreno					
	2,731,801	\$15,000	\$16,500	\$18,150	\$19,965	\$21,962
% de área de alq 1er año operación	35.43%	1,423,645	716,671	-59,211	-911,004	-1,846,407
	39.37%	1,945,221	1,239,011	463,811	-387,350	-1,322,169
	43.74%	2,443,394	1,738,430	964,514	114,657	-818,830
	48.60%	2,517,543	1,813,792	1,041,003	192,189	-740,334
	54.00%	2,891,546	2,188,336	1,416,048	567,698	-364,395
	60%	2,731,801	2,030,243	1,259,607	412,919	-517,896

En este caso no debemos dejar que el porcentaje de área de alquiler durante el primer año de operación sea menor de 35.43% y con un Costo de Terreno de \$18,150 el proyecto no sería viable.

Tabla 25 Evaluación de Escenarios. Porcentaje de área de alquiler durante el primer año de operación vs Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler.

	Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler					
	2,731,801	5%	6%	6%	7%	8%
% de área de alq 1er año operación	35.43%	-472,087	-106,865	321,058	825,390	1,423,645
	39.37%	109,397	466,049	882,045	1,369,852	1,945,221
	43.74%	685,507	1,029,852	1,429,688	1,896,195	2,443,394
	48.60%	1,033,141	1,328,624	1,668,716	2,061,648	2,517,543
	54.00%	1,530,876	1,804,039	2,116,972	2,476,645	2,891,546
	60%	1,711,233	1,919,576	2,156,039	2,425,031	2,731,801

El proyecto soporta hasta una tasa de crecimiento de precio de alquiler de 5.8% con un 35.43% de área de alquiler el 1er año de operación.

Tabla 26 Evaluación de Escenarios. Porcentaje de área máxima a alquilar vs Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler.

	Tasa de Crecimiento de Precio de Alquiler					
	2,731,801	5%	6%	6%	7%	8%
% de area maxima a alquilar	73%	-673,946	-600,898	-519,164	-427,631	-325,020
	74%	-577,536	-503,602	-420,878	-328,237	-224,386
	75.62%	-196,782	-86,975	36,460	175,395	332,007
	76.08%	-161,298	-50,996	72,995	212,557	369,874
	86.45%	886,174	1,044,895	1,224,174	1,427,034	1,657,032
	95%	1,711,233	1,919,576	2,156,039	2,425,031	2,731,801

En este caso si es que debido a las circunstancias tenemos solo un 76.08% de tiendas alquiladas, la tasa de crecimiento de precio de alquiler no podrá ser un 5.8%. De esta manera sabemos si o sí que tiene que estar solo un 24% de tiendas sin alquilar.

Tabla 27 Evaluación de Escenarios: Porcentaje de área máxima a alquilar vs Costo de Oportunidad Ke.

	% de area maxima a alquilar					
	2,731,801	74%	75.62%	76.08%	86.45%	95%
Costo del Terreno	\$15,000	-224,386	332,007	369,874	1,657,032	2,731,801
	\$16,500	-923,588	-367,553	-329,713	956,456	2,030,243
	\$18,150	-1,692,040	-1,136,335	-1,098,521	186,731	1,259,607
	\$19,965	-2,536,704	-1,981,306	-1,943,515	-659,114	412,919
	\$21,962	-3,465,647	-2,910,533	-2,872,764	-1,589,148	-517,896
	\$24,158	-4,487,493	-3,932,641	-3,894,892	-2,612,002	-1,541,471

Muy parecido al caso anterior con un 25% de tiendas sin alquilar, la rentabilidad del proyecto está en riesgo e igual con el límite del costo del terreno.

Tabla 28. Evaluación de Escenarios: Costo del Terreno vs Costo de Oportunidad Ke.

	Costo del Terreno					
	2,731,801	\$15,000	\$16,500	\$18,150	\$19,965	\$21,962
Ke Costo Oportunidad del Accionista	16%	2,731,801	2,030,243	1,259,607	412,919	-517,896
	18%	1,678,467	979,231	210,953	-633,324	-1,561,679
	19%	717,181	20,022	-746,126	-1,588,203	-2,514,294
	21%	-152,734	-848,046	-1,612,279	-2,452,360	-3,376,378
	23%	-933,918	-1,627,594	-2,390,114	-3,228,388	-4,150,515
	26%	-1,630,655	-2,322,888	-3,083,877	-3,920,522	-4,840,926

En este caso no debemos dejar que el costo del terreno sea mayor de \$18,150 debido a que con una deuda Ke de 19% el proyecto no sería viable.

Tabla 29. Evaluación de Escenarios. Porcentaje de área de alquiler durante el primer año de operación vs Costo de Oportunidad Ke.

	2,731,801	% de área de alq 1er año operación				
		39%	43.74%	48.60%	54.00%	60.00%
Ke Costo Oportunidad del Accionista	16%	1,945,221	2,443,394	2,517,543	2,891,546	2,731,801
	18%	677,259	1,177,136	1,334,257	1,732,092	1,678,467
	19%	-446,510	47,076	268,903	681,728	717,181
	21%	-1,430,336	-950,011	-680,477	-260,861	-152,734
	23%	-2,281,542	-1,820,271	-1,518,370	-1,099,325	-933,918
	26%	-3,009,911	-2,572,217	-2,251,349	-1,839,259	-1,630,655

Muy similar al caso anterior si el Porcentaje de área de alquiler durante el primer año de operación es 39% y con el Costo de Oportunidad de 19% ya es riesgoso.

Tabla 30. Evaluación de Escenarios: Porcentaje de área máxima a alquilar vs Costo de Oportunidad Ke.

	2,731,801	% de area maxima a alquilar				
		74%	78.34%	86.09%	87.40%	95%
Ke Costo Oportunidad del Accionista	9%	4,625,654	6,205,151	8,470,557	8,689,423	10,938,611
	12%	2,053,096	3,209,524	4,833,140	4,988,002	6,561,532
	14%	969,232	1,949,522	3,308,318	3,436,920	4,734,794
	16%	-229,908	557,778	1,629,419	1,729,697	2,731,801
	24%	-2,591,576	-2,170,589	-1,633,551	-1,585,271	-1,118,806
	32%	-3,757,351	-3,504,255	-3,201,313	-3,175,165	-2,930,744

El proyecto soporta hasta un 76% de área máxima a alquilar. Sin embargo, ante un aumento de Ke el panorama se vuelve desfavorable.

## 6.5.-Análisis de Precios de Alquiler

Según como varíe el mercado año a año, los escenarios de arrendamiento pueden variar. Se tiene un Mix de Precios donde tenemos un VAN positivo pero se analiza como se ve, afectado por la variación de precios.

Iniciamos los pasos con un Análisis de Sensibilidad entre las variaciones de los precios en los 6 pisos; semisótano, primer piso, segundo piso, tercer piso, cuarto piso y quinto piso y la deuda Kd.

Tabla 31. Variación del precio de Alquiler.

		Renta de Alquiler tienda Semisotano					
		2,731,801	\$71	\$118	\$235	\$353	\$423
Kd Deuda	9%		1,087,382	1,599,649	2,877,525	4,152,083	4,916,817
	12%		941,657	1,453,925	2,731,801	4,006,358	4,771,093
	18%		636,688	1,148,955	2,426,831	3,701,389	4,466,123
	32%		-156,161	356,107	1,633,983	2,908,540	3,673,275
	58%		-1,725,885	-1,213,617	64,259	1,338,816	2,103,551
	91%		-3,813,407	-3,301,139	-2,023,263	-748,706	16,029

		Renta de Alquiler tienda 1 piso					
		2,731,801	\$18	\$88	\$175	\$207	\$238
Kd Deuda	9%		1,448,836	2,085,050	2,877,525	3,162,456	3,447,386
	12%		1,303,112	1,939,326	2,731,801	3,016,731	3,301,661
	14%		1,183,199	1,819,413	2,611,888	2,896,819	3,181,749
	26%		571,457	1,207,671	2,000,146	2,285,076	2,570,006
	47%		-641,395	-5,181	787,294	1,072,224	1,357,155
	67%		-1,939,728	-1,303,514	-511,038	-226,108	58,822

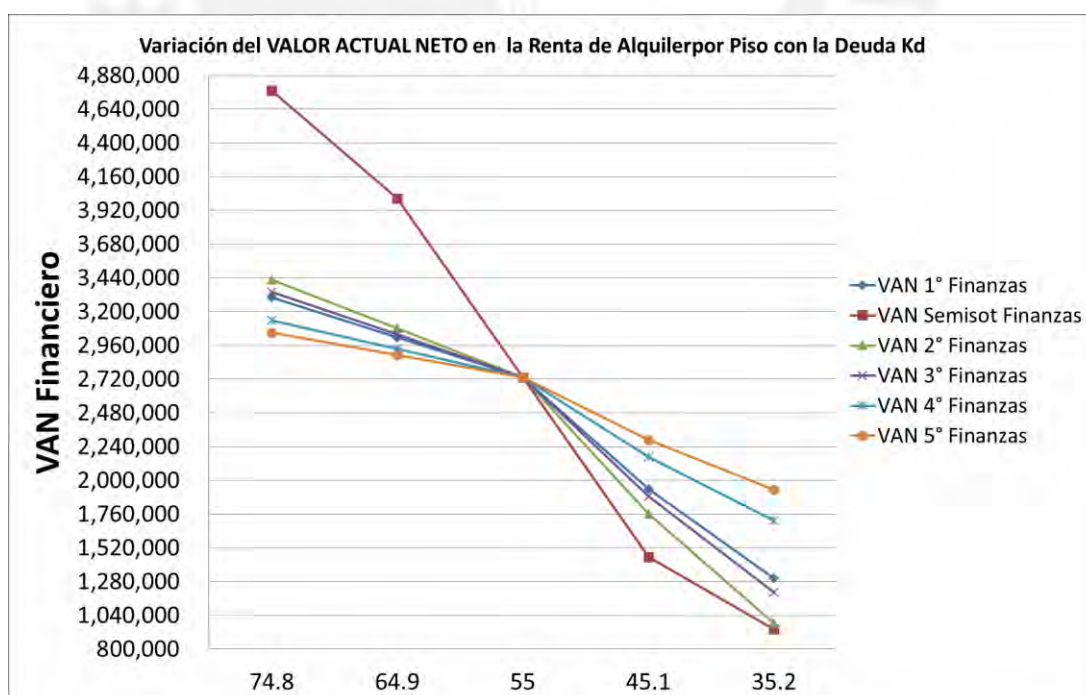
		Renta de Alquiler tienda 2 piso					
		2,731,801	\$12	\$60	\$120	\$142	\$163
Kd Deuda	9%		1,131,802	1,908,920	2,877,525	3,225,560	3,573,594
	12%		986,077	1,763,196	2,731,801	3,079,836	3,427,870
	14%		866,165	1,643,283	2,611,888	2,959,923	3,307,957
	26%		254,422	1,031,540	2,000,146	2,348,180	2,696,215
	47%		-958,430	-181,311	787,294	1,135,329	1,483,363
	67%		-2,256,762	-1,479,644	-511,038	-163,004	185,031

		Renta de Alquiler tienda 3 piso					
		2,731,801	\$11	\$53	\$105	\$124	\$143
Kd Deuda	9%		1,350,366	2,030,345	2,877,525	3,182,056	3,486,586
	12%		1,204,642	1,884,620	2,731,801	3,036,331	3,340,861
	14%		1,084,729	1,764,708	2,611,888	2,916,419	3,220,949
	26%		472,986	1,152,965	2,000,146	2,304,676	2,609,206
	47%		-739,865	-59,886	787,294	1,091,824	1,396,355
	67%		-2,038,198	-1,358,219	-511,038	-206,508	98,022

		Renta de Alquiler tienda 3 piso					
		2,731,801	\$11	\$53	\$105	\$124	\$143
Kd Deuda	9%		1,350,366	2,030,345	2,877,525	3,182,056	3,486,586
	12%		1,204,642	1,884,620	2,731,801	3,036,331	3,340,861
	14%		1,084,729	1,764,708	2,611,888	2,916,419	3,220,949
	26%		472,986	1,152,965	2,000,146	2,304,676	2,609,206
	47%		-739,865	-59,886	787,294	1,091,824	1,396,355
	67%		-2,038,198	-1,358,219	-511,038	-206,508	98,022

		Renta de Alquiler tienda 4 piso					
		2,731,801	\$7	\$35	\$70	\$83	\$95
Kd Deuda	9%		1,860,350	2,313,581	2,877,525	3,080,546	3,283,566
	12%		1,714,626	2,167,856	2,731,801	2,934,821	3,137,841
	14%		1,594,713	2,047,944	2,611,888	2,814,909	3,017,929
	26%		982,970	1,436,201	2,000,146	2,203,166	2,406,186
	47%		-229,881	223,349	787,294	990,314	1,193,335
	67%		-1,528,214	-1,074,983	-511,038	-308,018	-104,998

Con éste análisis observamos hasta que rango de precios de alquiler de las tiendas se obtiene un proyecto rentable. A continuación mostramos el siguiente gráfico.



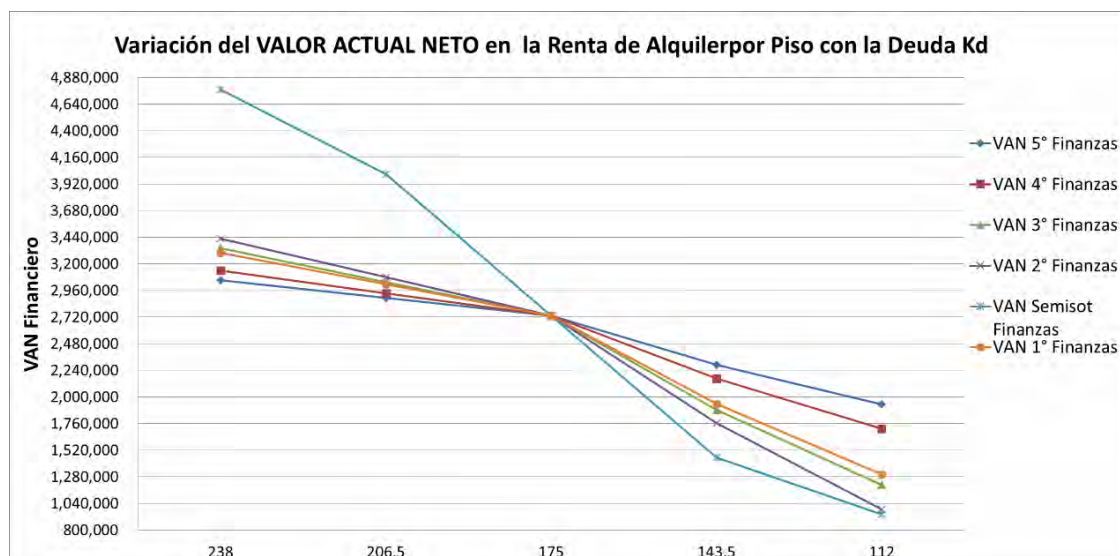


Figura 35. Gráfico de variación de Renta. Fuente Propia del análisis.

Se puede observar que el Valor Actual Neto no es negativo en las variaciones realizadas tanto para los precios de alquiler y la deuda Kd. Entonces el proyecto no estaría en riesgo.

### 6.6.- Conclusiones de la Rentabilidad del Proyecto

Se ha realizado un análisis bastante conservador teniendo:

1. El resultado obtenido en la evaluación económica proyecto tenemos el valor del dinero actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero muy prometedor.

<b>VAN Financiero (accionistas)</b>	<b>2,731,801.05</b>
<b>TIR Financiero (accionistas)</b>	<b>20.9%</b>

2. EL flujo de financiamiento es bajo sólo se desea financiar el 4% que representa unos dos mil cincuenta y ocho dólares aproximadamente el cual se paga en 7 años.
3. Las variables críticas a las que les damos más atenciones son las que afectan de una forma importante al proyecto:

Porcentaje de área máxima a alquilar, porcentaje de área de alquiler 1er año operación, Costo de Oportunidad del Accionista, es decir deuda patrimonial; deuda con el banco y la tasa de crecimiento de precio de alquiler.

Estas variables se presentan en la etapa operativa es decir una parte incierta que está en función de cómo va el mercado, lo bueno es que el valor actual neto no es negativo con estos porcentajes a los que hemos afectado las variables.

4. Se ha analizado el punto de equilibrio en este caso VAN Financiero=0, es decir se busca el porcentaje de variación con la cual recuperamos la inversión. Las variables con un porcentaje de variación máximo son:

Variables	Valor actual	Valor Máximo	Variación	Variación
Costo de Operación y mantenimiento (\$ x m <sup>2</sup> )	\$12.0	\$35.3	194%	\$23.3
Costo de construcción (\$ x m <sup>2</sup> )	\$580	\$1,872	223%	\$1,292
Kd	12.0%	38.84%	224%	26.8%

Además se observa en los recuadros de evaluación de escenarios de estas variables respecto a la DEUDA ya sea Kd o Ke Costos de Oportunidad del Accionista, cuan rentable es el proyecto, cuando el proyecto deja de ser rentable y que variables son los más importantes y saber los riesgos.



## Conclusiones

- La Rentabilidad del Proyecto es muy bueno con los dos indicadores muy fuertes y esto se debe a la influencia de nuevos proyectos en la zona y la afluencia de clientes en las Galerías Gamarra.

VAN Financiero (accionistas)	2,731,801.05
TIR Financiero (accionistas)	20.9%

- Desde el 2015 se ha notado una desaceleración en el sector económico del país y ha sido incrementado por diversas situaciones como el Fenómeno de El Niño costero y la recesión que se vive en el sector Construcción y la corrupción en el sector construcción que ha empañado del nombre de constructoras de buena fama en el país y la caída de la inversión pública.
- Las condiciones mundiales son cíclicas con momentos favorables y desfavorables por lo tanto deben tomarse medidas para mitigar su efecto devastador o aprovechar las oportunidades que se presenten. Muchos países subdesarrollados o en proceso de desarrollo dependen comercialmente de los desarrollados como EEUU y China, por lo tanto deben estar atentos a sus condiciones y decisiones.
- La Galería Confort está muy bien ubicada por lo que atender las necesidades de nuestra target es fundamental para atraerlos; por ello el diseño del proyecto cuenta con una zona arrendable destinada a esparcimiento para niños y food court en el semisótano. En el primer

nivel se ha destinado a alquilar a Bancos de acceso directo y único por la calle, también incluye zonas de descanso para los clientes. En los 5 niveles se desarrollan las tiendas a arrendar con áreas entre 3.0 m<sup>2</sup> a 16.2 m<sup>2</sup>.

- En cuanto a la seguridad, la galería contará con cámaras de vigilancia por nivel, conectado a una central de monitoreo ubicada en la zona administrativa. El personal de vigilancia se encontrará permanentemente y recorrerá toda la tienda portando radio comunicadores entre todo el personal y la central de monitoreo.
- Este modelo de negocio debe resolver los problemas de nuestros arrendatarios ofreciéndoles la seguridad de que sus ventas serán las esperadas y más, al mismo tiempo resolvemos el problema del cliente final dándole la seguridad, comodidad y una experiencia agradable de comprar en Gamarra y los bancos dan la posibilidad de realizar las transacciones sin salir de la Galería. Así mismo se realizara un ensayo con el modelo dado por la tienda “El Paracaidista” entrar a las tiendas, probarte la prenda de vestir, si la compras mediante un aplicación móvil y tu compra llegará donde lo indiques de tal manera que no cargarás tu compra y se evitaría robos.

## Bibliografía

1. ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2015. Apeim Lima, Perú.
2. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ  
2015 Reporte de Inflación Septiembre 2015: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Lima, Perú.
3. KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG  
2013 Fundamentos de Marketing. 11va Edición. Pearson Educación, México.
4. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
2015 Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 REVISADO. Perú.
5. PROSPER LAMOTHE, Fernández  
2009 Mercado inmobiliario. Una guía práctica: Inversión, financiación, fiscalidad y aspectos legales (FINANZAS Y CONTABILIDAD). Dedusto.
6. QUICO MARÍN, Anglada  
2011 Elaboración del Plan de Marketing. Edición. Profit, España.
7. ROJAS RAMOS, Moises  
2012 “La Experiencia de compra en Gamarra - Aportes preliminares”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
8. TABAKMAN, Damián y COLOMBO Federico  
2006 Desarrollo Inmobiliarios Exitosos. Edición. Bienes Raíces, Argentina.
9. VARIOS  
  
CAMARA DE COMERCIO DE GAMARRA  
2015 El Portal Gamarra. Lima, Perú.

MIÑAN CABEZA, Whitney Betty

ARELLANO MARKETING

2012 Retail Peruano: Centros Comerciales. Lima, Perú.

DIARIO GESTIÓN ([www.gestión.pe/](http://www.gestión.pe/) Sitio web oficial del diario Gestión).

DIARIO EL COMERCIO ([www.elcomercio.pe/](http://www.elcomercio.pe/) Sitio web oficial del diario El Comercio).

DIARIO LA REPUBLICA ([www.la-republica.pe/](http://www.la-republica.pe/) Sitio web oficial del diario La República).

DIARIO EI EMPRENDEDOR (El Suplemento de los pequeños emprendedores del Perú)

BBVA Research ([www.bbvaresearch.com/](http://www.bbvaresearch.com/))



## ANEXO 1

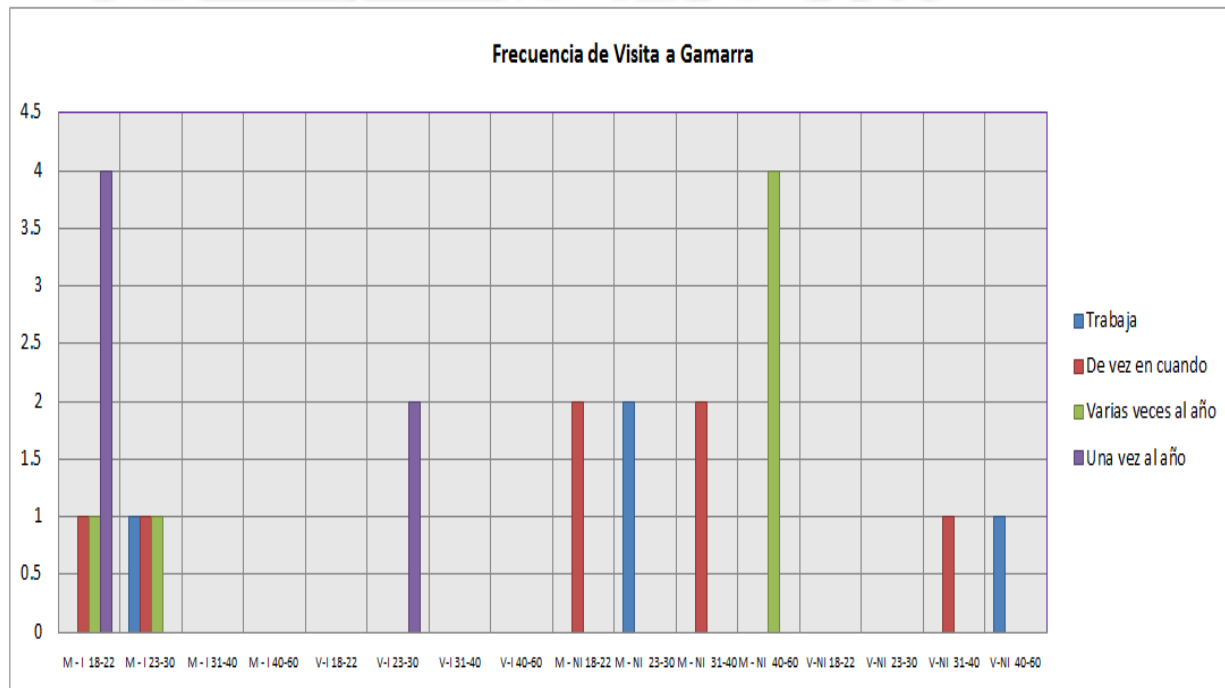


## Resultados de Encuestas

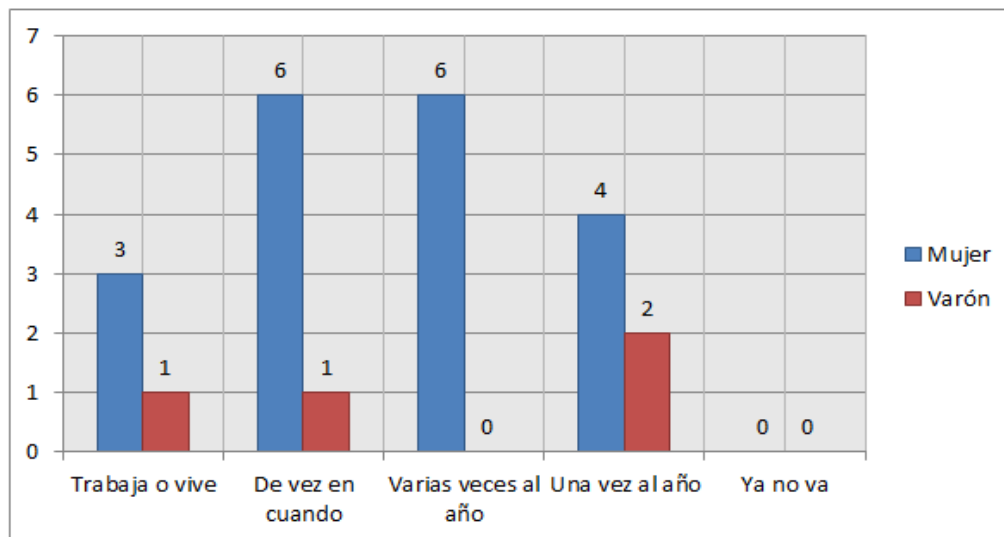
**Conoce Gamarra**

## 1 Con que frecuencia visita Gamarra

	Trabaja	De vez en cuando	Varias veces al	Una vez al año	Ya no va
M - I 18-22		1	1	4	
M - I 23-30	1	1	1		
M - I 31-40					
M - I 40-60					
V - I 18-22					
V - I 23-30				2	
V - I 31-40					
V - I 40-60					
M - NI 18-22		2			
M - NI 23-30	2				
M - NI 31-40		2			
M - NI 40-60			4		
V - NI 18-22					
V - NI 23-30					
V - NI 31-40		1			
V - NI 40-60	1				



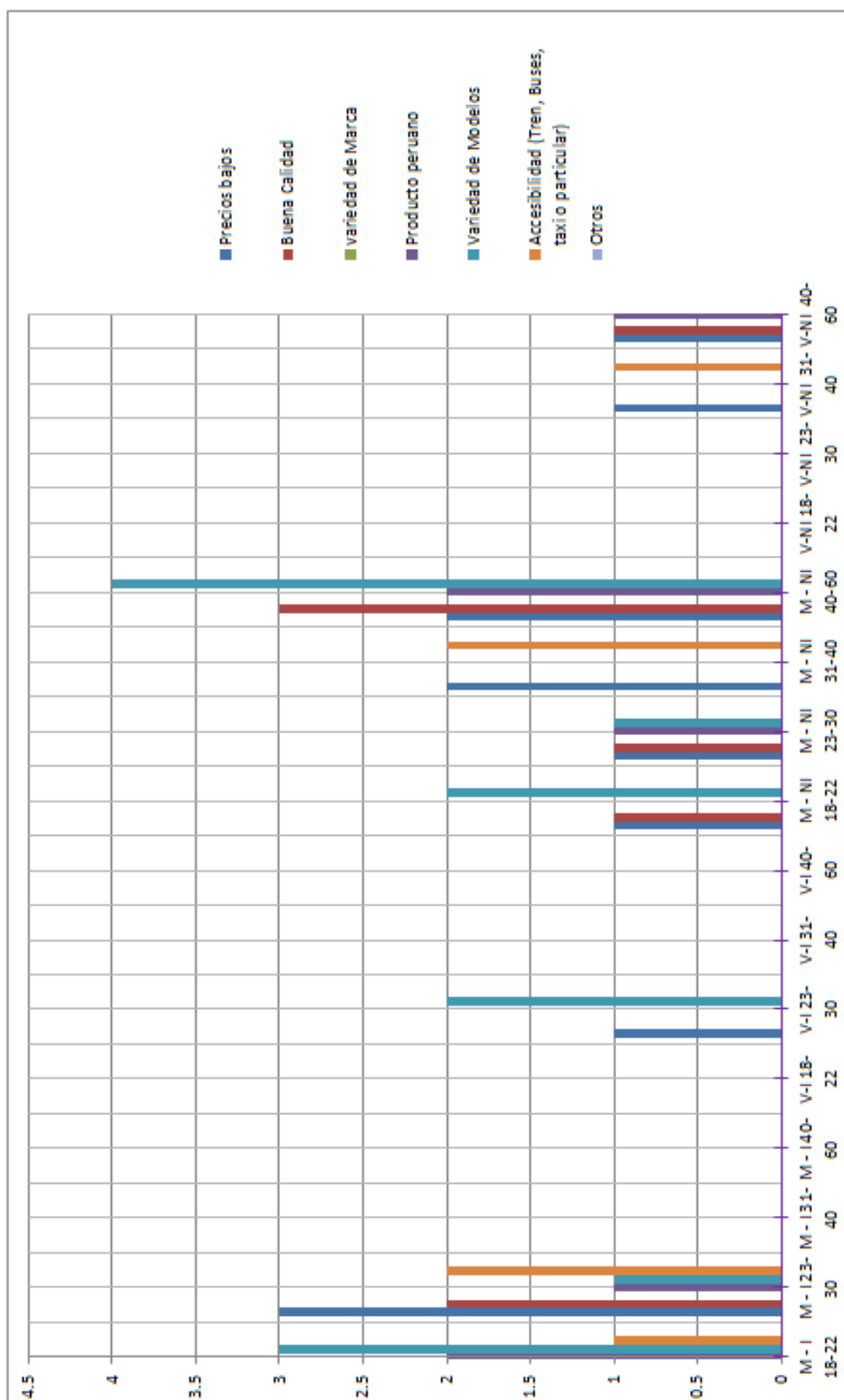
	Trabaja o vive	De vez en cuando	Varias veces al año	Una vez al año	Ya no va
Mujer	3	6	6	4	0
Varón	1	1	0	2	0



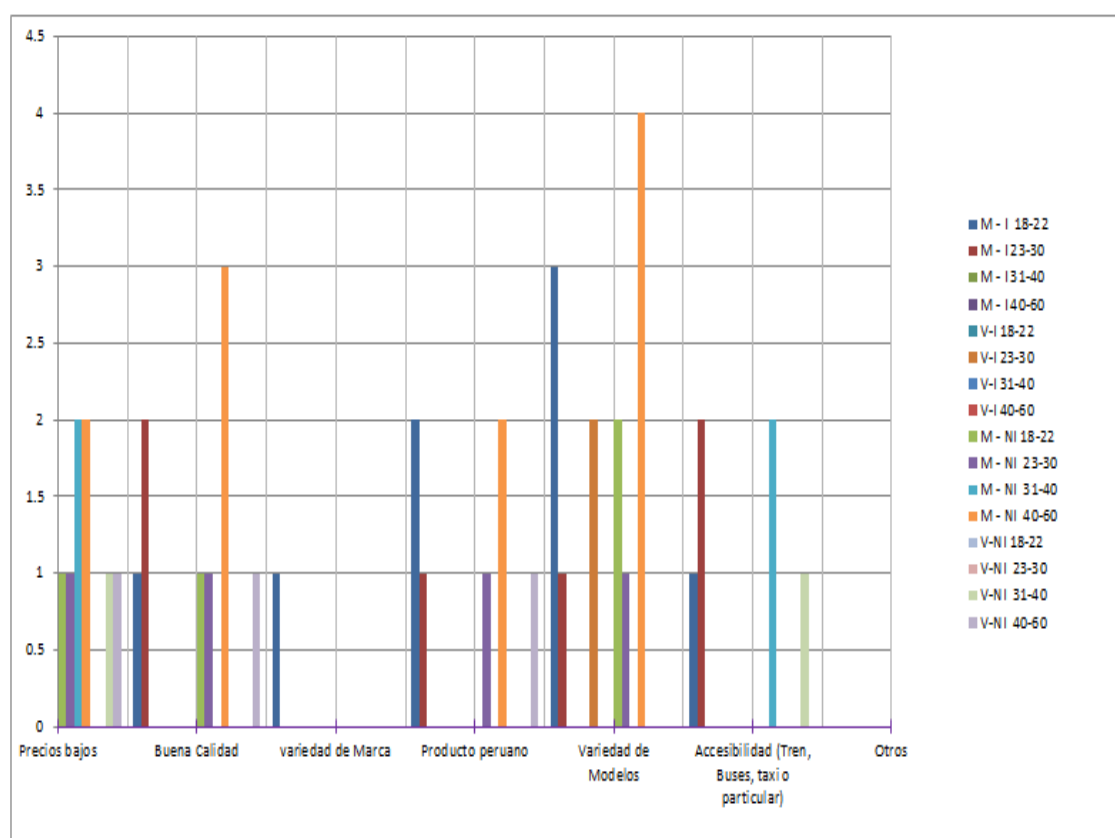
### Conoce Gamarra

#### 2 ¿Por qué elige Gamarra?

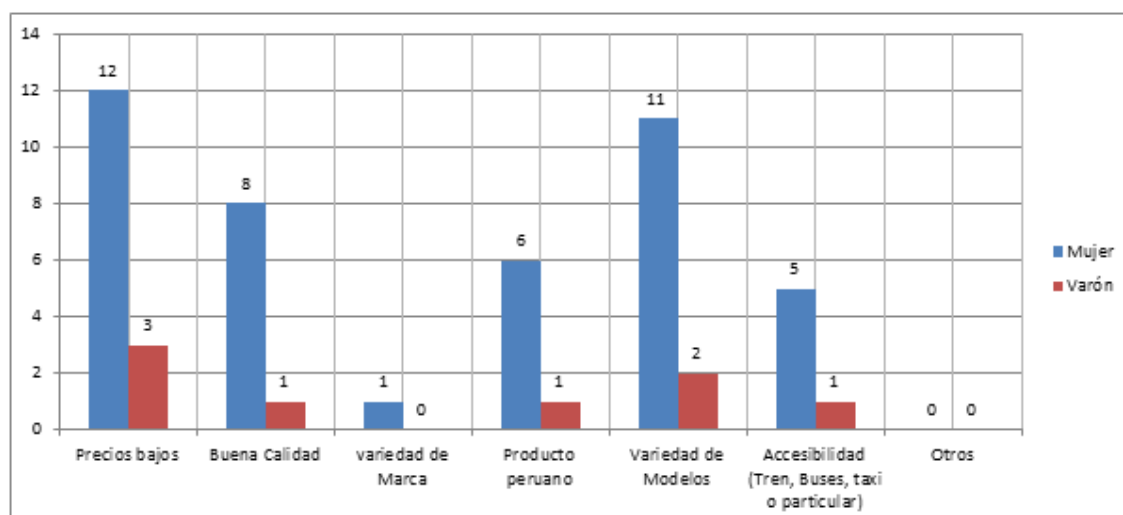
	Precios bajos	Buena Calidad	variedad de Marca	Producto peruano	Variedad de Modelos	Accesibilidad (Tren, Buses, taxi)	Otros
M - I 18-22	3	1	1	2	3	1	
M - I 23-30	3	2		1	1	2	
M - I 31-40							
M - I 40-60							
V - I 18-22							
V - I 23-30	1				2		
V - I 31-40							
V - I 40-60							
M - NI 18-22	1	1			2		
M - NI 23-30	1	1		1	1		
M - NI 31-40	2					2	
M - NI 40-60	2	3		2	4		
V - NI 18-22							
V - NI 23-30							
V - NI 31-40	1						1
V - NI 40-60	1	1		1			
	15	9	1	7	13	6	0







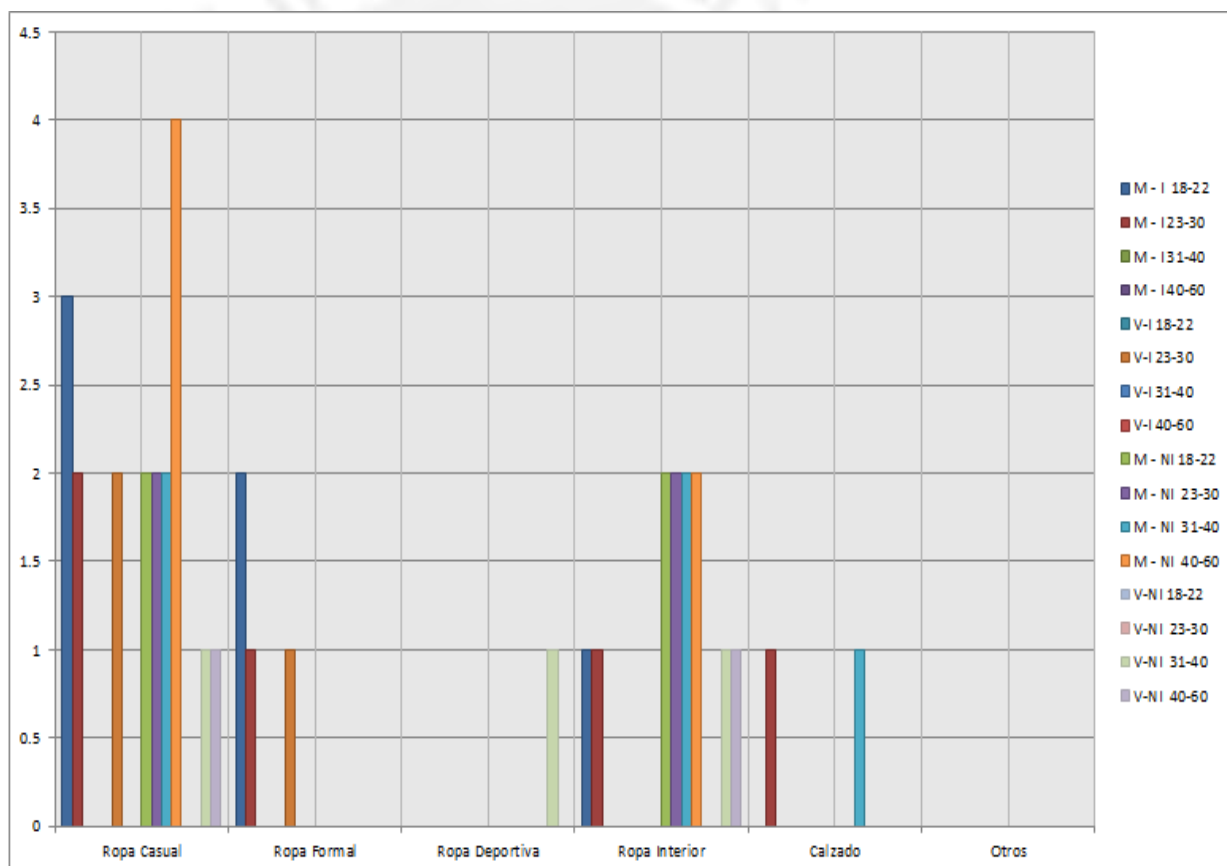
	Precios bajos	Buena Calidad	variedad de Marca	Producto peruano	Variedad de Modelos	Accesibilidad (Tren, Buses, taxi o particular)	Otros
Mujer	12	8	1	6	11	5	0
Varón	3	1	0	1	2	1	0



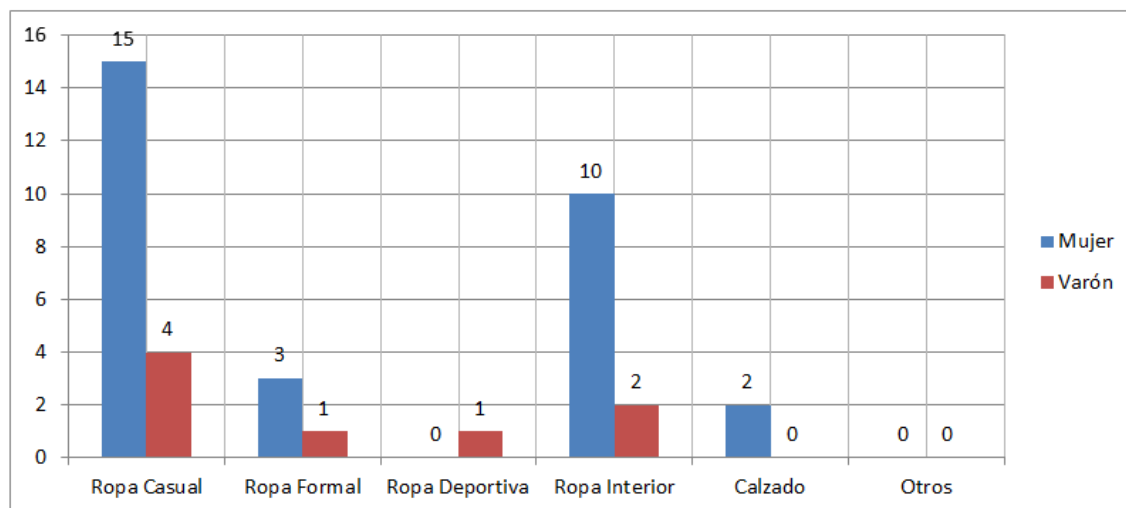
## Conoce Gamarra

¿Qué suele comprar?

	Ropa Casual	Ropa Formal	Ropa Deportiva	Ropa Interior	Calzado	Otros
M - I 18-22	3	2		1		
M - I 23-30	2	1		1		1
M - I 31-40						
M - I 40-60						
V - I 18-22						
V - I 23-30	2	1				
V - I 31-40						
V - I 40-60						
M - NI 18-22	2			2		
M - NI 23-30	2			2		
M - NI 31-40	2			2		1
M - NI 40-60	4			2		
V - NI 18-22						
V - NI 23-30						
V - NI 31-40	1			1		
V - NI 40-60	1				1	
	19	4	1	12	2	0



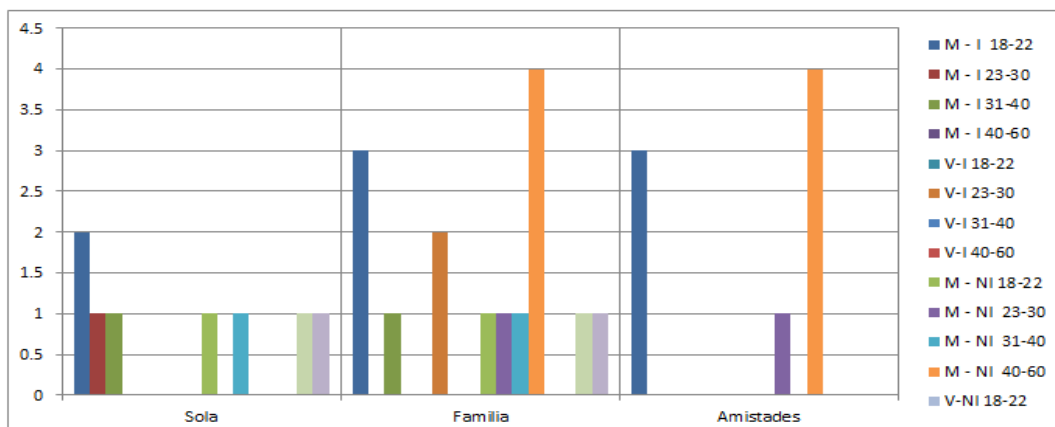
	Ropa Casual	Ropa Formal	Ropa Deportiva	Ropa Interior	Calzado	Otros
Mujer	15	3	0	10	2	0
Varón	4	1	1	2	0	0



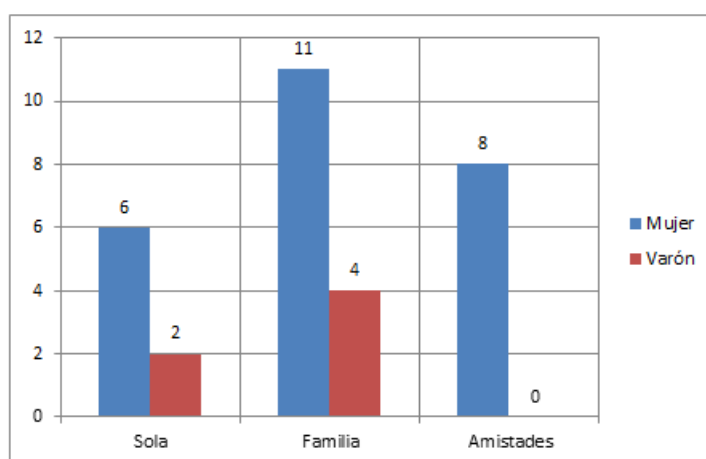
#### Conoce Gamarra

4 ¿Con quien vas a Gamarra?

	Sola	Familia	Amistades
M - I 18-22	2	3	3
M - I 23-30	1		
M - I 31-40	1	1	
M - I 40-60			
V - I 18-22			
V - I 23-30		2	
V - I 31-40			
V - I 40-60			
M - NI 18-22	1	1	
M - NI 23-30		1	1
M - NI 31-40	1	1	
M - NI 40-60		4	4
V - NI 18-22			
V - NI 23-30			
V - NI 31-40	1	1	
V - NI 40-60	1	1	
	8	15	8

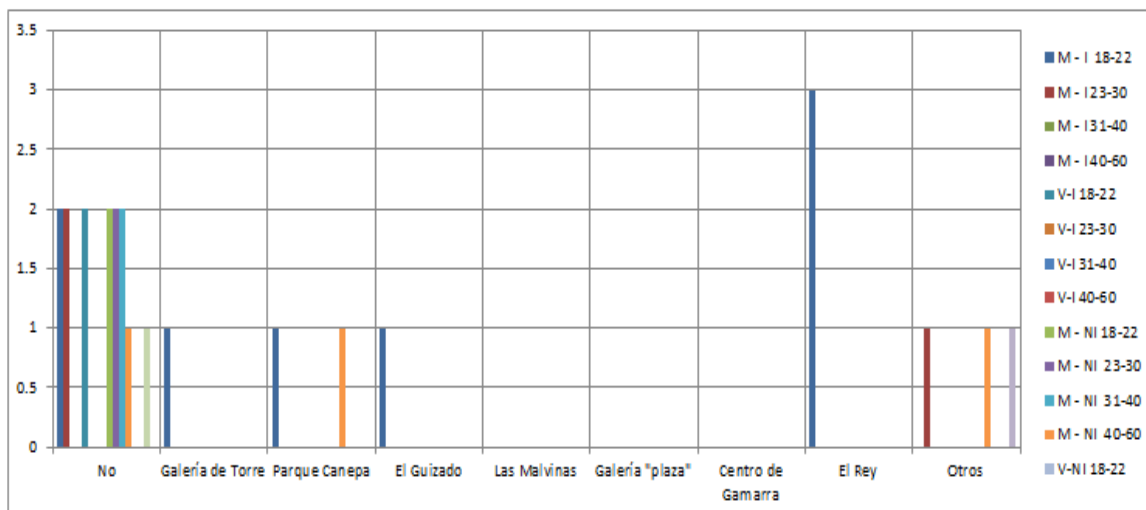


	Sola	Familia	Amistades
Mujer	6	11	8
Varón	2	4	0

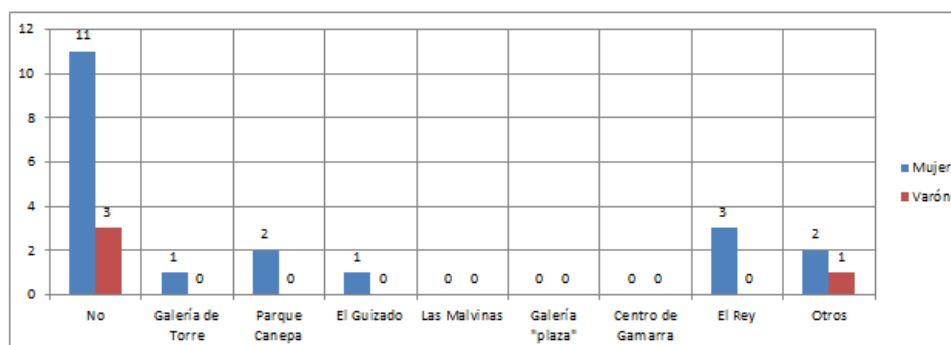


Conoce Gamarra  
¿Tienes un lugar en particular?

	No	Galería de Torre	Parque Canepa	El Guizado	Las Malvinas	Galería "plaza"	Centro de Gamarra	El Rey	Otros
M-I 18-22	2	1	1	1				3	
M-I 23-30	2								1
M-I 31-40									
M-I 40-60									
V-I 18-22	2								
V-I 23-30									
V-I 31-40									
V-I 40-60									
M-NI 18-22	2								
M-NI 23-30	2								
M-NI 31-40	2								
M-NI 40-60	1		1						1
V-NI 18-22									
V-NI 23-30									
V-NI 31-40	1								
V-NI 40-60									1
	14	1	2	1	0	0	0	3	3

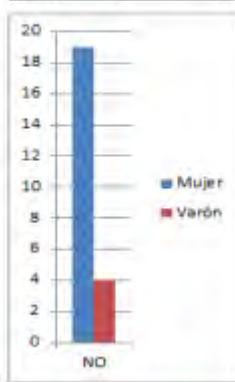


	No	Galería de Torre	Parque Canepa	El Guizado	Las Malvinas	Galería "plaza"	Centro de Gamarra	El Rey	Otros
Mujer	11	1	2	1	0	0	0	3	2
Varón	3	0	0	0	0	0	0	0	1



6.- ¿Tienes un lugar preferido?

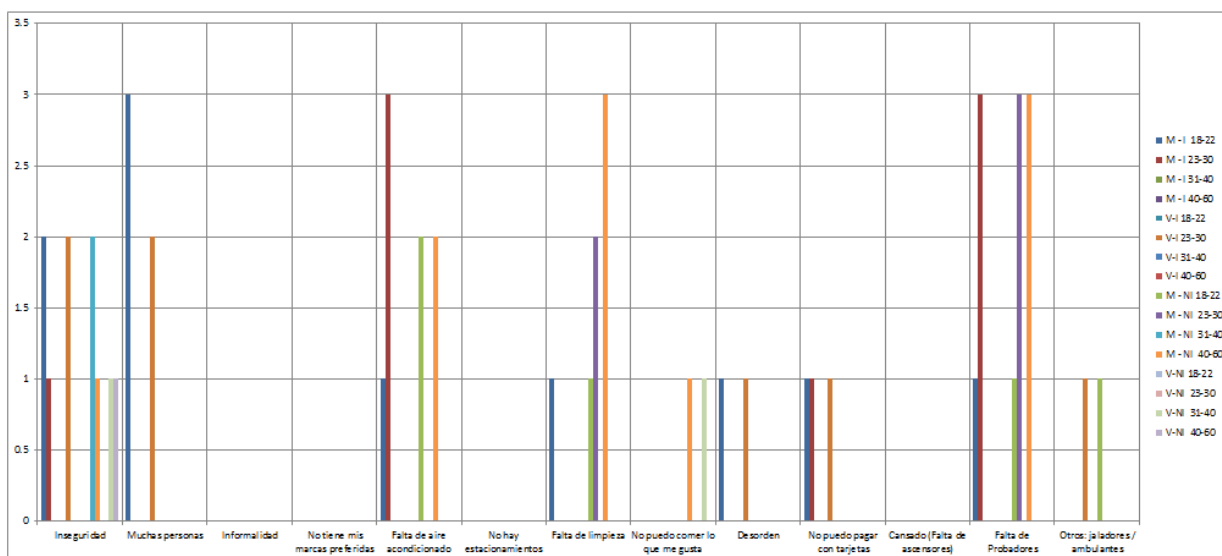
	NO
Mujer	19
Varón	4



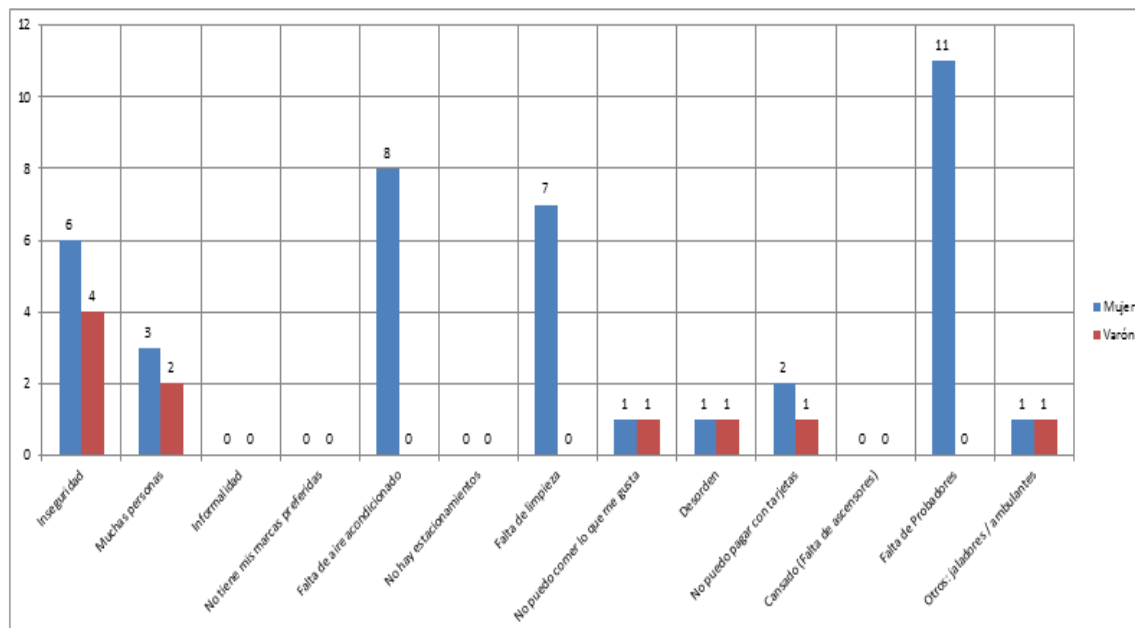
Conoce Gamarra

7 ¿Qué no te gusta de Gamarra (Puedo marcar más de una opción, coloca en orden de Importancia?)

	Inseguridad	Muchas personas	Informalidad	No tiene mis marcas preferidas	Falta de aire acondicionado	No hay estacionamientos	Falta de limpieza	No puedo comer lo que me gusta	Desorden	No puedo pagar con tarjetas	Cansado (Falta de ascensores)	Falta de Probadores	Otros: jaladores / ambulantes
M - I 18-22	2	3			1		1		1	1		1	
M - I 23-30	1				3					1		3	
M - I 31-40													
M - I 40-60													
V - I 18-22													
V - I 23-30	2	2							1	1			1
V - I 31-40													
V - I 40-60													
M - NI 18-22					2		1					1	1
M - NI 23-30							2					3	
M - NI 31-40	2												
M - NI 40-60	1				2		3	1				3	
V - NI 18-22													
V - NI 23-30													
V - NI 31-40	1							1					
V - NI 40-60	1												
	10	5	0	0	8	0	7	2	2	3	0	11	2



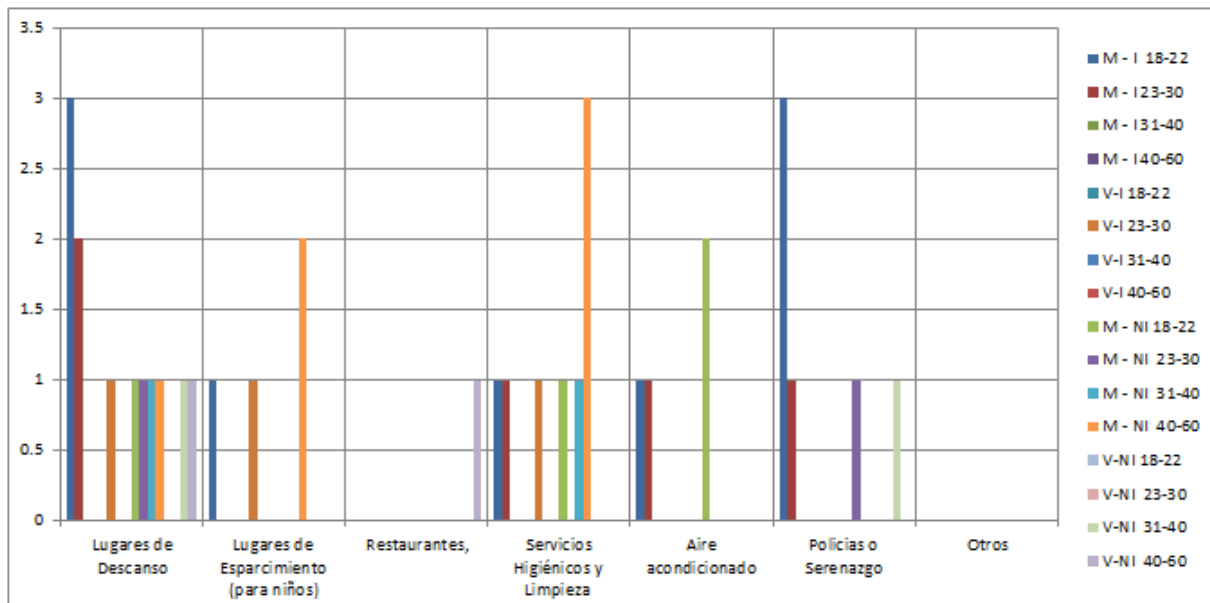
	Inseguridad	Muchas personas	Informalidad	No tiene mis marcas preferidas	Falta de aire acondicionado	No hay estacionamientos	Falta de limpieza	No puedo comer lo que me gusta	Desorden	No puedo pagar con tarjetas	Cansado (Falta de ascensores)	Falta de Probadores	Otros: jaladores / ambulantes
Mujer	6	3	0	0	8	0	7	1	1	2	0	11	1
Varón	4	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0



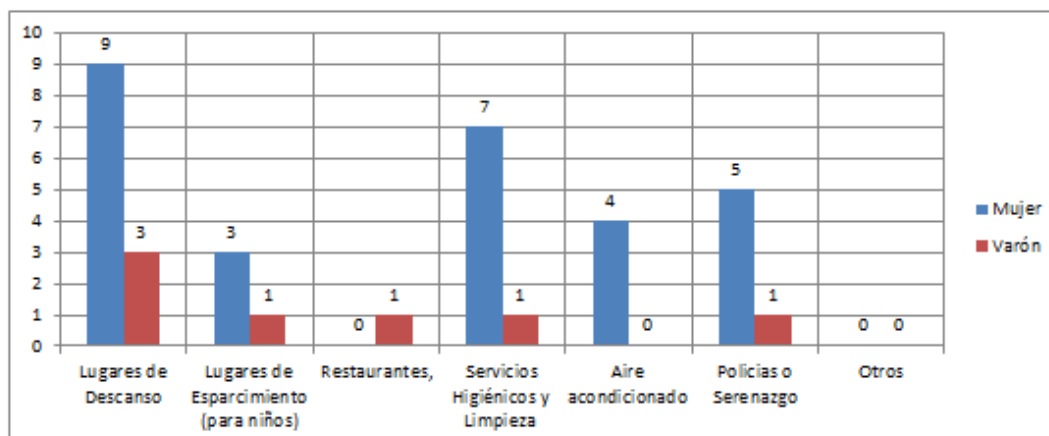
### Conoce Gamarra

8 ¿Qué servicios le faltan a Gamarra?

	Lugares de Descanso	Esparcimiento (para niños)	Restaurantes,	Servicios Higiénicos y Limpieza	Aire acondicionado	Policías o Serenazgo	Otros
M - I 18-22	3	1		1	1	3	
M - I 23-30	2			1	1	1	
M - I 31-40							
M - I 40-60							
V - I 18-22							
V - I 23-30	1	1		1			
V - I 31-40							
V - I 40-60							
M - NI 18-22	1			1	2		
M - NI 23-30	1					1	
M - NI 31-40	1			1			
M - NI 40-60	1	2		3			
V - NI 18-22							
V - NI 23-30							
V - NI 31-40	1						1
V - NI 40-60	1		1				
	12	4	1	8	4	6	0



	Lugares de Descanso	Lugares de Esparcimiento (para niños)	Restaurantes,	Servicios Higiénicos y Limpieza	Aire acondicionado	Policias o Serenazgo	Otros
Mujer	9	3	0	7	4	5	0
Varón	3	1	1	1	0	1	0







ANEXO 2



LA VICTORIA

SUB GERENCIA DE OBRAS PRIVADAS, CATASTRO Y CONTROL URBANO

N° 430 – 2015

**CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS**

EXPEDIENTE : 060960 – 2015.

Caduca: 01 de septiembre del 2018.

SOLICITANTE : ROJAS RUIZ MARCO ANTONIO

Informe Técnico: N° 579-2015-OJV-SGOPCYCU-GDU/MDLV

LA SUB GERENCIA DE OBRAS PRIVADAS, CATASTRO Y CONTROL URBANO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO CERTIFICA:

**DATOS DE UBICACION**

Denominación	: ----
Ubicación	: Jr. Hipólito Unzueta N° 1575
Fronte del Predio	: ----
Área del Predio	: ----
Partida Registral	: ----

**PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS**

Área Territorial	: Distrito de La Victoria, Provincia y Departamento de Lima
Área De Tratamiento Normativo	: II
Zonificación	: <b>CM</b> (Comercio Metropolitano).
Residencial Compatible	: RDA (Residencial de Densidad Alta). RDM (Residencial de Densidad Media).
Área De Lote Mínimo	: El existente o según proyecto.
Fronte Mínimo	: El existente o según proyecto.
Altura De Edificación Máxima (m.)	: Comercio (CM): 1.5 (g + r). g = ancho de la vía, r = retro municipal establecido para ambos lados de la vía. Jr. Hipólito Unzueta : g = 15.20 m. (verificable). <b>Altura máxima de 22.80 m</b>
Área Libre	: <b>Uso Comercio (CM):</b> No exige. <b>Uso Residencial:</b> Los pisos destinados a vivienda dejarán el área libre que se requiere según el uso residencial compatible.
Estacionamiento	: <b>CM:</b> - Considerar los Art° 30 y Art° 31 de la NORMA A.070-COMERCIO del Reglamento Nacional de Edificaciones modificado mediante D.S. N° 006-2011-VIVIENDA. - Considerar Ordenanza N° 1076 – MML, Anexo N° 03, cuadro N° 02 Resumen de Zonificación Comercial de Área de Tratamiento Normativo II. <b>Uso Residencial:</b> Los pisos destinados a vivienda tendrán el estacionamiento según el uso residencial compatible. (51 Estacionamiento-Cada 1.5 viviendas).
Retro mínimo	: 0.00 m.

**Notas:**

- La descripción de ubicación son en base a datos proporcionados por el solicitante, y en concordancia con el Principio de presunción de veracidad establecido en la Ley 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
- La numeración que se consigna en el presente certificado es solo referencial, no constituye Certificado de Numeración.
- Se extiende el presente Certificado De Parámetros Urbanísticos y Edificatorios, para trámite de Licencia de Obra para Edificación Nueva, Ampliación, Remodelación, Regularización, y para trámite de Declaratorio de Fábrica en vías de regularización ante los Registros Públicos y/o Municipalidad de La Victoria, Provincia y Región Lima.
- La altura máxima de piso a piso de los departamentos en edificios multifamiliares será de 3.00 m.

**Base Legal:**

- Ordenanza N° 1082-MML, que aprueba el reglamento integral de la Zonificación de los Usos del Suelo del Distrito de La Victoria, y el Plano de Zonificación de los Usos del Suelo del Distrito de La Victoria.
- Normas Generales de Zonificación para el Área de Tratamiento Normativo II de Lima Metropolitana aprobadas mediante Ordenanza N° 1015-MML, publicada en el diario El Peruano de fecha 14 de mayo del 2007, complementadas mediante Ordenanza N° 1075-MML.
- Ordenanza N° 1136-MML, Ordenanza N° 1069-MML, y Ordenanza N° 1026-MML, que modifican el plano de Zonificación del Distrito de la Victoria.
- Reglamento Nacional de Edificaciones (R.N.E.).

La Victoria, 01 de septiembre del 2015.

  
 ARG. HELMUT MECHAN WILUNG  
 SUB GERENTE



## ANEXO 3



Planos

