



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA
Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

Proyecto Inmobiliario “Strip Center Los Frutales”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y
Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias que
presenta:

Liz Kony Molina Flores

Claudia Elizabeth Tacuse Begazo

Asesor:
Pablo Gómez Debarbieri

Enero, 2018



RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se desarrolló en uno de los núcleos con mayor acogida comercial en Lima Este donde la actividad de comercio viene creciendo, aunque gran parte de esta crece de forma irregular e informal, por ello vemos la necesidad de crear un Strip Center que acoja todas estas actividades dispersas en un solo espacio, el mismo que no solo debe ofrecer al cliente confort, limpieza o un buen producto sino que también ofrezca una variedad de servicios complementarios atractivos para el público.

Se realizó un estudio de mercado, comenzando por el macro y micro entorno, seguido del plan de marketing, para luego definir el Tenant mix, el marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción) y finalizamos con la evaluación financiera.

Para desarrollar el estudio de mercado se utilizaron estudios e investigaciones especializadas, aplicaciones web (Elaboración de las isócronas), investigación de campo (Entrevistas con locatarios de centros comerciales en el área de influencia).

El resultado permitió conocer a nuestro público objetivo y crear el producto adecuado, tanto para locatarios como para consumidores finales. Donde de acuerdo a la segmentación se tiene como resultado un target primario de NSE B1, C1 y C2 para las urbanizaciones: Santa Raquel, Santa Felicia, La Merced y los Ficus con estilos de vida moderno y progresista.

A partir de esto se evalúa la factibilidad del proyecto inmobiliario "Strip Center Los Frutales". Un mix de tiendas repartidas en tres sectores principales:

“El mercado”, “Servicios especializados” y “Servicios complementarios” en un terreno de 7600 m².

El programa arquitectónico del proyecto comprende un sótano destinado a estacionamientos y depósitos, tres niveles para el bloque de “El mercado”, cinco niveles de “Servicios especializados” y tres niveles de “Servicios complementarios”, en un área techada de 22,927 m² y 8,118 m² de área arrendable y cuya inversión total es de US \$ 24, 578,931.

La evaluación financiera bajo un periodo de evaluación de 20 años y una tasa de descuento de 10% arroja el siguiente resultado para el flujo de caja económico:

VAN ECONÓMICO \$	3, 095,453
TASA DE DESCUENTO	10.0%
TIR ECONÓMICO	11.75%

Asumiendo una financiación con garantía inmobiliaria del 40% del monto de la inversión repartido en dos préstamos, el primero para un plazo de 10 años y el segundo de 15 años a una tasa de 8%, se tiene el siguiente resultado del flujo de caja financiero:

VAN FLUJO DE CAJA FINANCIERO \$	23, 626,055
TASA DE DESCUENTO	10.0%
TIR FINANCIERO	35.58%

Finalmente el periodo de recuperación financiero es de 4 años, mientras que el periodo de recuperación económico es de 11 años. Estos resultados son satisfactorios para un potencial inversionista.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Conceptualización	1
1.2	Objetivo General.....	1
1.3	Objetivo Especifico	1
1.4	Descripción del Proyecto	2
1.5	Ubicación del Proyecto	2
1.6	Entorno.....	3
1.7	Situación actual	6
2.	CAPÍTULO 1 - EMPRESA.....	8
2.1	Reseña	8
2.2	Misión	9
2.3	Visión.....	9
2.4	Cultura Organizacional	9
2.5	Organización de la Empresa.....	10
2.5.1	Directorio.....	10
2.5.2	Gerencia	10
2.6	Diagnóstico de la Empresa	10
2.6.1	Análisis Interno	10
2.6.2	Análisis Externo	11
2.6.3	Análisis FODA.....	11
1.	CAPÍTULO 2 - ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y SU PROYECCIÓN TEMPORAL	12
1.1	Macro entorno	12
1.1.1	Situación mundial.....	12
1.1.1.1	Situación política mundial	12
1.1.1.2	Situación económica mundial	13
1.1.1.3	Influencia sobre el Perú	14
1.1.2	Situación actual del Perú y su proyección a lo largo del plazo de desarrollo del caso en estudio	16
1.1.2.1	Situación política del Perú	18
1.1.2.2	Situación económica del Perú.....	18
1.1.3	Conclusiones respecto al macro entorno aplicables al caso en estudio.....	19

1.2	Micro entorno.....	19
1.2.1	Área de influencia - Isócronas	19
1.2.2	Investigación de mercado	22
1.2.2.1	Metodología.....	22
1.2.2.2	Fuentes secundarias	23
1.2.2.3	Fuentes primarias.....	23
1.2.2.4	Estudios de investigación	24
1.2.2.5	Conclusión.....	33
1.3	Distrito de Ate Vitarte y su influencia.....	34
1.3.1	Ordenanzas relevantes	34
1.3.2	Zonificación.....	34
1.3.3	Plan de desarrollo de Ate Vitarte	37
1.4	Análisis de la competencia	40
1.4.1	Competidores directos	40
1.4.2	Producto de la competencia	47
1.4.3	Precio de la competencia	48
1.5	Actores relevantes para la empresa y el caso en estudio	51
1.5.1	Accionistas.....	51
1.5.2	Asociados	51
1.5.3	Colaboradores	52
1.5.4	Proveedores.....	52
1.5.5	Bancos y fuentes de financiamiento	52
2.	CAPÍTULO 3 - PLAN DE MARKETING	53
2.1	Objetivos	53
2.2	Estrategias	53
2.2.1	A corto plazo	53
2.2.2	Mediano plazo.....	54
2.2.3	Largo plazo	54
2.3	Segmentación.....	54
2.3.1	Tipos de segmentación adecuada para el caso en estudio	54
2.3.1.1	Geográficas	54
2.3.1.1.1	Posición geográfica	54
2.3.1.1.2	Tamaño	55
2.3.1.1.3	Costumbres	57

2.3.1.1.4	Terreno.....	58
2.3.1.2	Demográficas	58
2.3.1.3	Psicográficas	63
2.3.1.4	Conductuales.....	68
2.4	Targeting	70
2.4.1	Target Primario	70
2.4.2	Target Secundario.....	73
2.5	Posicionamiento	73
2.5.1	Posicionamiento en la mente del Arrendatario	79
2.5.2	Posicionamiento en la mente del Consumidor.....	80
2.6	Tenant Mix - Strip Center Los Frutales	80
2.7	Reason Why	81
2.7.1	Concepto del Value para el Proyecto	81
2.7.2	Elemento Innovador	82
2.7.2.1	Beneficios.....	83
2.7.2.2	Factores que impulsan la compra de un producto orgánico	83
3.	CAPÍTULO 4 - MARKETING MIX.....	84
3.1	Producto	84
3.1.1	Atributos.....	84
3.1.2	Características	85
3.1.3	Beneficios	85
3.1.4	Portafolio de productos de la tienda ancla.....	87
3.2	Sectorización general y programa Arquitectónico	90
3.3	Precio	111
3.3.1	Precio de lista	111
3.4	Plaza	113
3.5	Promoción	113
3.5.1	Promoción para ARRENDATARIO.....	113
3.5.2	Promoción para el CONSUMIDOR.....	115
3.5.3	Imagen del Producto	117
4.	CAPÍTULO 5 - FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	118
4.1	Formulación financiera.....	118
4.1.1	Ingresos, egresos y utilidad neta	118
4.2	Inversión.....	122

4.3	Cálculo del financiamiento	122
4.4	Flujo de caja proyectado.....	125
4.5	Evaluación financiera.....	128
4.5.1	Evaluación de rentabilidad	128
4.6	Análisis de sensibilidad.....	130
4.6.1	Tasa de ocupación vs Tarifa de Alquiler.....	130
4.6.2	Tasa de descuento vs Tarifa de Alquiler.....	130
4.6.3	Tasa de descuento vs Tasa de ocupación	131
4.6.4	Tasa de descuento vs Precio Terreno.....	131
4.6.5	Tasa de descuento vs Costo de construcción	132
5.	CONCLUSIONES	133
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	134
6.1	Obtención de datos y artículos.....	134
6.2	Investigaciones realizadas.....	135
6.3	Páginas web.....	135
7.	ANEXOS.....	137
7.1	Anexo 1 – Plano de ubicación.....	138
7.2	Anexo 2 – Certificación de parámetros	140
7.3	Anexo 3 – Estudio de Mercado.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación del proyecto.....	3
Gráfico 2: Sección de Av. Nicolás Ayllón.....	4
Gráfico 3: Vista 1 desde Av. Nicolás Ayllón.....	4
Gráfico 4: Vista 2 desde Av. Nicolás Ayllón.....	5
Gráfico 5: Sección de Av. Los Frutales.....	5
Gráfico 6: Vista desde Av. Los Frutales.....	6
Gráfico 7: Proyectos inmobiliarios a lo largo de la Línea 2 del metro de Lima.....	17
Gráfico 8: Evolución del PBI, demanda interna, exportaciones.....	18
Gráfico 9: Isócronas 5 minutos.....	20
Gráfico 10: Isócronas 5 y 10 minutos.....	21
Gráfico 11: Centros comerciales a nivel nacional por operador.....	26
Gráfico 12: Facturación de operadores a nivel nacional.....	27
Gráfico 13: Centros comerciales en Lima y Callao.....	32
Gráfico 14: Zonificación del distrito de Ate Vitarte.....	36
Gráfico 15: Establecimientos económicos de Ate Vitarte.....	38
Gráfico 16: Plano del Distrito de Ate Vitarte dividido por Zonas.....	39
Gráfico 17: Ofertas de Mercado - SUNARP.....	42
Gráfico 18: Ofertas de Mercado - SUNAT.....	43
Gráfico 19: Ofertas de Mercado - Luz del Sur / SEDAPAL.....	44
Gráfico 20: Ofertas de Mercado – Centros Comerciales / Entidades financieras / Sala de juegos.....	45
Gráfico 21: Ofertas de Mercado – Mercados de productos naturales.....	46
Gráfico 22: Costo de alquiler x m2.....	51
Gráfico 23: Población Lima Este-Distrito Ate Vitarte.....	55
Gráfico 24: Evolución de la población de Ate Vitarte.....	57
Gráfico 25: Características demográficas.....	59
Gráfico 26: Características demográficas.....	60
Gráfico 27: Mapa de Manzanas - NSE.....	61
Gráfico 28: Población y manzanas – Ate Vitarte.....	62
Gráfico 29: Estilos de vida.....	63
Gráfico 30: Distribución de los segmentos de compradores por canal.....	66
Gráfico 31: Perfil del segmento de compradores.....	66
Gráfico 32: Características del consumidor.....	67

Gráfico 33: Percepción de precios.....	67
Gráfico 34: Tipos de compra en mercados	68
Gráfico 35: Tipos de compra en Lima Metropolitana.....	68
Gráfico 36: Género del comprador	69
Gráfico 37: Frecuencia de visita / productos más vendidos	70
Gráfico 38: Targeting.....	72
Gráfico 39: Relación crecimiento PBI - Crecimiento Comercio orgánico y natural	76
Gráfico 40: Oferta de mercados y tiendas orgánicas en Lima Metropolitana	78
Gráfico 41: 3D-Vista desde Av. Nicolás Ayllon	90
Gráfico 42: 3D-Sectorización.....	91
Gráfico 43: Planta sótano 1	93
Gráfico 44: Planta Piso 1 - Sectores.....	95
Gráfico 45: Sector Mercado – Imágenes referenciales	96
Gráfico 46: Planta Piso 2 – Sectores	98
Gráfico 47: Sector Mercado – Imágenes referenciales	99
Gráfico 48: Sector Mercado – Imágenes referenciales	100
Gráfico 49: Sector de Servicio Especializado – Imágenes Referenciales del Centro Tecnológico.....	101
Gráfico 50: Sector Mercado - Piso 3.....	103
Gráfico 51: Sector Mercado – Imágenes referenciales de Restaurantes y fast food casual.....	104
Gráfico 52: Planta Piso 4 - Sectores.....	106
Gráfico 53: Planta Piso 5 - Sectores.....	108
Gráfico 54: Logotipo propuesto	117
Gráfico 55: Flujo de caja financiero vs Flujo de caja económico.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gerencias de Inversiones Centenario S.A.A.....	10
Tabla 2: Análisis Interno.....	10
Tabla 3: Análisis Externo.....	11
Tabla 4: Perspectivas de la economía mundial.....	14
Tabla 5: Operadores en el Perú 2017.....	25
Tabla 6: Proyección de ventas al 2017.....	28
Tabla 7: Aperturas y ampliaciones de centros comerciales en Lima y Callao.....	31
Tabla 8: Establecimientos económicos en Ate Vitarte.....	37
Tabla 9: Establecimientos económicos en cada zona de Ate Vitarte.....	39
Tabla 10: Precio de arrendamiento - Mercado Mayorista de Lima (Operador EMMSA)	48
Tabla 11: Precio de arrendamiento – Galerías comerciales “Óvalo Santa Anita”.....	49
Tabla 12: Precio de arrendamiento – Mercado Minka.....	50
Tabla 13: Precio de arrendamiento – Mercado de Surquillo N°1.....	50
Tabla 14: Información socioeconómica de manzanas de viviendas.....	61
Tabla 15: Oportunidades valoradas por estilo de vida.....	63
Tabla 16: Descripción de categorías de consumidores.....	74
Tabla 17: Relación de mercados y tiendas orgánicas.....	77
Tabla 18: Estadísticas de captura de shopping centers.....	81
Tabla 19: Portafolio de productos.....	87
Tabla 20: Tipos de productos de consumo.....	89
Tabla 21: Programación Arquitectónica – Sótano1.....	92
Tabla 22: Programación Arquitectónica – Piso 1.....	94
Tabla 23: Programación Arquitectónica – Piso 2.....	97
Tabla 24: Programación Arquitectónica – Piso 3.....	102
Tabla 25: Programación Arquitectónica – Piso 4.....	105
Tabla 26: Programación Arquitectónica – Piso 5.....	107
Tabla 27: Programación Arquitectónica – Resumen.....	109
Tabla 28: Precio de Alquiler – Sector Mercado.....	111
Tabla 29: Precio de Alquiler – Sector de Servicio Especializado.....	112
Tabla 30: Precio de Alquiler – Sector de Servicios Complementarios.....	112
Tabla 31: Ingreso promedio mensual.....	113
Tabla 32: Tarifas y parámetros de ocupación.....	118

Tabla 33: Cronograma base	118
Tabla 34: Gastos Pre operativos	119
Tabla 35: Gastos Indirectos.....	119
Tabla 36: Estado de Ganancias y Perdidas.....	121
Tabla 37: Inversión.....	122
Tabla 38: Estructura de Capital	123
Tabla 39: Cronograma de Deuda	124
Tabla 40: Flujo de Caja Económico.....	126
Tabla 41: Flujo de Caja Financiero.....	127
Tabla 43: Análisis de Sensibilidad Tasa de ocupación vs Tarifa de alquiler.....	130
Tabla 44: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Tarifa de alquiler	130
Tabla 45: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Tasa de ocupación.....	131
Tabla 46: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Precio de Terreno	131
Tabla 47: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Costo de construcción.....	132



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Conceptualización

“Strip Center Los Frutales” tiene como concepto un grupo de tiendas comerciales, servicios y locales institucionales cuya tienda ancla es un mercado tradicional.

El concepto del mercado mantiene la esencia de interacción directa entre el consumidor y el abastecedor cuyo atributo es vender productos y ambientes con estándares de acuerdo a las exigencias del público objetivo.

El diseño arquitectónico, elección de locatarios, tenant mix y público objetivo son el resultado de un estudio de mercado basado en las tendencias saludable y conveniencia, brindando mayor comodidad al usuario.

1.2 Objetivo General

Elaborar un proyecto comercial que brinde servicios especializados y complementarios en el distrito de Ate Vitarte, denominado Strip Center Los Frutales, que satisfaga las necesidades sociales del entorno, ofreciendo áreas determinadas de venta de productos, ofreciendo además zona de entretenimiento y nuevas experiencias de consumo.

1.3 Objetivo Especifico

- Identificar mercados potenciales en el área de estudio para definir el plan de negocio del proyecto a desarrollar.
- Investigar las necesidades de nuestro cliente, para ofrecerle un mix de comercio y servicios adecuados a sus requerimientos.

- Determinar las características del producto y servicio que se ofrecerá
- Contribuir a la formalización de la actividad comercial en Ate Vitarte
- Analizar la factibilidad comercial del proyecto, según el análisis económico y financiero.

1.4 Descripción del Proyecto

El proyecto comprende el desarrollo inmobiliario de un centro comercial, cuya tienda ancla es “El mercado” conformado por puestos de frutas, verduras, carnes, aves, abarrotes, productos orgánicos, flores, restaurantes y puestos de comida rápida casual. En otro sector de “Servicios Especializados” se tiene un bloque de locales institucionales, locatarios para Centro Tecnológico, gym y sauna y finalmente un tercer bloque de “Servicios Complementarios” con locatarios para venta de comercio (ropa, calzado, perfumería, accesorios y otros) y un nivel de entretenimiento para jóvenes y niños.

Que juntos ofrecen servicios diversificados en un solo lugar mezclando las mejores características de un negocio tradicional y moderno a la población de Santa Anita, Ate y La Molina.

1.5 Ubicación del Proyecto

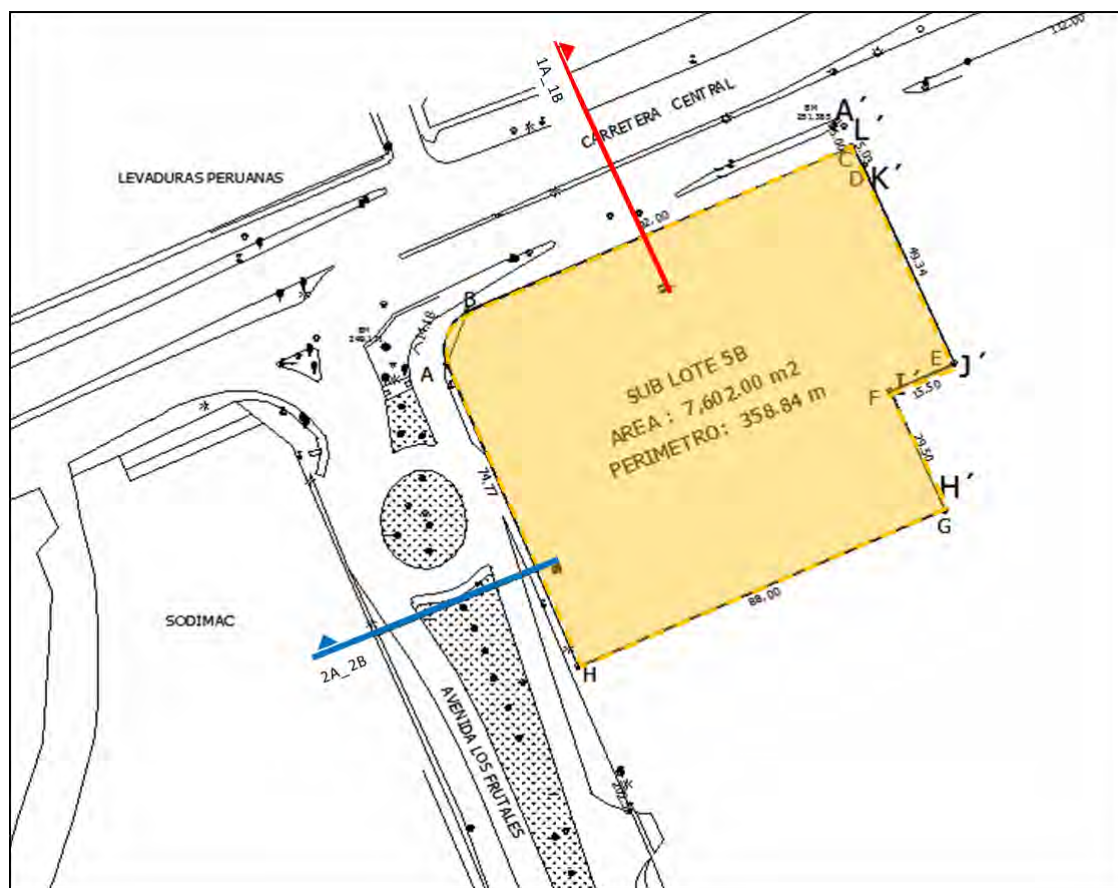
Ubicado en la intersección en T, de las Av. Nicolás Ayllón (Carretera Central) N° 3720 y Av. Frutales N°101, ex carretera central s/n fundo Monterrico grande oeste A; Sector “C” Sub lote 5B distrito Ate Vitarte – Lima.

Propietario: Edificaciones Los Frutales SAC.

El terreno se encuentra circunscrito en un área de 7,602.00 m²; enmarcada en un perímetro de 358.84 m; comprendidos en líneas rectas de 88.00m, 29.5m, 15.50m, 49,34m, 92.00m, 14.18m, 69.81m.

(Ver Anexo 01).

Gráfico 1: Ubicación del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

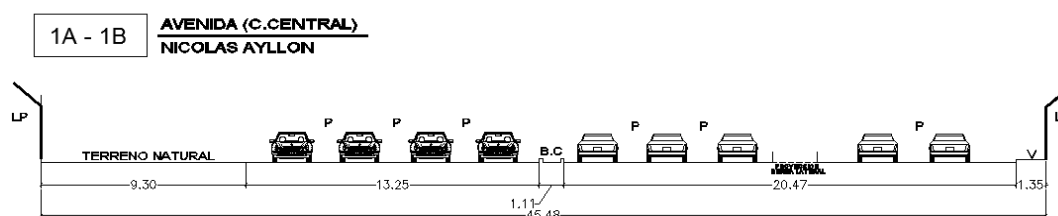
1.6 Entorno

El predio está ubicado dentro del segundo anillo vial de Lima metropolitana, este anillo está conformado por Vías Secundarias (Arteriales) y Vías Terciarias (Colectoras).

Av. Nicolás Ayllon, por su amplitud y sección cumple un rol metropolitano de conexión entre los distritos de Lima Centro y Lima Este, al tener un considerable volumen de circulación y velocidad media.

Esta Avenida está diseñada con vías laterales(o de servicio) para dar acceso a otras calles y/o propiedades, en ella se permite el tránsito de los diferentes tipos de vehículos, transporte de carga pesada, público y privado.

Gráfico 2: Sección de Av. Nicolás Ayllón



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Vista 1 desde Av. Nicolás Ayllón



Fuente: Elaboración Propia. Imagen obtenida de Google maps.

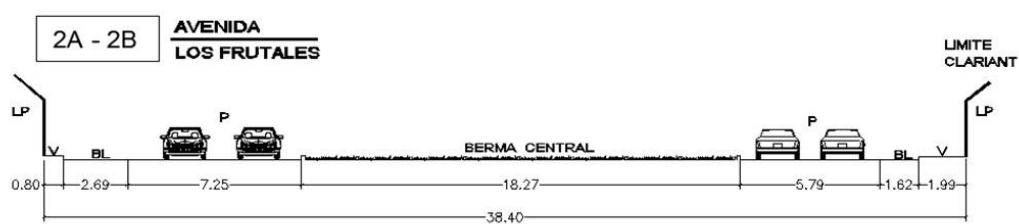
Gráfico 4: Vista 2 desde Av. Nicolás Ayllón



Fuente: Elaboración Propia. Imagen obtenida de Google maps.

Av. Los Frutales, considerada como una vía terciaria, ya que tiene como función llevar el tránsito desde un sector interno hacia las vías arteriales, su flujo de tránsito es interrumpido frecuentemente por contener en toda su longitud varias intercepciones, ya sea en los cruces con las demás vías o con reductores de velocidad.

Gráfico 5: Sección de Av. Los Frutales



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Vista desde Av. Los Frutales



Fuente: Elaboración Propia. Imagen obtenida de Google maps.

1.7 Situación actual

En la actualidad el Mall Aventura Plaza (MAP) Santa Anita tiene una afluencia de 1.6 millones de visitantes por mes, otro centro comercial de las mismas características del proyecto propuesto es Minka y cuenta con una afluencia de 2 millones de visitantes por mes.

Con respecto a la absorción neta, al analizar centros comerciales como el MAP Santa Anita se tiene que la tasa de vacancia promedio es 0.5%, mientras Minka presenta una vacancia de 3%, por lo que el proyecto propuesto busca mantenerse en ese rango.

En el año 2017, el operador con mayor influencia a nivel nacional es Intercorp con 20 centros comerciales en funcionamiento, de esta manera lidera el mercado nacional abarcando el 25.6% del total de centros comerciales del Perú.

Con respecto a la facturación, el operador con la mayor ganancia fue Intercorp con 5'914.00 millones de soles y el operador que menos facturó fue el

grupo empresarial Graña y Montero con 74 mil soles de ventas en el Centro Comercial Agustino Plaza.

En el segundo trimestre del 2017, el precio de renta en centros comerciales regionales como es el caso del MAP Santa Anita está en una media de \$38 x m².

La propuesta del proyecto está enmarcado como Centro Comercial Comunitario, por lo cual la renta mensual estaría en un rango de \$20 y \$40 x m².



2. CAPÍTULO 1 - EMPRESA

2.1 Reseña

Inversiones Centenario S.A.A. está dedicada a la actividad inmobiliaria.

Entre sus actividades están:

- i. El desarrollo y la administración de edificios de oficinas, centros comerciales y otras propiedades de alquiler.
- ii. El desarrollo y la comercialización de inmuebles para la venta de viviendas
- iii. La habilitación urbana, la comercialización y el financiamiento de terrenos en zonas de expansión urbana.

Inversiones Centenario S.A.A. es la principal empresa del grupo económico Centenario, conformado por las siguientes subsidiarias:

- Promoción Inmobiliaria del Sur S.A. (Prinsur)
Paz Centenario S.A.
- Villa Club S.A.
- Inversiones Nueva Metrópoli S.A.
Multimercados Zonales S.A.
- MZ Inmobiliaria & Desarrolladora S.A.
- Interamérica de Comercio S.A.
Centenario Oficinas S.A.C.
- Centenario Urbanizaciones S.A.C.
- Centenario Retail S.A.C
- Centenario Corporativo S.A.C.

- Cosmosan Anstalt
- Centro Empresarial El Derby S.A.

2.2 Misión

Ser la mejor opción inmobiliaria, superando las expectativas de nuestros clientes y generando calidad para las ciudades.

2.3 Visión

Desarrollar para nuestros clientes soluciones inmobiliarias trascendentes, creadas por un grupo de personas enfocado en la excelencia.

2.4 Cultura Organizacional

Valores de la empresa:

- Transparencia.- Propugnamos y mantenemos un comportamiento honesto, íntegro y transparente en todas nuestras actividades y hacia todas las personas con las que nos relacionamos.
- Compromiso.- Perseveramos y entregamos todo nuestro esfuerzo y profesionalismo en cada una de las actividades y tareas que asumimos.
- Trabajo en equipo.- Fomentamos la participación de todos los integrantes de la empresa y una colaboración efectiva alineada con un objetivo común.
- Eficiencia.- Maximizamos la calidad de nuestros resultados mediante la utilización óptima de nuestros recursos.
- Enfoque al cliente.- Dirigimos todas nuestras acciones a superar las expectativas de nuestros clientes.

2.5 Organización de la Empresa

2.5.1 Directorio

Elegido por la Junta Obligatoria Anual de Accionistas para un plazo de tres años.

2.5.2 Gerencia

La gerencia se encuentra conformada por:

Tabla 1: Gerencias de Inversiones Centenario S.A.A.

Cargo	Empresa del Grupo
Gerente General	Inversiones Centenario S.A.A.
Gerente de la División Desarrollo Urbano	Centenario Urbanizaciones S.A.C.
Gerente de la División Renta Inmobiliaria	Centenario Urbanizaciones S.A.C.
Gerente de la División Centros Comerciales	Centenario Retail S.A.C.
Gerente Central de Finanzas	Centenario Corporativo S.A.C.
Gerente Central Inmobiliario	Centenario Corporativo S.A.C.
Gerente Corporativo de Gestión Humana	Centenario Corporativo S.A.C.
Gerente Corporativo de Marketing	Centenario Corporativo S.A.C.
Gerente Corporativo de Operaciones	Centenario Corporativo S.A.C.

Fuente: Memoria Anual 2015 Inversiones Centenario S.A.A.

2.6 Diagnóstico de la Empresa

2.6.1 Análisis Interno

Tabla 2: Análisis Interno

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Amplia experiencia en el sector inmobiliario	0.16	4	0.64
Amplia cartera de inversiones	0.14	1	0.14
Ingresos diversificados	0.14	2	0.28
Profesionales de extensa experiencia	0.1	3	0.3
Respaldo del grupo Romero	0.08	3	0.24
Inversión constante en publicidad	0.13	1	0.13
DEBILIDADES			
Participación en centros comerciales poco conocida	0.1	2	0.2
Liquidez basada en cuentas por cobrar	0.15	2	0.3
	1		2.23

Fuente: Elaboración Propia

2.6.2 Análisis Externo

Tabla 3: Análisis Externo

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Desarrollo de nuevos proyectos fuera de los distritos tradicionales de Lima y en provincia.	0.2	2	0.4
AMENAZAS			
Demanda interna disminuida por desastres naturales	0.22	4	0.88
Sensibilidad del sector a variaciones en la economía.	0.2	3	0.6
Aumento de empresas extranjeras en el sector.	0.16	2	0.32
	0.78		2.2

Fuente: Elaboración Propia

2.6.3 Análisis FODA

- Estrategia FO

Expandir el negocio fuera de Lima, basado en conocimiento del sector y en la demanda insatisfecha.

- Estrategia DO

Desarrollar plan de marketing como empresa inmobiliaria de centros comerciales con enfoque especial en el público de provincia.

- Estrategia FA

Innovar en formatos de centros comerciales y tenant mix para hacer frente a la competencia.

- Estrategia DA

Desarrollar plan de marketing para identificarse como la inmobiliaria peruana más representativa y de marcado sentido de la responsabilidad social.

1. CAPÍTULO 2 - ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y SU PROYECCIÓN

TEMPORAL

En el presente análisis se identifica las variables del macro y micro entorno que influyen en el proyecto.

1.1 Macro entorno

1.1.1 Situación mundial

1.1.1.1 Situación política mundial

La salida de Estados Unidos del acuerdo de Paris ha generado un gran revuelo internacional creando preocupación en las organizaciones ambientalistas; mientras que para el presidente de la asamblea general de las Naciones Unidas Peter Thompson, la decisión de Donald Trump tiene un impacto más positivo que negativo, porque la comunidad internacional ha puesto gran interés en este tema, mucho más que antes de este suceso.

Otro tema que tiene la atención de todo el mundo es el programa nuclear de Corea del Norte, estrategia usada por este país para garantizar la supervivencia de su régimen; los líderes norcoreanos creen que mientras cuenten con armas nucleares Estados Unidos no podrá intervenir en su territorio. Analistas políticos consideran que es poco probable que las amenazas se lleguen a concretar, el plan de Corea del Norte es usar su arsenal nuclear como herramienta de poder ante negociaciones con la comunidad internacional.

Mientras en Europa el gobierno regional catalán exige su separación de España, esta región considera que con la separación tendría mayores recursos al no tener que compartir estos con las demás regiones de España.

En el escenario latinoamericano se tiene el destape de los casos de corrupción relacionados a la empresa constructora brasilera Odebrecht, esta situación ha involucrado a muchos países de Latinoamérica y por supuesto Perú es uno de los mayores afectados; pues esta situación generó un ambiente de incertidumbre y desconfianza ante la población, obligando al gobierno central a paralizar importantes proyectos de infraestructura.

1.1.1.2 Situación económica mundial

Luego de un 2016 poco alentador, se estima que el crecimiento mundial aumentará a 3.4% en 2017 y 3.6% en 2018.

Por un lado se tiene el mayor crecimiento de China debido a políticas expansivas de corto plazo y, por otro lado, el menor crecimiento de economías avanzadas, en especial, EE.UU. y Zona Euro, en un contexto de elevada incertidumbre (a consecuencia del Brexit), debilitamiento de la demanda doméstica y ausencia de reformas estructurales de mediano plazo.

Proyecciones de crecimiento mundiales:

Tabla 4: Perspectivas de la economía mundial

Últimas proyecciones de crecimiento			
La actividad económica mundial repuntaría en 2017-18			
(Variación porcentual)			
	Estimación	Proyección	
	2016	2017	2018
Producto mundial	3.1	3.4	3.6
Economías avanzadas	1.6	1.9	2.0
Estados Unidos	1.6	2.3	2.5
Zona del euro	1.7	1.6	1.6
Alemania	1.7	1.5	1.5
Francia	1.3	1.3	1.6
Italia	0.9	0.7	0.8
España	3.2	2.3	2.1
Japón	0.9	0.8	0.5
Reino Unido	2.0	1.5	1.4
Canadá	1.3	1.9	2.0
Otras economías avanzadas	1.9	2.2	2.4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4.1	4.5	4.8
Comunidad de Estados Independientes	-0.1	1.5	1.8
Rusia	-0.6	1.1	1.2
Excluida Rusia	1.1	2.5	3.3
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6.3	6.4	6.3
China	6.7	6.5	6.0
India	6.6	7.2	7.7
ASEAN-5	4.8	4.9	5.2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2.9	3.1	3.2
América Latina y el Caribe	-0.7	1.2	2.1
Brasil	-3.5	0.2	1.5
México	2.2	1.7	2.0
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	3.8	3.1	3.5
Arabia Saudita	1.4	0.4	2.3
África subsahariana	1.6	2.8	3.7
Nigeria	-1.5	0.8	2.3
Sudáfrica	0.3	0.8	1.6
Países en desarrollo de bajo ingreso	3.7	4.7	5.4

Fuente: FMI (Actualización del Informe WEO, enero de 2017)

1.1.1.3 Influencia sobre el Perú

Para el 2017, se espera una recuperación de 5,0% debido al rebote en la confianza empresarial registrado en lo que va del 2016 y a los anuncios de medidas de destrabe y de mejora del entorno de negocios que está llevando a cabo la presente administración.

Un elemento muy importante a resaltar es que el rebote de la confianza empresarial que se ha visto en lo que va del año dista del deterioro registrado en otros países de la región. Así, de acuerdo a estimaciones propias, se calcula que el 85% del rebote reciente de la confianza empresarial se explica por factores locales, lo que puede apuntalar la inversión no minera ni petrolera, que representa el 78% de la inversión privada total.

Así, la economía local crecerá 4,8% en el 2017, liderada por la inversión privada (5,0%), en un contexto de mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias. Además, la mayor gradualidad de la consolidación fiscal respecto de lo establecido en el MMM (Marco Macroeconómico Multianual) de abril contribuirá a impulsar el crecimiento económico y garantizar la efectiva recuperación de la demanda interna privada. Debido a esto, el gasto público crecerá 3,6% en el 2017 mientras que en el MMM se proyectaba un crecimiento de 1,0%. Finalmente, el volumen exportado de bienes y servicios no financieros crecerá 8,0% (tradicional: 11,2%; no tradicional: 3,0%) debido a la mayor producción minera y pesquera, así como a la recuperación de la demanda externa proveniente de América Latina.

En el mediano plazo, en un escenario sin reformas adicionales y en un contexto internacional de lento dinamismo, el crecimiento potencial de la economía convergería a 4,0% real, muy por debajo del promedio histórico 2004-2010 (6,4%), y con una nula contribución de la productividad total de factores.

1.1.2 Situación actual del Perú y su proyección a lo largo del plazo de desarrollo del caso en estudio

Entre los años 2011 y 2014 mientras se construía el Tramo 2 de la Línea 1 del Metro de Lima, se abrieron centros comerciales en el Cercado de Lima y San Juan de Lurigancho como Tottus y Maestro, beneficiados por la mayor conectividad que generó el proyecto. En esta misma línea, según el INEI25, cerca de 1000 establecimientos nuevos, como cadenas de restaurantes, farmacias, comida rápida, colegios e institutos educativos, abrieron alrededor del Tramo 2 de la Línea 1 del Metro de Lima en el año en que inició operaciones (2014).

De la misma forma, se prevé el crecimiento del comercio alrededor del trayecto de la Línea 2 del Metro de Lima. Este proyecto es trascendental para el Strip Center “Los frutales” ya que se están construyendo dos estaciones importantes a menos de 500 m del terreno del proyecto.

Gráfico 7: Proyectos inmobiliarios a lo largo de la línea 2 del metro de Lima



Fuente: Revista Ganamas

1.1.2.1 Situación política del Perú

Luego del triunfo de PPK en las elecciones presidenciales y del partido Fuerza Popular que se llevó la mayoría de los escaños del congreso, se presenta un entorno de tensión que tiene enfrentados a dos poderes del estado el ejecutivo y el legislativo, donde a cinco meses de la juramentación del gabinete, el congreso censura al ministro de Educación. Es decir se encuentra un ambiente político inestable, enfrascado en una lucha de poderes que complica la gobernabilidad.

1.1.2.2 Situación económica del Perú

El año 2016 se obtuvo un crecimiento del PBI de 3.9%, impulsado básicamente por las exportaciones de materias primas. Se puede observar en la figura, como la demanda interna ha disminuido, mientras que las exportaciones se han recuperado gracias a la puesta en operación de proyectos mineros en las Bambas y Cerro Verde.

Gráfico 8: Evolución del PBI, demanda interna, exportaciones



Fuente: *La inversión pública y privada – artículo diario Expreso – Jorge Baca*

1.1.3 Conclusiones respecto al macro entorno aplicables al caso en estudio

El periodo en el que se desarrollará el proyecto inmobiliario tema de tesis será el 2018 – 2019.

El sector inmobiliario está directamente relacionado con la demanda interna de un país.

A pesar de que en los últimos tres años la demanda interna viene disminuyendo, el crecimiento de las exportaciones permitió el crecimiento del PBI en 4% para el año 2016.

Del análisis de la figura 3, se puede ver que la demanda interna aumenta o disminuye en cierto modo relacionado con las exportaciones. Entonces la crecida en las exportaciones que se presentó en el año 2016 y que continuara en el año 2017 impulsará el crecimiento del consumo en los años 2017 y 2018.

El incremento del consumo interno permitirá un mayor dinamismo en el mercado de centros comerciales, por lo tanto estamos en un buen momento para la inversión en este rubro.

1.2 Micro entorno

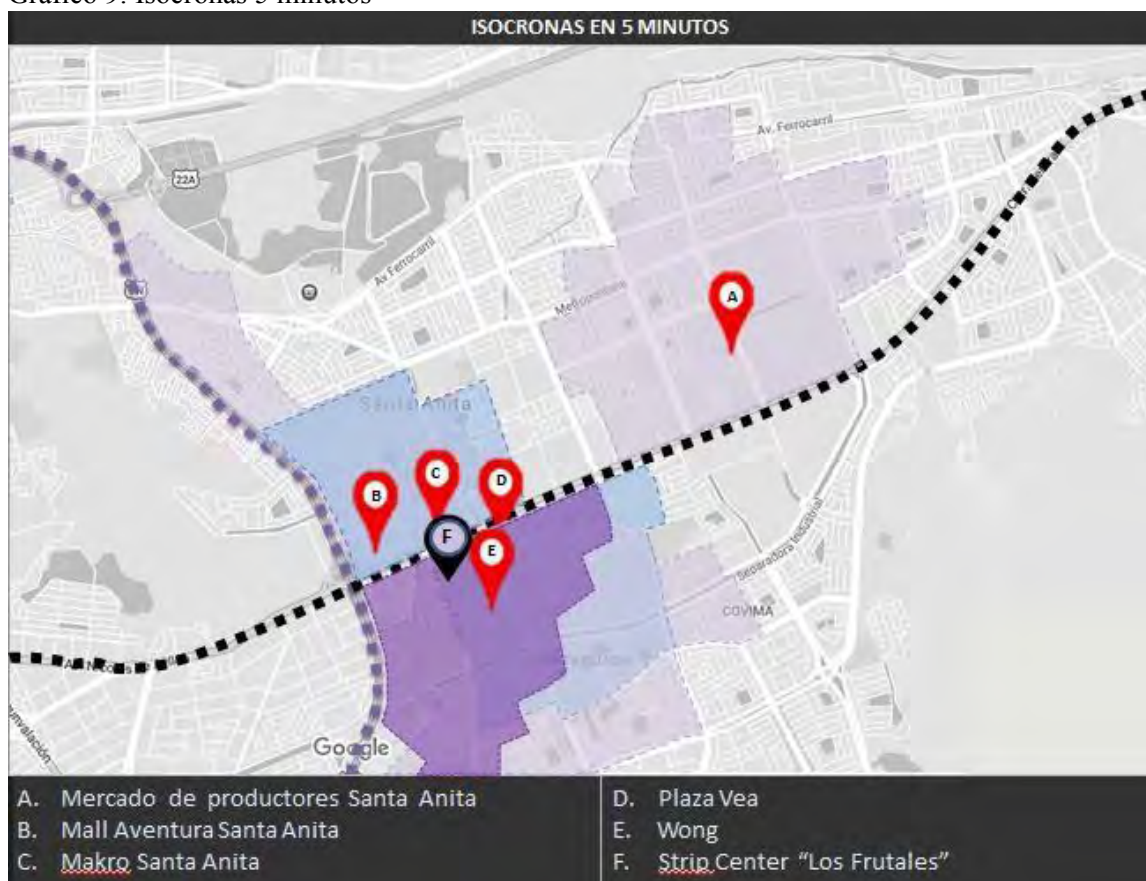
1.2.1 Área de influencia - Isócronas

Son gráficos superpuestos en un plano geográfico, en él, se representa el radio de influencia de transporte vehicular o peatonal en una ubicación determinada, tiempo y hora deseada.

Para este proyecto se elaboraron isócronas de 5 minutos en viaje vehicular para cada centro comercial aledaño al proyecto en estudio, luego se sobrepone el área de influencia de cada uno de estos proyectos, obteniendo como

resultado la isócrona graficada en color lila. Esta isócrona tiene como influencia un diámetro de 2.5 km.

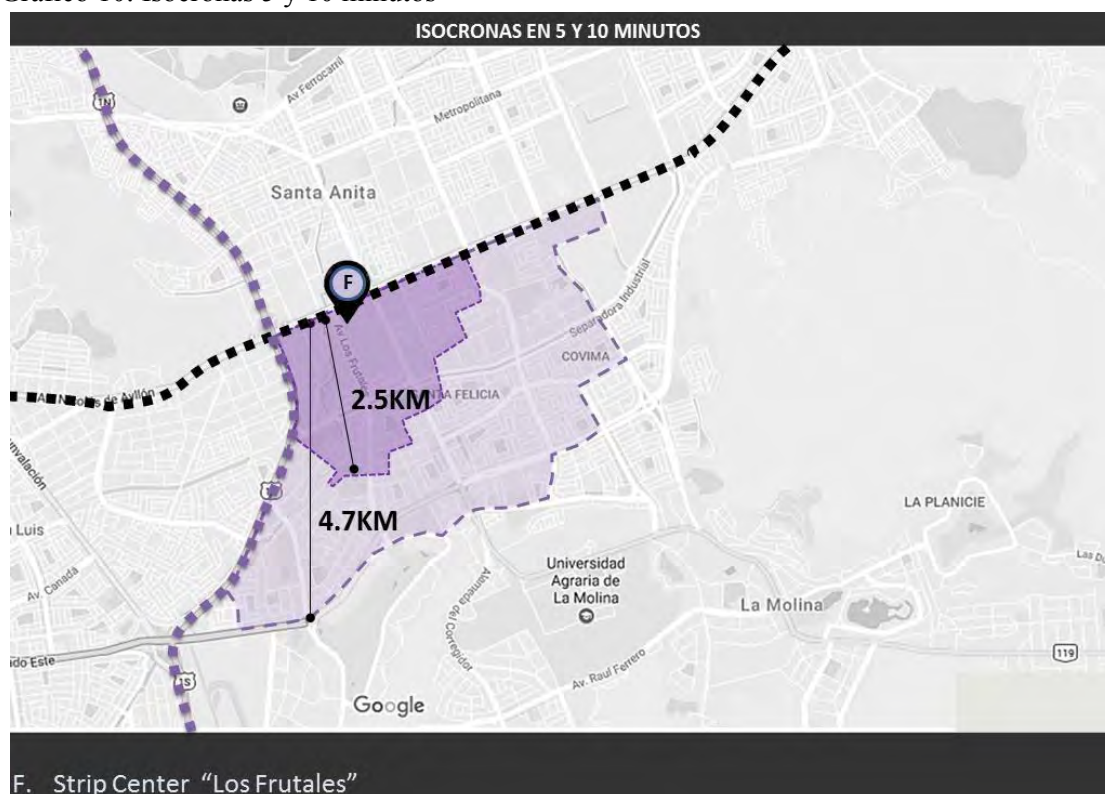
Gráfico 9: Isócronas 5 minutos



Fuente: Elaboración propia

De manera similar se elaboró una isócrona de 10 minutos cuyo diámetro de influencia es de 4.7 km.

Gráfico 10: Isócronas 5 y 10 minutos



Fuente: *Elaboración propia*

INGRESO FAMILIAR PROMEDIO		IPSOS
NSE A	S/.10,420	GASTA S/.2000 AL MES ALIMENTOS
NSE B	S/.3.100	GASTA S/.1000 AL MES ALIMENTOS
NSE C	S/.1,540	GASTA S/.800 AL MES ALIMENTOS
NSE D	S/.1,090	GASTA S/.670 AL MES ALIMENTOS
NSE E	S/. 890	GASTA S/.540 AL MES ALIMENTOS

ISOCRONAS EN 5 min.

MANZANAS	: 50
HOGARES	: 4,275
NSE Predominante	: NSE C (64%)
INGRESO PER CAPITA	: S/. 1,540
DISTANCIA	: 2.5 KM2

ISOCRONAS EN 10 min.

MANZANAS	: 300
HOGARES	: 25,650
NSE Predominante	: NSE B (49%)
INGRESO PER CAPITA	: S/. 3,100
DISTANCIA	: 4.7 KM2

GASTO X MES/NSE C : S/.800	GASTO X MES/NSE B : S/.1,000
GASTO X # HOGARES : S/. 3,420,000	GASTO X # HOGARES : S/.25,650,000
INGRESOS TOTAL (100% PUBLICO OBJETIVO) = 29,070,000.00	
PUBLICO OBJETIVO : 20% (855 HOGARES)	PUBLICO OBJETIVO : 10% (5,130 HOGARES)
GASTO AL 20% : S/.684,000	GASTO AL 10% : S/.2,565,000
INGRESOS TOTAL (20 y 10% PUBLICO OBJETIVO) = 3,249,000.00	

Nuestro público objetivo tiene un gasto mensual promedio de S/.1,000 en alimentos, el radio de influencia es de 30,000 habitantes, predominando el nivel socio económico B.

1.2.2 Investigación de mercado

1.2.2.1 Metodología

Universo de Estudio: Centros comerciales construidos, en proceso de construcción y ampliación.

Cobertura Geográfica: Lima metropolitana 43 distritos y el Callao 6 distritos.

Entrevistados: Gerentes Comerciales, Jefes de proyectos, público en general.

Método: Recopilación de información previa al trabajo (fuentes secundarias). Visitas a centros comerciales y sectorización de oficinas comerciales.

Capacitación de personal: encuestas, focus group, pruebas, simulaciones.

Recolección de información: Trabajos en oficina y trabajo en campo.

1.2.2.2 Fuentes secundarias

Se basan en datos ya existentes, no toda la información encontrada en redes puede ser fidedigna, por ello se analizarán los datos y se adaptarán los esquemas que sean necesarios para la investigación.

Se detalla algunas de las fuentes secundarias a utilizar:

- **ACCEP:** Asociación de centros comerciales y entretenimiento del Perú.
- **APEIM:** Asociación Peruana de empresas de investigación de mercado.
- **ASEI:** Asociación de empresas Inmobiliarias.
- **ADI:** Asociación de desarrolladores inmobiliarios.
- **COLLIERS:** Informe de Mercado
- **CEBRE:** Informe de Mercado
- **INEI:** Instituto Nacional de estadística e informática
- **IPSOS:** Ipsos Marketing

1.2.2.3 Fuentes primarias

Son las fuentes que facilitan información de datos, que no existían anteriormente, recolectan información original. La modalidad de ejecución que se utilizara serán estudios Ad-Hoc. Diseñando tipos de encuestas a medida, para ello se utilizara los siguientes métodos de recolección de datos.

- Opiniones y sugerencias de vecinos del sector.
- Opiniones y sugerencias de locatarios en los centros comerciales de la competencia.
- Investigación en campo.

- Investigación de mercados en línea.

Se realizaron investigaciones en la zona de estudio para conocer la oferta de la competencia, ver anexo 03 – Estudio de mercado. Una vez conocida la oferta, se seleccionaron 8 centros comerciales, de los cuales se reconoció como competidor directo al Mall Aventura Plaza. Finalmente, se realizó una homologación de precios para definir el precio de alquiler por metro cuadrado en el Strip Center Los Frutales, teniendo como resultado final un precio de alquiler promedio de \$41xm².

1.2.2.4 Estudios de investigación

El índice Global de Desarrollo Minorista 2016 (A.T. Kearney), un ranking de países atractivos para invertir en el sector retail, ubica al Perú a la cabeza de América Latina y en el puesto nueve a nivel mundial.

a) Centros comerciales a nivel Nacional

El panorama Actual de centros comerciales luego del periodo electoral, es positivo ya que se espera un crecimiento de \$8,200 millones en ventas, que representan una inversión de \$424 millones en construcción, de acuerdo a Colliers International. Se abrirán nuevos mercados en Cusco, Satipo, Iquitos y se realizaran ampliaciones a los ya existentes, incursionando en nuevos conceptos de Retail, como son los Strip center, tiendas de conveniencia, fast fashion y outlets.

Operadores en el Perú

El 66% de supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar están liderados por importantes grupos económicos chilenos, estos son

administrados por cuatro grandes empresas Intercorp, Inmuebles Panamericana, Open Plaza y Parque Arauco.

En la Tabla 6 podemos observar que la mayor cantidad de operadores se encuentran en los departamentos de Lima y Callao, teniendo un total de 85 operadores a nivel nacional.

Tabla 5: Operadores en el Perú 2017

OPERADORES AL 2017

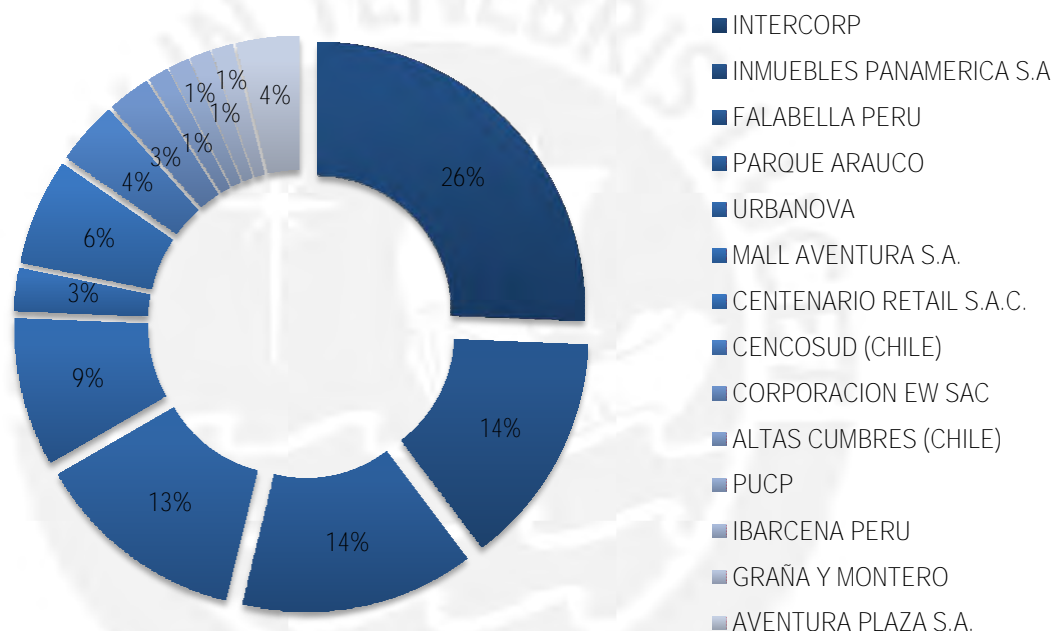
	OPERADOR	LIMA	PROVINCIA	TOTAL
ACCEP	Administrador jockey plaza shopping center	1	-	1
	Cencosud Shopping center	2	1	3
	Centenario Retail SAC	1	4	5
	Corporación EW SAC	2	-	2
	Inmuebles Panamericana	4	7	11
	Inversiones Castelar	1	-	1
	Mall Aventura	1	1	2
	Mall Plaza	1	2	3
	Open Plaza	4	7	11
	Parque Arauco	6	3	9
	Plaza San Miguel	1	-	1
	Real Plaza	8	12	20
	Urbanova	7	-	7
	Viva gym	1	-	1
		40	37	77
	Penta Realty Group	2	1	3
	Centro Comercial Caminos de Inca	1	-	1
	El Polo	1	-	1
	In Retail	1	2	3
		5	3	8
	45	40	85	

Fuente: ACCEP

En el gráfico 11, se puede observar que el mayor porcentaje de locales comerciales a nivel nacional son operados por el grupo comercial Intercorp, en Lima opera 9 centros comerciales y a nivel nacional tiene 12 centros comerciales con ingresos de 5,914.00 millones de soles.

Gráfico 11: Centros comerciales a nivel nacional por operador

% DE CENTROS COMERCIALES POR GRUPO EMPRESARIAL



Fuente: ACCEP

Proyecciones de ventas

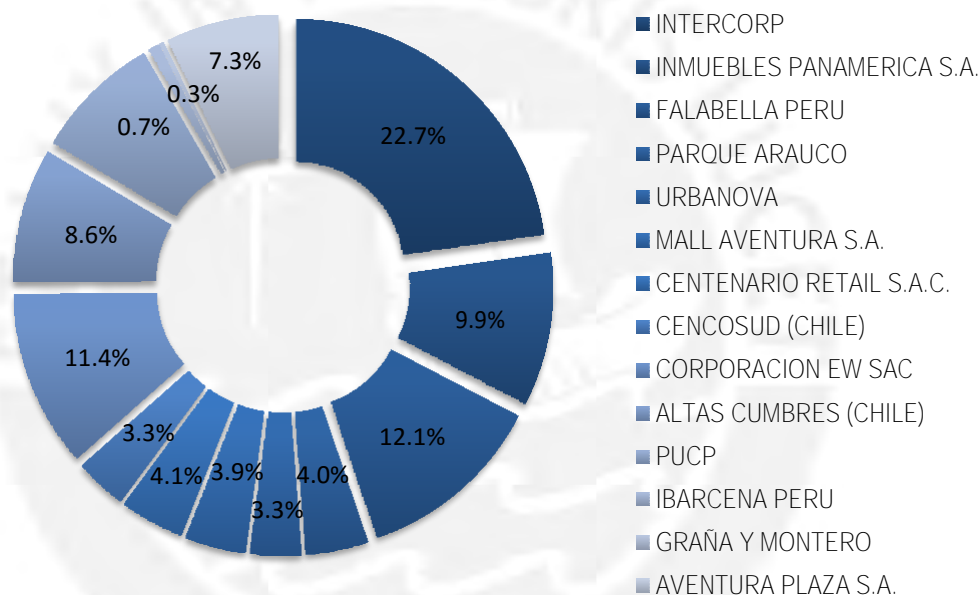
A pesar de la desaceleración, el consumo privado continuó creciendo, las ventas en el sector supermercado representan casi el 40% de las ventas totales.

Anualmente se llega a facturar aproximadamente 26 millones de soles, el mayor porcentaje de estas ventas son para el grupo empresarial

Supermercados Peruanos S.A ahora llamado Intercorp, siendo el líder con una participación del 22.7%, continua Falabella Perú con 12.1% y en menor proporción Corporación EW SAC con 11.4%. El saldo restante es facturado por otros operadores.

Gráfico 12: Facturación de operadores a nivel nacional

FACTURACION DE OPERADORES A NIVEL MUNDIAL



Fuente: ACCEP

Tabla 6: Proyección de ventas al 2017

PROYECCION DE VENTAS AL 2017

GRUPO EMPRESARIAL:	ALTAS CUMBRES (CHILE)	CENCOSUD (CHILE)	CENTENARIO RETAIL S.A.C.	CORPORACION E WONG SAC	INMUEBLES PANAMERICA S.A.
MARCA:	JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER	PLAZA LIMA SUR, AREQUIPA CENTER, BALTA SHOPING	MINKA, PLAZA DEL SOL Y PLAZA DE LA LUNA	PLAZA NORTE	MEGAPLAZA, MEGA PLAZA EXPRESS
INICIO DE OPERACIONES:	1997	2005	1999	2009	2002
FACTURACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)	2,249.10	869.00	1,076.00	2,967.00	2,580.00
VISITANTES POR MES (EN MILLONES)	3.5	2.3	4.6	6.0	6.5
ÁREA ARRENDABLE (EN M2)	186,516	90,779	130,414	229,187	238,500
TASA DE VACANCIA	0%	3.9%	4.7%	3.3%	2.5%
CENTROS COMERCIALES	1	3	5	2	11
NÚMERO DE TIENDAS NO ANCLA	600	250	966	1095	942
NÚMERO DE TIENDAS ANCLA	7	6	14	14	28
NÚMERO DE SALAS DE CINE	12	13	27	27	53
NÚMERO DE PARQUEOS	5100	2524	1673	4440	4932
EMPLEOS GENERADOS DIRECTOS E INDIRECTOS	5400	2540	5356	4300	7300

PROYECCION DE VENTAS AL 2017

GRUPO EMPRESARIAL:	IBARCENA PERU	MALL AVENTURA S.A.	FALABELLA PERU	PARQUE ARAUCO	PUCP
MARCA:	BOULEVARD ASIA	MALL AVENTURA	OPEN PLAZA	LARCOMAR, PARQUE LAMBRAMANI, EL QUINDE, IN OUTLET, VIAMIX	PLAZA SAN MIGUEL
INICIO DE OPERACIONES:	1998	2007	2004	2010	1976
FACTURACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)	193.00	1,023.30	3,157.00	1,047.00	2,129.00
VISITANTES POR MES (EN MILLONES)	0.9	3.20	7.50	2.90	3.00
ÁREA ARRENDABLE (EN M2)	250,000	123,168	313,000	161,026	90,616
TASA DE VACANCIA	4%	0.3%	1.0%	3.8%	0%
CENTROS COMERCIALES	1	2	11	10	1
NÚMERO DE TIENDAS NO ANCLA	337	311	670	422	248
NÚMERO DE TIENDAS ANCLA	2	7	27	14	3
NÚMERO DE SALAS DE CINE	2	12	32	39	20
NÚMERO DE PARQUEOS	3,500	2,200	4,803	3,058	2,488
EMPLEOS GENERADOS DIRECTOS E INDIRECTOS	ND	4,500	ND	7,050	4,656

Fuente: ACCEP

PROYECCION DE VENTAS AL 2017

GRUPO EMPRESARIAL:	INTERCORP	URBANOVA	GRAÑA Y MONTERO	AVENTURA PLAZA S.A.
MARCA:	REAL PLAZA	LA RAMBLA,PASO(STRIP MALLS) Y MOLINA PLAZA	AGUSTINO PLAZA	MALL PLAZA BELLAVISTA, MALL PLAZA DE CAYMA Y TRUJILLO
INICIO DE OPERACIONES:	2005	2007	2011	2016
FACTURACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)	5,914.00	856.00	74.00	1,895.00
VISITANTES POR MES (EN MILLONES)	16.40	3.40	0.40	4.30
ÁREA ARRENDABLE (EN M2)	648,684	101,000	13,700	202,500
TASA DE VACANCIA	2.8%	2.0%	8%	ND
CENTROS COMERCIALES	20	7	1	3
NÚMERO DE TIENDAS NO ANCLA	1,578	250	44	584
NÚMERO DE TIENDAS ANCLA	57	10	1	17
NÚMERO DE SALAS DE CINE	118	26	5	25
NÚMERO DE PARQUEOS	11,495	3,481	150	3,208
EMPLEOS GENERADOS DIRECTOS E INDIRECTOS	110,000	5,300	680	4,686

Fuente: ACCEP

a) Centros Comerciales en Lima Metropolitana y Callao

El incremento de Inversión en centros comerciales, es notable, en el segundo trimestre del 2017 el índice de tasa de vacancia es baja alcanzando un porcentaje de 2.3%, que suma en área arrendable un total de 2'758,000m², equivalente a 8,414 locales, dicho aumento se debe a la construcción de nuevos centros comerciales.

En la tabla 8, se puede observar las nuevas ofertas de locales comerciales en Lima Metropolitana y Callao, con una inversión aproximada de 1,200 millones de soles.

Tabla 7: Aperturas y ampliaciones de centros comerciales en Lima y Callao

APERTURAS 2016 -2017 LIMA- CALLAO

PROYECTO	UBICACIÓN	OPERADOR
Mall del Sur	San Juan de Miraflores, Lima	Corporación EW SAC
Mega Plaza Villa el Salvador II	Villa el Salvador	Inmuebles Panamericana
Adquisición plaza Jesús María	Jesús María	Parque Arauco
Real Plaza Villa María	Villa María	Real Plaza
AMPLIACIONES	UBICACIÓN	OPERADOR
Jockey Plaza	Santiago de Surco, Lima	Altas Cumbres
Mega Plaza	Independencia, Lima	Inmuebles panamericana S.A.
Plaza Norte	Independencia, Lima	Corporacion EW S.A.C.
Mall Aventura Plaza Bellavista	Bellavista, Callao	Aventura Plaza S.A.
Retail Minka	Callao	Centenario Retail S.A.C.

Fuente: ACCEP

Gráfico 13: Centros comerciales en Lima y Callao

CENTROS COMERCIALES LIMA



Fuente: ACCEP

1.2.2.5 Conclusión

La desaceleración económica que vive actualmente el Perú, se está reflejando en tasas menores de crecimiento de consumo, sin embargo el crédito de consumo se incrementó debido a la fácil accesibilidad a tarjetas de crédito.

El surgimiento de los centros comerciales anualmente se debe al crecimiento de la clase media emergente y a la reducción de la pobreza extrema, haciendo del Perú un país atractivo para los inversionistas.

Por otro lado, aún existe un sector de la población que prefiere los mercados típicos en lugar de Retail modernos, porque relaciona estos con productos frescos y con la calidez del trato directo entre el vendedor y el cliente.

Por ello se propone el ingreso de formatos novedosos, como el uso de tecnología para la implementación de compras online, el Perú es pionero en el uso de comercio electrónico para sus ventas, por lo que se tiene un alto potencial para su desarrollo, el uso de este nuevo atractivo incrementan la competencia en el sector.

Se tiene perspectivas positivas en el crecimiento de este sector, las empresas aún continúan en marcha sus proyectos pese a la desaceleración económica.

1.3 Distrito de Ate Vitarte y su influencia

1.3.1 Ordenanzas relevantes

Estas ordenanzas fueron creadas para un reajuste integral de la zonificación de uso del suelo del distrito de Ate, Chaclacayo y Lurigancho-Chosica que forman parte de las áreas de tratamiento normativo I,II y IV de lima metropolitana.

- **Ordenanza N°0933-2006-MML**, Índices de uso Normativa I.
- **Ordenanza N°1015-2007-MML**, Índices de uso Normativa II.
- **Ordenanza N°1099-2007-MML**, Aprobación del Plano de zonificación.
- **Ordenanza N°1617-2012-MML**, Ordenanza que norma los cambios de zonificación en Lima Metropolitana.

1.3.2 Zonificación

Mediante la Ordenanza N° 035-MDA, se establece las 6 Zonas de Desarrollo y las 18 Sub-Zonas de Complementación del Distrito de Ate.

LA ZONA 01, VALDIVIEZO, SICUANI Y SALAMANCA: está ubicado e n la parte Oeste del Distrito caracterizado por su relieve plano en casi toda su totalidad, se observa la presencia de cerros que limita Ate con el Distrito El Agustino.

LA ZONA 02, 27 DE ABRIL Y MAYORAZGO: tiene una superficie de 5.76 Km², se encuentra ubicado en parte oeste del distrito, desde la Avenida Evitamiento hasta el Parque Puruchuco. Limitando por el Norte con el Distrito de Santa Anita, por el Sur con el Distrito de La Molina, por el Oeste con la Zona 01 y por el Este con la Zona 03.

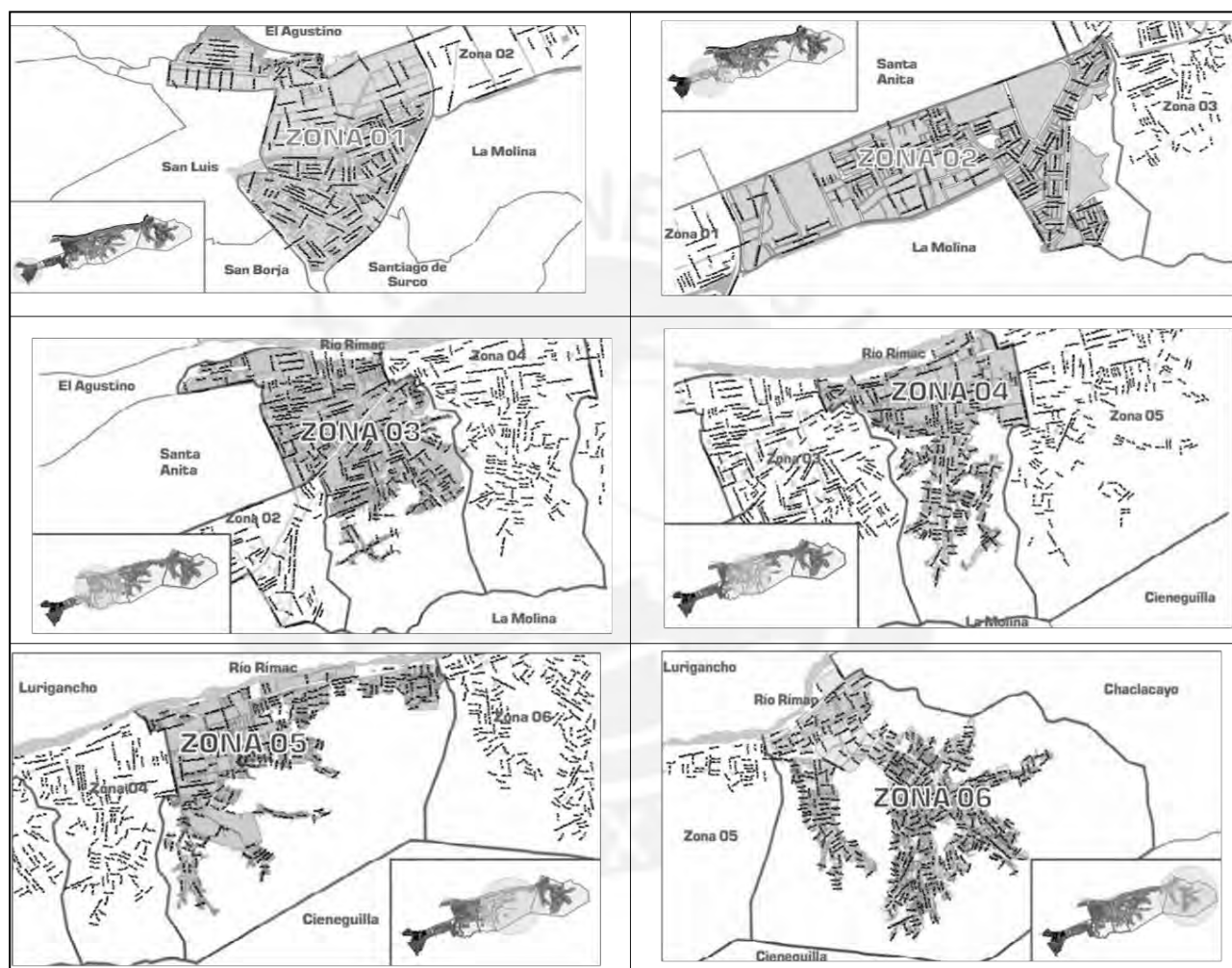
LA ZONA 03, LOS ANGELES, VIRGEN DEL CARMEN: tiene una superficie de 11.19 km², se encuentra ubicado en parte central del distrito, desde El Parque Puruchucho hasta el Cerro Candela. Limitando por el Norte con el Río Rímac, por el Sur con el Distrito de La Molina, por el Este con la Zona 04 y por el Oeste con la Zona 02, con el distrito de Santa Anita y el distrito de El Agustino.

LA ZONA 04, SAN ROQUE, SAN GREGORIO Y AMAUTA: tiene una superficie de 9.65km², se encuentra ubicado en parte central del distrito, desde El Cerro Candela hasta la Avenida Nicolás de Piérola. Limitando por el Norte con el Río Rímac, por el Sur con el distrito de La Molina, por el Oeste con la Zona 03 y con el Este con la Zona 05.

LA ZONA 05, SANTA CLARA: tiene una superficie de 21.27 km², se encuentra ubicado en parte este del distrito, desde la Avenida Nicolás de Piérola hasta el kilómetro 11.5 de la carretera central. Limitando por el Norte con el Río Rímac, por el Sur con el Distrito de Cieneguilla, por el Oeste con la Zona 04 y por el Este con la Zona 06.

LA ZONA 06, HORACIO-PARIACHI Y HUAYCAN: tiene una superficie de 25.49 km², se encuentra ubicado en parte este final del distrito, desde el kilómetro 11.5 hasta Chaclacayo. Limitando por el Norte con el Río Rímac, por el Sur con el Distrito de Cieneguilla, por el Oeste con la Zona 05 y por el Este con el distrito de Chaclacayo.

Gráfico 14: Zonificación del distrito de Ate Vitarte



Fuente: Perfil demográfico del distrito de Ate

1.3.3 Plan de desarrollo de Ate Vitarte

El crecimiento de los establecimientos comerciales es de 2.69 veces cada 3 años, el mayor crecimiento se da en bodegas y restaurantes.

El sector con mayor número de empresas, es la actividad de Comercio que representa el 73% del total de establecimientos económicos que conforma el distrito de Ate vitarte, el resto se dedica a servicios.

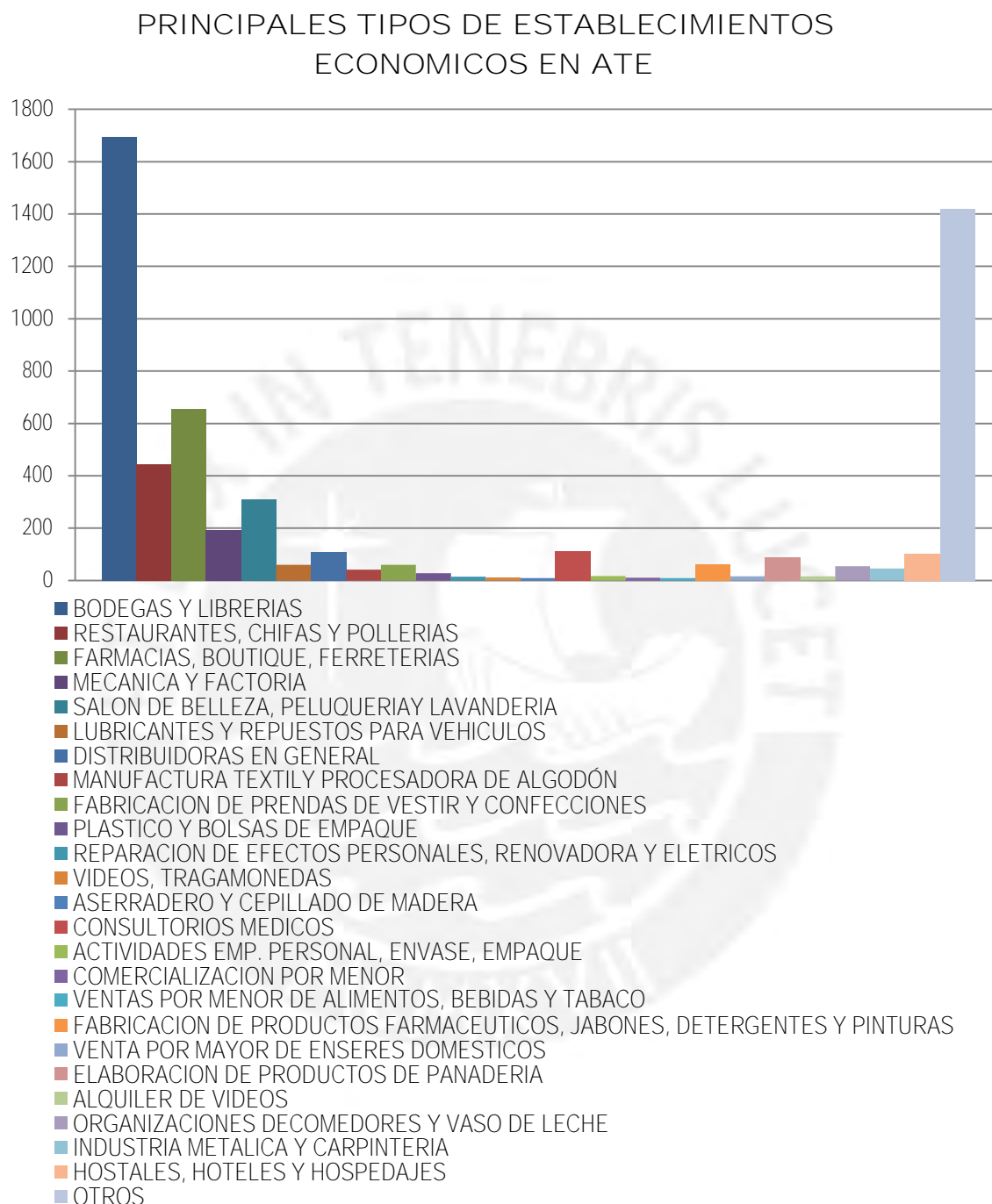
Tabla 8: Establecimientos económicos en Ate Vitarte

SECTOR	CANTIDAD	%
COMERCIO	2995	73
SERVICIO	772	19
INDUSTRIA	336	8
TOTAL	4103	100

Fuente: Plan de Ate Vitarte 2009

En el siguiente grafico se muestra las actividades que se realizan en el distrito de Ate Vitarte y el número de empresas que realizan estas actividades.

Gráfico 15: Establecimientos económicos de Ate Vitarte



Fuente: Plan de Ate Vitarte 2009

Se puede observar que el establecimiento económico que predomina en el distrito de Ate Vitarte es la actividad de Comercio con presencia mayoritaria de la micro y pequeña empresa, estos establecimientos están conformados por

tiendas, ferreterías, bodegas y ventas de productos al por menor y mayor, las mismas que han sido generadas como una alternativa frente a la carencia de ingresos por desempleo y pobreza.

Establecimiento por actividad en cada zona que conforma el distrito de Ate Vitarte.

Gráfico 16: Plano del Distrito de Ate Vitarte dividido por Zonas



Fuente: *Elaboración Propia*

Las zonas con mayor actividad comercial en el distrito de Ate Vitarte, es la Zona 4 (Vitarte Central, San Gregorio, San Roque, Amauta) Y Zona 5 (Santa Clara).

Tabla 9: Establecimientos económicos en cada zona de Ate Vitarte

SECTOR	ZONA 01	ZONA 02	ZONA 03	ZONA 04	ZONA 05	ZONA 06	TOTAL
COMERCIO	316	278	133	1106	377	288	2498
SERVICIOS	268	61	20	605	79	191	1224
INDUSTRIA	160	9	11	110	9	39	338
TOTALES	744	348	164	1821	465	518	4060

Fuente: *Plan de Ate Vitarte 2009*

Estrategia de desarrollo económico de Ate Vitarte

- Fortalecimiento de las redes y aglomeraciones económicas
- Procesos de generación de capacidades para la organización económica
- Vínculos de cooperación para la producción y comercialización
- Uso de tecnología
- Abastecimiento de insumos
- Acceso a crédito

1.4 Análisis de la competencia

1.4.1 Competidores directos

Ate, está conformado por una variedad de Mercados Minoristas y Mayoristas, en un radio de 200m² del terreno propuesto encontramos los siguientes abastecimientos:

- Mall Aventura Plaza Santa Anita (Tiendas anclas Ripley, Saga Falabella y Tottus)
- Centro Bancario
- Sodimac
- Maestro
- Makro
- Plaza Vea
- Wong
- Centro comercial Jessie

- Galerías comerciales “Óvalo Santa Anita”
- Locales institucionales (SUNARP, SUNAT, RENIEC, Otros)



Gráfico 17: Ofertas de Mercado - SUNARP



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Ofertas de Mercado - SUNAT



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Ofertas de Mercado - Luz del Sur / SEDAPAL



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Ofertas de Mercado – Centros Comerciales / Entidades financieras / Sala de juegos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Ofertas de Mercado – Mercados de productos naturales



Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Producto de la competencia

Los bienes y servicios que se ofertan en la zona son de distinta variedad, calidad, diseño y características entre los principales productos se tiene:

- Supermercados
- Tecnología: Computadoras, celulares, audio, video y televisión
- Productos textiles, prendas de vestir y calzado
- Ferreterías, materiales de construcción
- Productos farmacéuticos y perfumería
- Decor Hogar
- Comercio especializado de otros productos
- Asesorías contables, servicios de spa y peluquería

a) Mercado Mayorista de Lima

Venta de productos agrícolas al por mayor, ubicado en el distrito de Santa Anita, en un terreno de 54 hectáreas, el ingreso diario de productos de la sierra, selva y costa es de 5,800 TN, abastecen a mercados minoristas, compuesto por 1300 puestos comerciales con 15 giros de productos, abastece a 30 mil personas.

b) “Galerías Comerciales Óvalo Santa Anita”

En estas galerías se tienen locales para: celulares, comida, farmacias, ropa, zapatería u otros; servicios como: asesorías contables, peluquerías, casas de cambio, ploteos u otros y locales de entretenimiento como salas de jugo y casa de apuesta.

1.4.3 Precio de la competencia

Es la cantidad de dinero que un locatario paga por metro cuadrado, esto va depender de la calidad de la infraestructura, servicios y diseño arquitectónico del centro comercial.

Se realizó un estudio de campo entre los establecimientos comerciales considerados competencia directa Mercado Mayorista de Lima y Galerías comerciales “Ovalo Santa Anita”, además de otros formatos parecidos como es el centro comercial Minka y el mercado de Surquillo, que no forman parte de la competencia directa sin embargo son una buena referencia para establecer precios de renta.

a) Mercado Mayorista de Lima

A continuación se detalla los precios de arrendamiento x m2.

Tabla 10: Precio de arrendamiento - Mercado Mayorista de Lima (Operador EMMSA)
ALQUILER DE LOCATARIOS O MÓDULOS PARA LA VENTA HORTALIZAS, TUBERCULOS Y LEGUMBRES

Dimensión de Locatario (m2)	Costo de Arrendamiento (\$)	Costo x m2 (\$)	Volumen mínimo promedio de venta (TN)
40	2,400.00	60.00	3
29	1,740.00	60.00	2
20	1,200.00	60.00	2

ALQUILER DE LOCATARIOS O MÓDULOS PARA OFICINAS

Dimensión de Locatario (m2)	Costo de Arrendamiento (\$)	Costo x m2 (\$)	Volumen mínimo promedio de venta (TN)
30	461.54	15.38	2

*COSTO DE CONCESIÓN DE HACE 5 AÑOS HASTA LA ACTUALIDAD

Fuente: *Elaboración propia-Investigación de campo*

b) “Galerías Comerciales Óvalo Santa Anita”

A continuación se muestran precios promedio:

Tabla 11: Precio de arrendamiento – Galerías comerciales “Óvalo Santa Anita”
LOCATARIOS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DIVERSOS

Dimensión de Locatario (m2)	Costo de Arrendamiento (\$)	Costo x m2 (\$)
156	5000	32.1
60	2500	41.7
30	770	25.7

Fuente: *Elaboración propia-Investigación de campo*

c) Mercado Minka

Minka es la única ciudad comercial del Perú, ubicada en el Callao, agrupada en una variedad de negocios comerciales y servicios como bancos, sunat, edelnor entre otros, ocupa un área de 115,000m2 aprox. Donde operan 1000 locales comerciales, recibe a 2 millones de visitantes al mes.

En el Mercado se expenden productos alimenticios, como frutas, hortalizas, verduras, carne y pescado ocupa un espacio dentro de la ciudad comercial aproximadamente de 3,450 m2, con 105 locatarios y/o módulos para arrendamiento.

A continuación se detalle los precios de arrendamiento x m2.

Tabla 12: Precio de arrendamiento – Mercado Minka

LOCATARIOS O MODULOS PARA LA VENTA HORTALIZAS,
TUBERCULOS Y LEGUMBRES

Dimensión de Locatario (m2)	Costo de Arrendamiento (\$)	Costo x m2 (\$)
35	1,076.92	30.77
27	830.77	30.77
12.5	461.54	36.92

Fuente: Elaboración propia-Investigación de campo

a) Mercado de Surquillo N°01

El mercado de Surquillo N°01 actualmente se encuentra en litigio con la Municipalidad de Surquillo, los comerciantes no aportan para el arrendamiento, ni para el pago de luz y agua; solo realizan el pago de impuesto predial y arbitrios municipales.

En la parte externa del Mercado encontramos puestos de venta de diversos productos, a continuación se detalle los precios de arrendamiento x m2.

Tabla 13: Precio de arrendamiento – Mercado de Surquillo N°1

LOCATARIO O MODULOS PARA VENTA DE POLLO Y/O CARNES

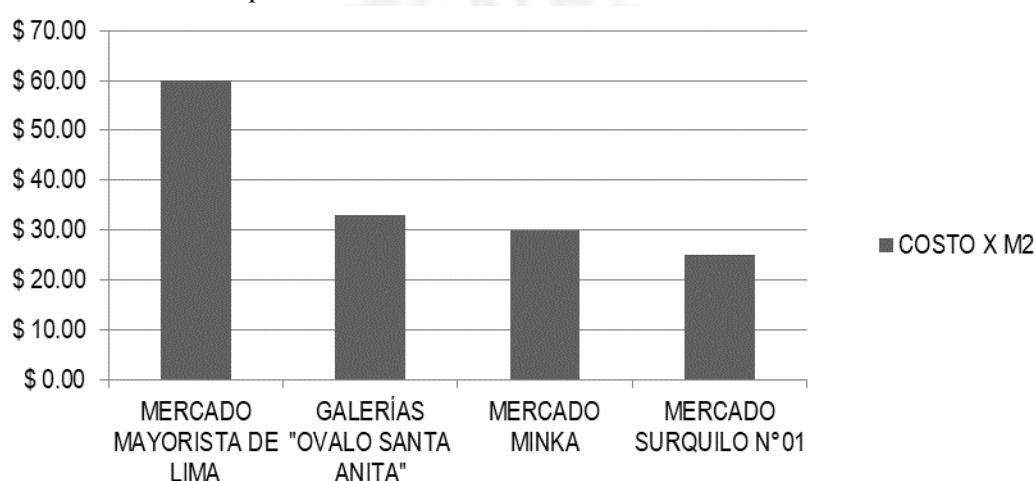
Dimensión de Locatario (m2)	Costo de Arrendamiento (\$)	Costo x m2 (\$)
80	2,000.00	25.00

Fuente: Elaboración propia-Investigación de campo

De acuerdo a los precios de arrendamiento mostrados, se puede notar la relación existente entre cantidad de consumidores (usuario final) y cantidad de productos a vender.

En el siguiente cuadro se resumen el costo x m2 vs las distintas tipologías de mercado que se tiene cerca al proyecto y en Lima metropolitana.

Gráfico 22: Costo de alquiler x m2



Fuente: Elaboración propia

1.5 Actores relevantes para la empresa y el caso en estudio

1.5.1 Accionistas

Buscan rentabilidad (maximizar utilidades), negocios sostenibles a largo plazo y consolidar una buena reputación como empresa.

1.5.2 Asociados

Buscan potenciar el posicionamiento de la compañía en la sociedad dando a conocer sus productos y ofreciendo al cliente un trato más personalizado. Desean posicionar la marca en diferentes áreas geográficas. Buscan incrementar su cartera de clientes introduciendo una marca de éxito al mercado

1.5.3 Colaboradores

Buscan promover buenas prácticas para el desarrollo personal y profesional, buscan incentivos a corto plazo como formación, remuneración, promoción interna y beneficios sociales.

1.5.4 Proveedores

Buscan alinear calidad de productos y servicios entregados al estándar de la zona. Promueven una política de contratación responsable y aseguran el cumplimiento de las políticas corporativas de pago a proveedores.

1.5.5 Bancos y fuentes de financiamiento

Buscan dar mayores créditos a la población, con una variedad de fuentes de financiamiento a tasas bajas dependiendo de la capacidad de cada empresa y su capacidad de pago.

2. CAPÍTULO 3 - PLAN DE MARKETING

2.1 Objetivos

- El principal objetivo es la elección del Tenant Mix, para crear un negocio rentable a través de la implementación de servicios comerciales y especializados para los distritos de Ate, Santa Anita y La Molina.
- Generar espacios formales para la actividad comercial de la población con un estudio adecuado de Tenant Mix.
- Generar propuestas de valor para el consumidor y locatario.
- Mantener el concepto de mercado tradicional generando trabajo para una población diversa.

2.2 Estrategias

2.2.1 A corto plazo

- Seducción de nuevos clientes gracias a las constantes campañas de comunicación y la diversidad de productos de consumo.
- Satisfacción del cliente, calidad de insumos, moda y presentación del producto.
- Salubridad alimentaria.
- Diálogo del vendedor con los consumidores, para conocer el grado de satisfacción de los productos y de la atención.
- Compromiso activo de empleados y proveedores.

2.2.2 Mediano plazo

- Fidelidad de clientes, lanzando productos novedosos y atractivos, generando en cada uno de ellos el deseo de volver a obtenerlos.
- Invertir en el desarrollo e investigación para el lanzamiento de nuevos productos, para conocer el cambio en los gustos del consumidor.
- Hacer un análisis trimestral de las ventas de cada locatario, para determinar la continuidad de este.

2.2.3 Largo plazo

- Posicionamiento como el mercado tradicional modelo de Lima.
- Incrementar la rentabilidad cada año

2.3 Segmentación

2.3.1 Tipos de segmentación adecuada para el caso en estudio

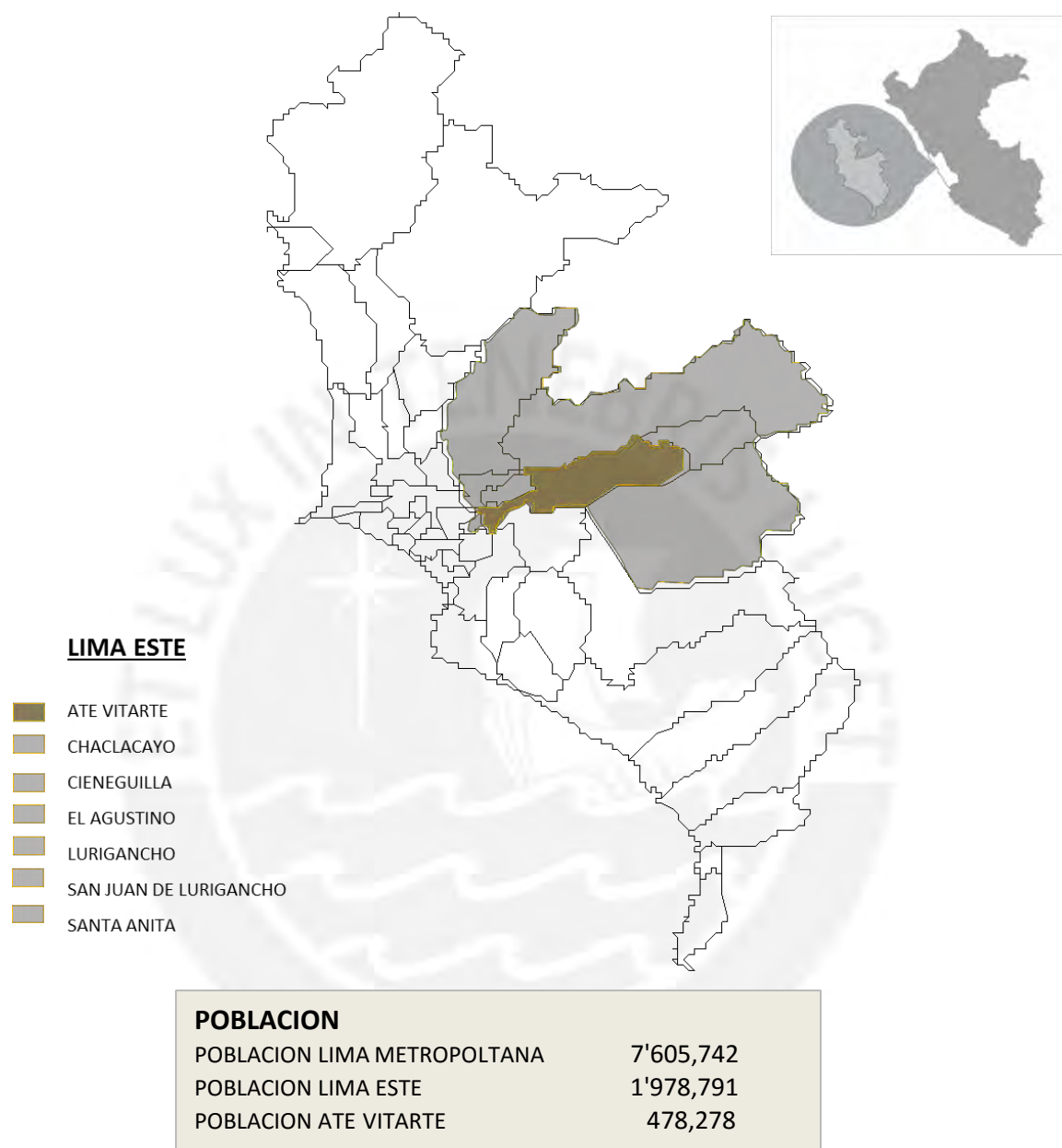
- Segmentación geográfica
- Segmentación demográfica
- Segmentación psicográfica
- Segmentación conductual

2.3.1.1 Geográficas

2.3.1.1.1 Posición geográfica

El Distrito de Ate, está ubicado dentro del Sector Urbano Lima Este, este a su vez considera los distritos de Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho y Santa Anita.

Gráfico 23: Población Lima Este-Distrito Ate Vitarte



Fuente INEI

2.3.1.1.2 Tamaño

Lima Este ocupa una área de 57,392 Ha, de las cuales el 30%

(aproximadamente 17,217.6 Ha.) se encuentra actualmente ocupada por

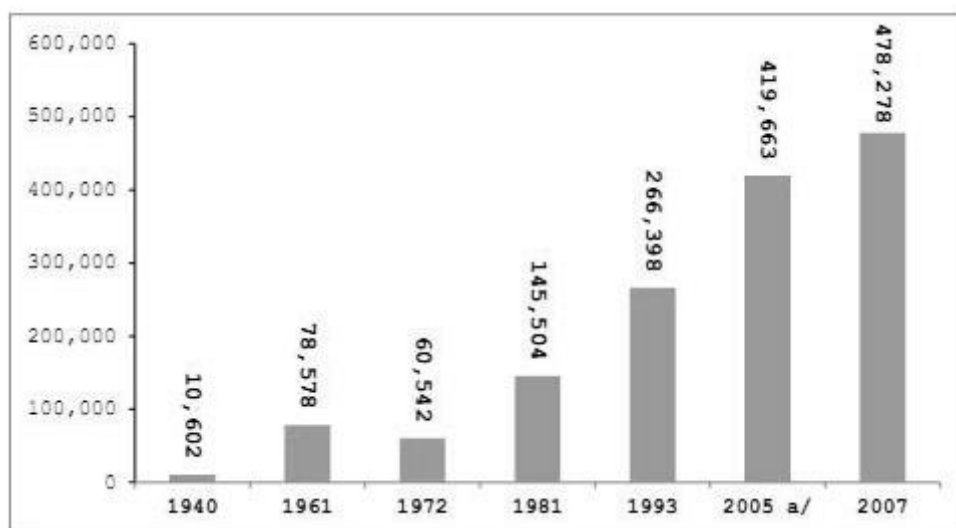
diversas actividades de uso urbano; y 70% restante está conformado por zonas de eriazos o cerros de grandes pendientes.

La población aproximada de Lima Este, según encuestas realizadas por el INEI al año 2017, es de 1'978,791 habitantes, la misma que representa el 26% de la población de la Provincia de Lima, es decir la cuarta parte de la población de la Provincia de Lima se concentra en los siete distritos que conforman la ciudad de Lima Este.

El Distrito de Ate es el segundo distrito que aporta mayor población a la ciudad de Lima Este, con una población de 478,278 habitantes, que representa el 24.17% del total de la población, con una superficie de 77.72km², experimentando una tasa de crecimiento anual de 7.1%.

Los distritos que comprende la zona este de Lima son distritos articulados principalmente por la carretera central y pertenecen a la cuenca del Río Rímac; se caracterizan por poseer una importante zona industrial, que se considera el segundo parque industrial de Lima Metropolitana, además existen zonas estratégicas donde se puede brindar servicio de recreación y turismo.

Gráfico 24: Evolución de la población de Ate Vitarte



Fuente INEI 2017

2.3.1.1.3 Costumbres

Ate Vitarte está conformado por una población migrante, con diferentes culturas y costumbres creándose núcleos de distintas características socio económico y cultural.

Ate Vitarte busca tener una identidad cultural colectiva, busca conglomerar a su población en espacios abiertos de esparcimiento, existe una sobre oferta de estos espacios que fortalezcan la futura identidad del distrito.

La desigualdad en Ate Vitarte es una realidad que limita las posibilidades de integración y cohesión social, esta se ha visto incrementada como consecuencia de la agudización de la pobreza.

La población de Ate Vitarte busca generar su propio empleo, al observar la baja caída de la economía, creando pequeñas y microempresas como son los servicios de bodegas, restaurantes, salón de belleza, taller de mecánica-factoría, librerías, farmacias, boticas, grifos-lubricantes.

2.3.1.1.4 Terreno

El terreno se encuentra ubicado en el Fundo Monterrico Grande Oeste "A", N°101, Sub-lote 5B, Distrito de Ate Vitarte. El terreno está ubicado en una esquina entre la Av. Nicolás Ayllón y Los Frutales, tipo de zonificación CZ-Comercial Zonal, (ver anexo 1).

2.3.1.2 Demográficas

- Género: Hombre y Mujeres
- Edad: 25 a 54 años
- Estado Civil: Conviviente en su mayoría.
- Lugar de Nacimiento: Población Migrante de la Sierra del Perú.
- Número de personas que habitan el hogar: 4.5 personas por familia
- Educación: Secundaria Completa.
- Principal fuente de ingreso: Independientes
- Ingreso Familiar Mensual Bruto: S/. 1,379 nuevos soles.
- Principal Ocupación: Obrero especializado y pequeño comerciante.
- Generación: Generación X, generación del milenio.
- Nivel socioeconómico: B2 y C.

Gráfico 25: Características demográficas

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

GENERO (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Masculino	74	76	75	77	70	71	76
Femenino	26	24	25	23	30	29	24

EDAD (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
De 18 a 24 años	4	3	6	4	2	4	4
De 25 a 39 años	28	26	34	34	18	31	28
De 40 a 54 años	35	36	36	31	36	34	36
De 55 a 70 años	24	24	20	23	31	24	19
Más de 70 años	9	11	4	8	13	7	13
Promedio general	48	48.9	44.5	47	52.3	46.7	48.9

ESTADO CIVIL (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Casado (a)	44	45	37	43	55	42	39
Conviviente	26	28	38	23	10	29	35
Soltero (a)	12	12	12	17	14	10	10
Separado (a)	9	8	7	6	8	13	9
Viudo (a)	6	6	6	8	9	5	6
Divorciado (a)	1	1	0	3	4	1	1

PRINCIPAL FUENTE DE INGRESO (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Independientes	45	47	54	35	34	51	35
Dependientes	41	38	39	50	45	36	45
Jubilación / pensiones	12	14	5	13	17	9	17
Ayuda de familiares / remesas	1	1	1	1	2	2	3
Alquileres / rentas	1	0	0	1	2	1	0

INGRESO FAMILIAR MENSUAL BRUTO (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Hasta 600 soles	6	6	8	4	2	7	11
De 601 a 1,000 soles	23	26	24	24	10	31	26
De 1,001 a 2,000 soles	43	50	50	38	24	41	44
De 2,001 a 4,000 soles	14	9	11	22	28	8	8
De 4,001 a 8,000 soles	3	0	0	2	16	1	0
Más de 8,000 soles	3	1	0	0	12	1	1
Promedio (S/.)	2,034	1,397	1,379	1,847	4,790	1,517	1,284

Fuente: IPSOS Apoyo 2012

Gráfico 26: Características demográficas

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

LUGAR DE NACIMIENTO (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Lima / Callao	49	42	41	64	67	44	49
Sierra	29	31	44	16	16	35	22
Costa	18	23	11	18	13	17	20
Selva	4	4	4	2	3	4	9
Extranjero	0	0	0	0	1	0	0

NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN EL HOGAR

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
1 persona	5	5	4	6	7	3	6
2 personas	11	12	5	12	18	13	9
3 personas	22	21	22	22	22	21	23
4 personas	27	28	27	26	27	27	29
5 a más personas	33	34	43	34	26	36	33
Promedio general	4.1	4.1	4.5	3.9	3.6	4.2	4

EDUCACION (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Escolar incompleta	26	29	34	12	9	33	26
Primaria incompleta	4	4	5	3	1	7	6
Primaria completa	9	12	12	5	4	11	8
Secundaria incomp.	12	13	18	5	5	16	12
Escolar completa	40	44	43	45	29	37	44
Secundaria completa	32	37	33	33	18	33	37
Superior no univ. Incompleta	5	5	6	6	3	3	4
Superior univ. Incompleta	4	2	3	6	7	1	3
Superior no univ. Completa	16	15	11	23	12	21	18
Universitaria completa	18	11	12	19	50	8	11
Superior univ. Completa	15	10	11	18	36	7	11
Post grado	3	1	0	1	14	1	0

Fuente: IPSOS Apoyo 2012

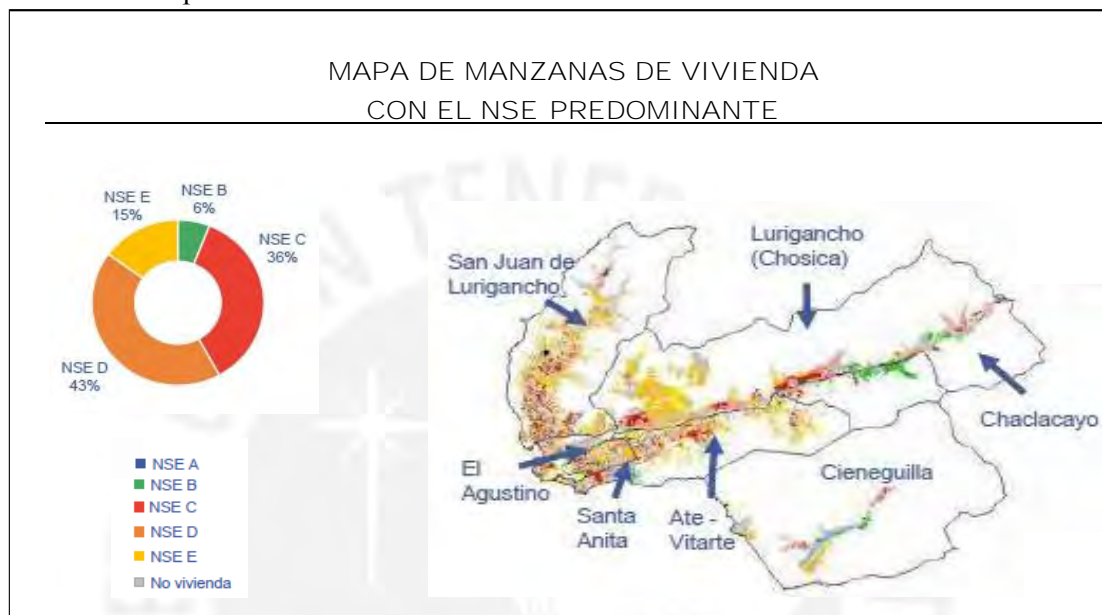
En Lima Este predomina el NSE D, con un 43% del total de habitantes y en menor escala el NSE C con un 36%. En el caso del Distrito de Ate Vitarte

PRINCIPAL OCUPACIÓN (%)

Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
Trabaja	83	83	88	86	79	85	75
Obrero especializado, mecánico, electricista	14	16	16	10	4	16	20
Pequeño comerciante / micro empresario	11	11	14	13	10	15	4
Chofer, taxista, transportista	9	11	12	10	2	11	8
Empleado no profesional de rango intermedio	6	6	7	10	6	5	6
Empleado profesional de rango intermedio (sector privado)	6	5	4	9	15	3	4
Obrero eventual	5	6	5	3	2	6	5
Empleado poco especializado / de limpieza	5	4	8	4	2	6	5
Vendedor ambulante	4	5	5	6	1	4	5
Empleado poco especializado / mensajero, vigilante	4	4	5	6	3	3	6
Vendedor comisionista	3	3	4	2	4	2	2
Servicio doméstico	2	3	2	2	1	4	3
Artesano	2	3	1	2	1	2	1
Profesor escolar / profesor no univ.	2	2	2	3	2	1	1
Profesional independiente, catedrático, consultor	2	1	1	2	9	1	1
Funcionario profesional del sector público	2	1	0	1	6	1	1
Suboficial de las FF.AA / Policía	1	1	1	1	1	1	1
Funcionario público de rango intermedio	1	1	1	3	1	2	1
Oficial FF.AA / Policía	1	1	0	0	1	1	0
Pequeño empresario / gerente de empresas (con menos de 20 trabajadores)	1	0	0	0	2	1	1
Alto ejecutivo del sector privado	1	0	0	0	4	0	0
No trabaja	17	17	12	14	21	15	25

predomina el NSE C, más del 38% de su población tiene un ingreso familiar promedio de S/. 1,540 nuevos soles.

Gráfico 27: Mapa de Manzanas - NSE



Fuente: MAPINSE GRAN LIMA 2012

Tabla 14: Información socioeconómica de manzanas de viviendas

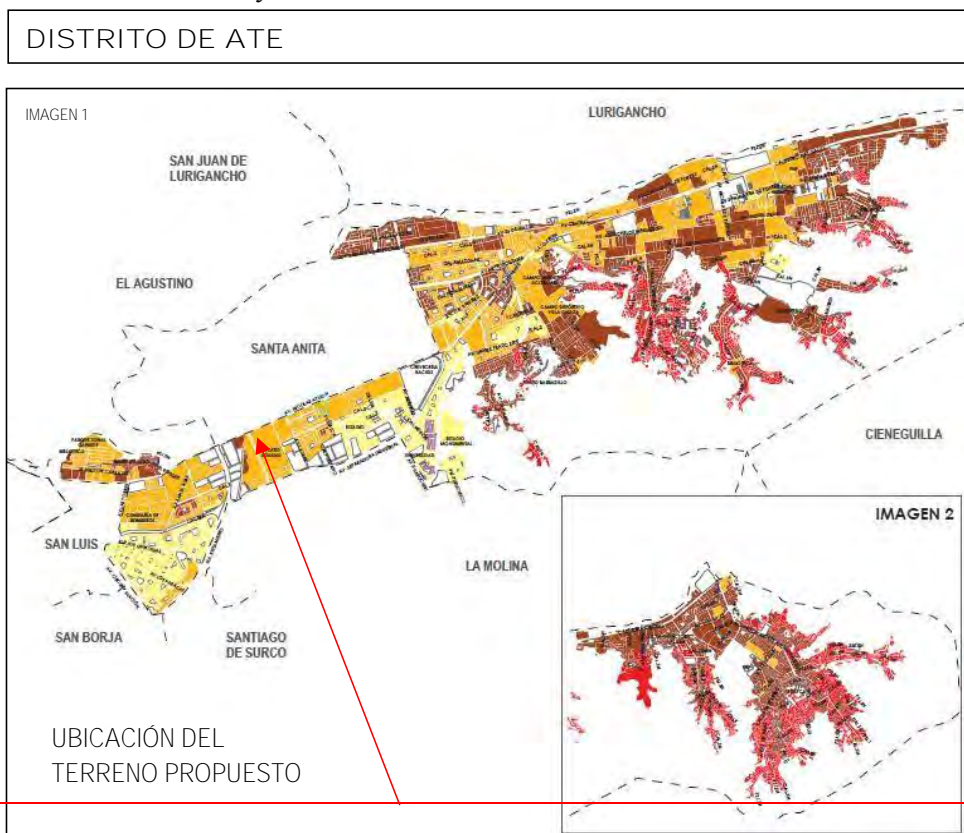
INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DE MANZANAS DE VIVIENDAS

ZONA GEOGRAFICA	TOTAL	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		SUBTOTAL	A1	A2	SUBTOTAL	A1	A2	SUBTOTAL	A1	A2	SUBTOTAL	SUBTOTAL
LIMA ESTE												
Ate-Vitarte	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.2%	2.6%	4.6%	38.6%	8.1%	30.5%	29.9%	24.2%
Chaclacayo	100.0%	3.8%	0.0%	3.8%	50.8%	21.2%	29.6%	33.4%	28.6%	4.8%	12.0%	0.0%
Cieneguilla	100.0%	6.0%	0.0%	6.0%	8.4%	5.3%	3.1%	31.9%	7.5%	24.3%	40.0%	13.7%
El Agustino	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.1%	1.1%	32.4%	12.3%	20.1%	38.9%	27.4%
Lurigancho (Chosica)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.0%	5.8%	1.2%	47.3%	7.2%	40.1%	42.8%	2.9%
San Juan de Lurigancho	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	0.3%	1.6%	28.0%	11.4%	16.6%	56.6%	13.5%
Santa Anita	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.3%	4.1%	5.2%	45.6%	26.6%	19.0%	38.8%	6.3%

Fuente: MAPINSE GRAN LIMA 2012

A continuación se muestra los planos estratificados a nivel de manzana por ingreso per cápita del hogar del distrito en estudio.

Gráfico 28: Población y manzanas – Ate Vitarte

**POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)**

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2 192,20 a más	1 612	423	11
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	47 123	13 572	425
Medio	899,00 - 1 330,09	108 633	30 996	858
Medio bajo	575,70 - 898,99	168 065	43 945	2 451
Bajo	Menor de 575,69	97 917	27 020	3 066
TOTAL		423 350	115 956	6 811

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

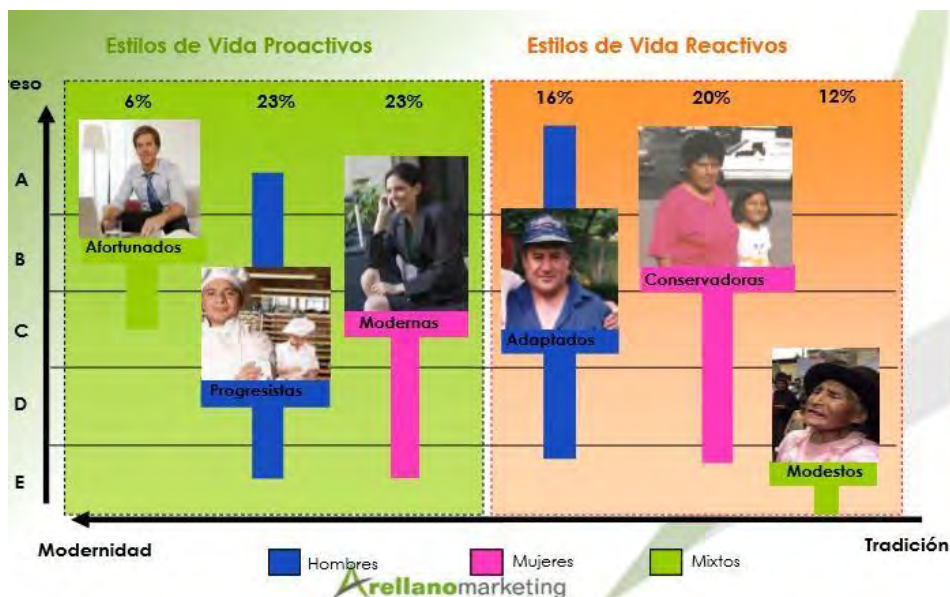
ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS (%)	HOGARES (%)	MANZANAS (%)
Alto	2 192,20 a más	0,4	0,4	0,2
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	11,1	11,7	6,2
Medio	899,00 - 1 330,09	25,7	26,7	12,6
Medio bajo	575,70 - 898,99	39,7	37,9	36,0
Bajo	Menor de 575,69	23,1	23,3	45,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0

Fuente: MAPINSE GRAN LIMA 2012

2.3.1.3 Psicográficas

- Estilos de vida ⁽¹⁾: progresistas, adaptados y eventualmente las conservadoras y modernas.

Gráfico 29: Estilos de vida



Fuente: Arellano Marketing

Tabla 15: Oportunidades valoradas por estilo de vida

OPORTUNIDADES VALORADAS			
Progresistas	Adaptados	Modernas	Conservadoras
NSE C	NSE B	NSE B	NSE B
<ul style="list-style-type: none"> Productos que inspiren modernidad para su familia y su empresa. Propuestas de valor sencillas tangibles. Sistemas de pagos accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de descuentos y promociones. Marcas de alta calidad y socialmente valiosas. Productos y actividades que propicien la reunión de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos saludables (light) de costo similar a productos tradicionales (no light). Productos y canales de venta acordes a sus intereses de compra y rutina. 	<ul style="list-style-type: none"> Optan por las marcas de siempre. Buscan productos de precios bajos. Buscan productos que faciliten las labores del hogar

Fuente: Elaboración propia

- Segmentación de Compradores:

Pausado Social:

- En su mayoría son mujeres 72%, amas de casa, de 38 años de edad promedio.
- Se toma su tiempo al momento de comprar y disfruta de este proceso.
- Compara productos, marcas y precios.
- Le gusta comunicarse con otros durante la compra.
- Toma en cuenta los consejos del vendedor (casero).
- Aprovecha sorteos y canjes más que otro tipo de comprador.
- Observa más publicidad dentro de su compra, al realizar una compra más pausada.

Practico apurado:

- Hijos que viven aún con sus padres, en su mayoría son Hombres de 26 años de edad promedio; menor presencia de amas de casa.
- Su proceso de compra es rápido y directo.
- No compara marcas ni precios.
- Compra solo lo que necesita, planifica poco sus compras.
- No tiene una actitud sociable con los vendedores.
- No disfruta del proceso de compra.
- Son poco fieles a la marca.
- No participa de canjes ni sorteos.

Buscador de Información:

- El 65% son mujeres, de un promedio de edad de 33 años.
- Busca información de productos dentro y fuera del punto de venta antes de tomar su decisión.
- Dan mayor importancia a la calidad que al precio. Son fieles a las Marcas.
- Busca productos nuevos.
- Toma recomendaciones del vendedor, familiares y amigos.
- Disfruta moderadamente el proceso de compra y se relaciona eventualmente con otras personas.
- Esta siempre atenta a la publicidad en medios de comunicación.
- Comprador impulsivo.

Ahorrador programado:

- Segmento pequeño, mayoritariamente mujeres (84%), parte de este porcentaje son amas de casa, edad promedio 34 años.
- Busca economizar en los productos que compra.
- No se fija en la calidad del producto, sino en los precios que en su mayoría sean de bajo costo.
- No disfruta de comprar.
- Compara precios.
- No se deja influenciar por opiniones de terceros ni de publicidad.
- Planifica sus compras, compra con lista, lleva productos para varios días.

Gráfico 30: Distribución de los segmentos de compradores por canal
DISTRIBUCION DE LOS SEGMENTOS
DE COMPRADORES POR CANAL



Fuente: Shopper canal Tradicional – Ipsos

Gráfico 31: Perfil del segmento de compradores

PERFIL DEL SEGMENTO DE COMPRADORES

		Pausado social	Práctico apurado	Buscador de información	Ahorrador programado
○ Significativamente mayor					
Edad	15 a 18	9%	18%	16%	7%
	19 a 25	15%	20%	21%	23%
	26 a 35	21%	24%	26%	26%
	36 a 45	23%	18%	17%	26%
	46 a 55	20%	11%	13%	17%
	Más de 55	12%	9%	7%	1%
Género	♂	28%	45%	35%	16%
	♀	72%	55%	65%	84%
Rol dentro del hogar	Ama de casa	53%	36%	42%	73%
	Hijo (a)	22%	33%	31%	14%
	Otro familiar	25%	31%	27%	13%

Fuente: Shopper canal Tradicional - Ipsos

Características de los consumidores: La mayoría de consumidores busca promociones en la compra de alimentos y abarrotes. En el caso de Lima Este el 30% de la población de Lima busca ofertas como el 2x1 o busca llevar más cantidad de alimentos pero al mismo precio.

Gráfico 32: Características del consumidor

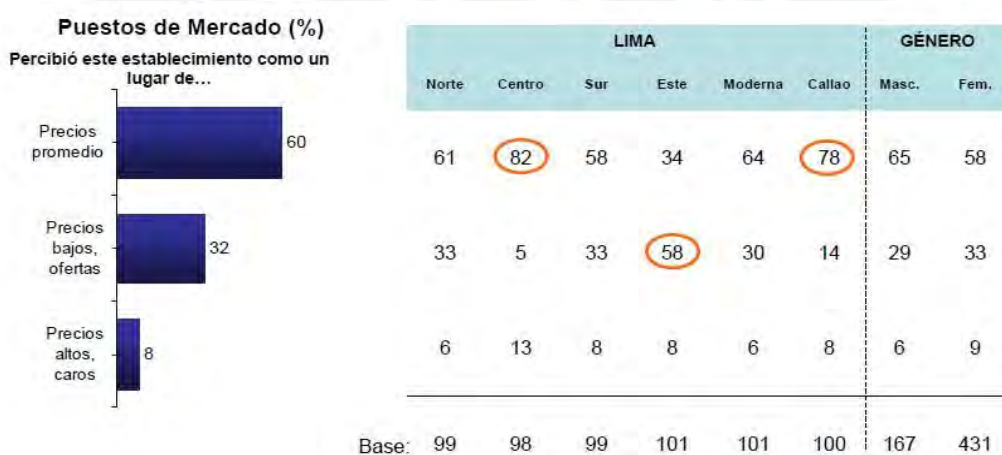
Respuestas	TOTAL (%)	Zona de Lima (%)					
		Norte	Este	Centro	Moderna	Sur	Callao
2 x 1	39	32	30	48	50	46	35
Más cantidad al mismo precio (yapa)	16	21	17	16	9	10	22
Igual cantidad a menor precio (descuento)	15	22	13	10	11	19	9
Regalos / productos amarrados	6	6	4	9	3	6	12
Canjes	6	3	11	0	1	7	9
Vales de compra	4	5	4	4	9	2	1
Tarjetas de descuento	3	3	3	0	6	3	5
Sistema de puntos	3	2	3	2	6	0	3
Concursos	3	2	3	4	1	4	3
Sorteos	2	1	2	4	1	3	1

Fuente: Shopper canal Tradicional - Ipsos

En cuanto a la percepción de precios, en Lima Este el 58% de la población se inclinan por los precios bajos y ofertas, el 34% busca precios promedios, siendo el género masculino el mayor comprador en ese sector y 8% restante busca precios altos en su mayoría mujeres.

Gráfico 33: Percepción de precios

PERCEPCION DE PRECIOS



Base: Total de entrevistados en Puestos de Mercado (598)

Fuente: Shopper canal Tradicional – Ipsos

Misiones de Compra, aquí podemos observar 5 tipos de forma de comprar, la de mayor uso por la población es la de compra por reposición, esta actividad

es realizada una vez a la semana, las compras se realizan principalmente sábado y domingo.

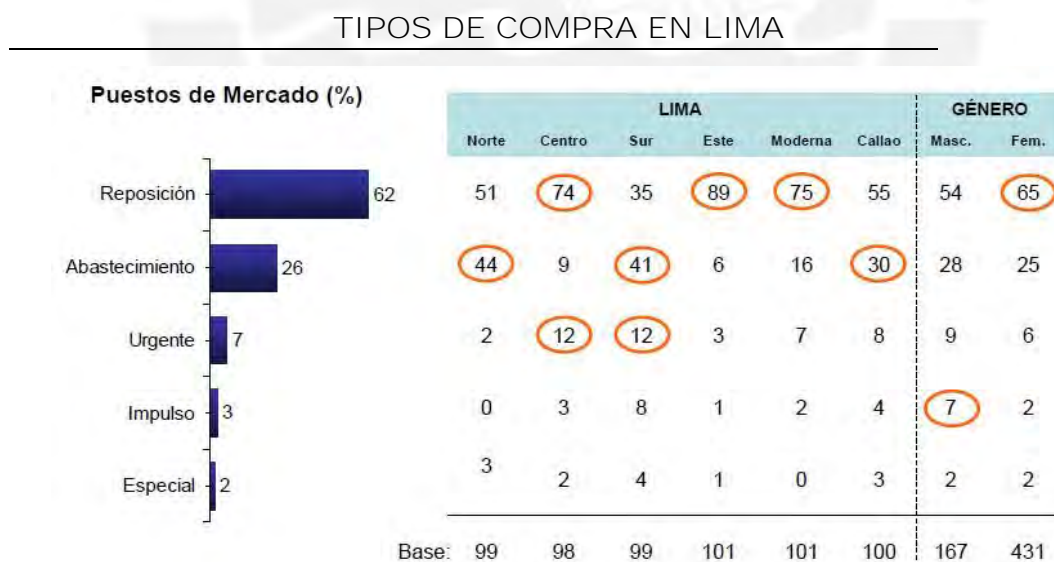
El 89% de la población de Lima Este compra por reposición, siendo uno de los más altos porcentajes de tipo de compra a nivel de Lima metropolitana.

Gráfico 34: Tipos de compra en mercados



Fuente: Shopper canal Tradicional – Ipsos

Gráfico 35: Tipos de compra en Lima Metropolitana



Fuente: Shopper canal Tradicional - Ipsos

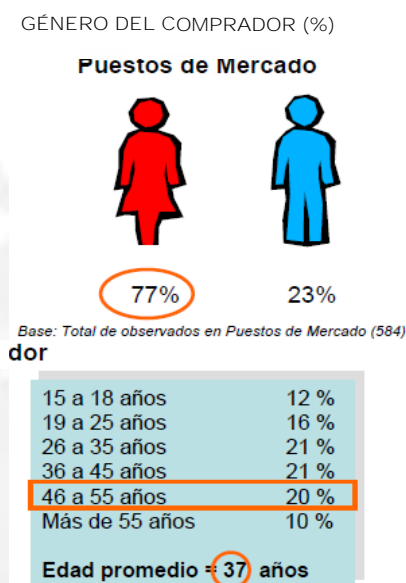
2.3.1.4 Conductuales

Perfil del Comprador: La gran mayoría de clientes son mujeres, cuyo rol principal en el hogar es el ser ama de casa, la mitad de los pobladores que

viven por la zona y visitan los mercados se movilizan a pie, mientras la otra mitad utiliza combi, mototaxi y movilidad propia.

Acuden a comprar al mercado en su mayoría mujeres acompañadas por sus hijos menores edad.

Gráfico 36: Género del comprador



Fuente: Shopper canal Tradicional - Ipsos

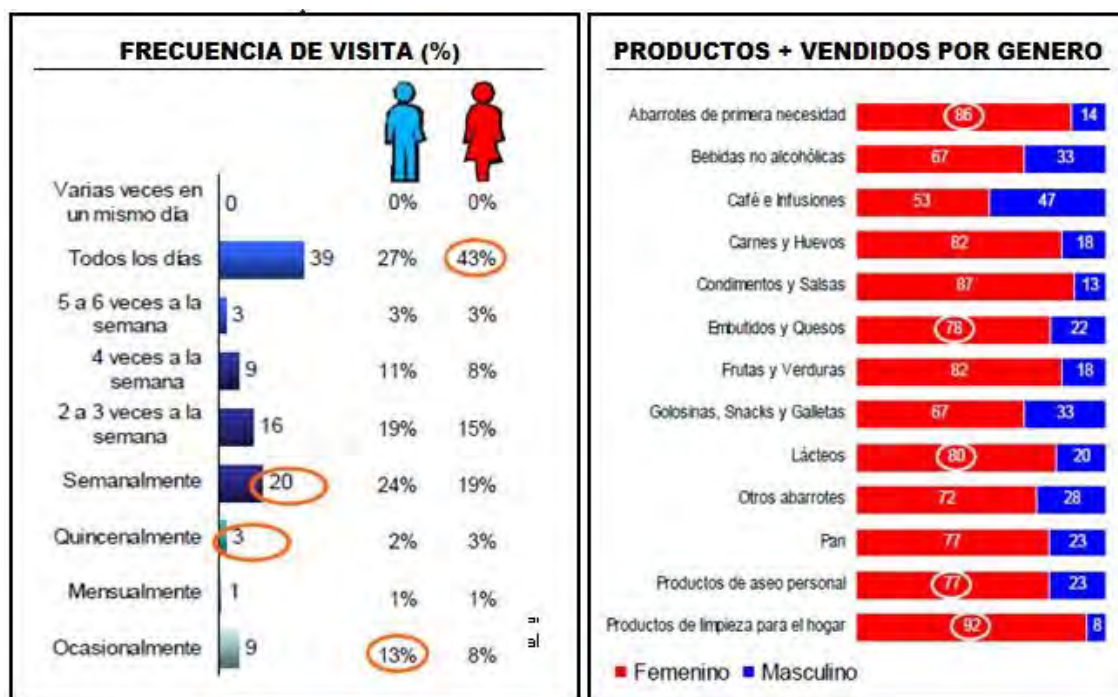
Hábito de compra: 4 personas de cada 10 personas acuden diariamente a bodegas como a mercados. El tiempo de permanencia en mercados es de 17 minutos aprox. una persona llega a visitar 4 puestos de mercado en promedio.

La razón principal por la que el comprador acude a un establecimiento es la cercanía a su vivienda o centro de trabajo.

En los mercados los productos más comprados son los perecibles y abarrotes, su gasto promedio es de 20 soles diarios.

Las personas se toman un mayor tiempo para decidir su compra y en comparar precios en el mercado, el cliente siempre está en la búsqueda de los menores precios.

Gráfico 37: Frecuencia de visita / productos más vendidos



Fuente: Shopper canal Tradicional - Ipsos

2.4 Targeting

2.4.1 Target Primario

Tipo de Consumidor, de acuerdo a su NSE, ingreso familiar y zona de donde habita.

En la siguiente gráfica, se puede observar un polígono que contiene los atributos del targeting del proyecto, estos son:

- NSE Nivel Socioeconómico

En el NSE se ha considerado el NSE A, B1, B2, C1, C2 y D que comprende a los distritos de Santa Anita, Ate y La Molina.

- Zonas geográficas

Se consideraron las urbanizaciones que están dentro de las isócronas de 10 minutos de viaje en auto, estas son Parque Monterrico, Santa Felicia, Santa Raquel, Covima, 27 de Abril, La Merced, Mayorazgo, Los Ficus y Sol de Santa Anita.

- Estilos de vida de los consumidores

Los estilos de vida se clasificaron en función a la investigación de Arellano Marketing, en este caso se consideraron los estilos sofisticados, progresistas, adaptados, modernos y conservadores.

- Nivel de gastos por hogar

Para estimar el nivel de gasto consumo dentro del centro comercial, se establecieron gastos promedio de: 540 a 2000 soles.

Gráfico 38: Targeting



Fuente: Elaboración propia

El resultado del targeting indica que los arrendatarios de los locatarios deben dirigirse al segmento B2, C1 y C2, atendiendo las urbanizaciones de Santa Raquel, Covima, 27 de Abril y La Merced. El consumidor final sería de un estilo de vida Adaptado, Moderno y Progresista.

Finalmente, se determina que el gasto promedio de compra para este target estaría entre S/. 800 y S/. 1500 soles mensuales por hogar.

2.4.2 Target Secundario

Está determinado por aquellos posibles usuarios, quienes acuden al centro comercial, hacen uso de las instalaciones, los servicios y compran, pero con menor frecuencia que el target primario.

Se prevé captar la atención de las personas que trabajan por la zona, así como de los futuros usuarios de la nueva estación de la línea 2 del metro ubicada a menos de 500 m del proyecto.

2.5 Posicionamiento

Deseamos que nuestros clientes nos perciban como un centro comercial dedicado a la venta de alimentos naturales y orgánicos, al ser pioneros en la venta de este tipo de producto en Lima Este, nos permite crear una marca que será difícil de olvidar.

Según el Instituto Nacional de Salud, el 40% de peruanos sufre de obesidad y Lima tiene la mayor cantidad afectados.

Un estudio de Nielsen para Latinoamérica indica las medidas más frecuentes que toma el consumidor para ser más saludable:

- Reducir grasas
- Comer más fresco o natural
- Reducir Azúcar

El siguiente cuadro describe por categorías a los consumidores de acuerdo al nivel de interés en dichos productos.

Tabla 16: Descripción de categorías de consumidores

Hartman Group	NMI	Magrama	Descripción de categorías de consumidores
Consumidores core	Consumidores Lohas	Consumidores convencidos	Involucrados e influyentes en la industria orgánica; preocupados por la salud y por el planeta.
Consumidores de nivel medio	Consumidores <i>naturalites</i>	Consumidores ecologistas	Preocupados por el medio ambiente y por hábitos de consumo responsable.
		Consumidores preocupados por la salud	Usuarios frecuentes de productos naturales y orgánicos preocupados por su salud personal y, en menor medida, por el medio ambiente.
	Consumidores <i>drifters</i>	Consumidores desimplicados	Se dejan llevar por las últimas tendencias; su involucramiento en el movimiento ambiental es intermitente.
Consumidores periféricos	Consumidores convencionales	-	Más centrados en sí mismos; son prácticos, racionales y conscientes sobre los desperdicios, pero privilegian el ahorro.
	Consumidores despreocupados	-	No se sienten responsables sobre el medio ambiente a menos que amenace su estilo de vida.

Fuente: *Proexpansion 2014, Chassy (2014), Magrama(2011), Hartman group (2010)*

En el caso de Lima, los consumidores de productos orgánicos, los podemos clasificar dentro de los consumidores Drifters, es decir un consumo a nivel intermedio, donde se orientan por la moda, de manera que su lealtad a la sostenibilidad no es constante. Aún encontramos consumidores que se encuentran escépticos respecto a la legitimidad del producto al revisar las etiquetas.

El consumo de productos orgánicos en el Perú se ha incrementado debido dos variables en especial:

- **Crecimiento económico**, el Perú hasta hace un año ha ido incrementándose de manera sostenida, en consecuencia el ingreso bruto per cápita aumentó y se redujo la tasa de pobreza a nivel

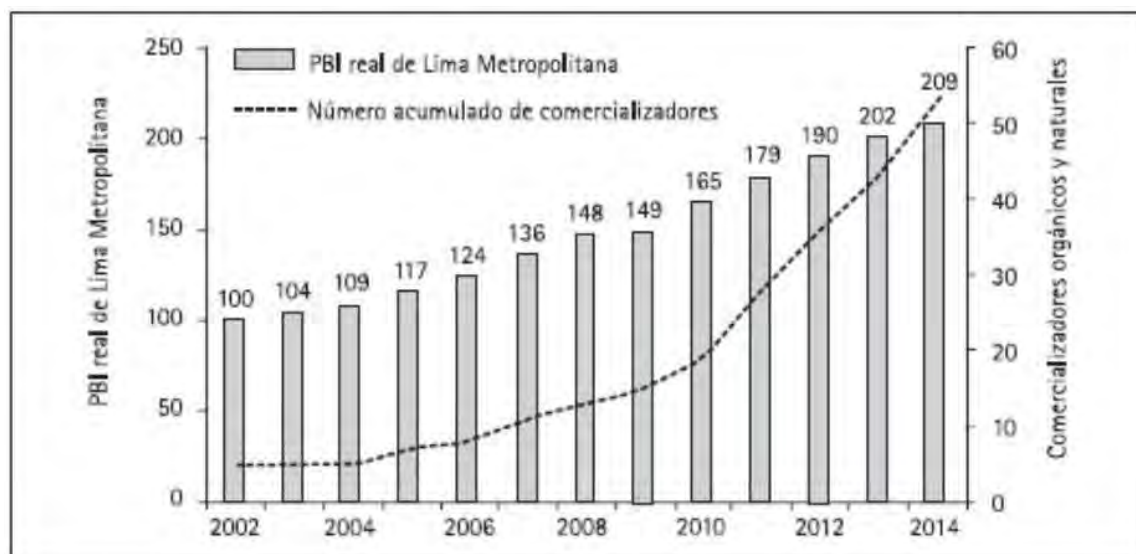
nacional. Estos progresos en la ciudad de Lima han permitido mejoras en las condiciones sanitarias y educación.

- **Cambios en las costumbres alimenticias**, de algún modo la globalización de los mercados ha modificado los canales tradicionales de información, producción y marketing contribuyendo en la mejora de compra de alimentos de calidad. El consumo de productos orgánicos genera empleo e ingresos a los agricultores además de preservar la biodiversidad y producción nativa del Perú.

En caso de Lima Metropolitana el foco de atención a estos productos se da en Lima Centro, la mayor cantidad de tiendas orgánicas se ubican en el distrito de Miraflores, aun su consumo es bajo pero con una debida promoción de estos productos pueden ser adquiridos por mayores pobladores a nivel nacional.

En el siguiente cuadro se puede notar la relación existente entre el crecimiento del PBI vs la expansión de espacios orgánicos.

Gráfico 39: Relación crecimiento PBI - Crecimiento Comercio orgánico y natural



Fuente: INEI 2015

Mientras mayor poder adquisitivo exista mayor es el gasto en alimentos saludables, las características socioeconómicas de cada distrito de Lima metropolitana influyen en la expansión y comercialización de estos alimentos orgánicos. Estos espacios son más atractivos en zonas de ingresos medios y altos con un nivel de educación superior.

En el Perú existen en promedio 20 Bio ferias o ferias ecológicas, ubicada en las ciudades de Lima, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Ancash, Huánuco, Junín, Ayacucho, Puno, Apurímac, Arequipa y Cusco.

Las tiendas que ofertan productos orgánicos han ido incrementándose con el pasar de los tiempos, debido a la difusión de la tendencia orgánica en los últimos años. Estas iniciaron sus ventas a partir del año 2002 a la actualidad. En cuanto a las Bio ferias la primera aparece en el año 1999 ubicándose en el distrito de Miraflores.

Tabla 17: Relación de mercados y tiendas orgánicas

Mercados o Bio Ferias	Tiendas
<ul style="list-style-type: none"> • Bio feria de Miraflores • Bio feria de Surco • Mercado Saludable la Molina • Bio feria de Surquillo • Feria ecológica de Barranco 	<ul style="list-style-type: none"> • Eco Tienda Natural, Miraflores • Orgánica Perú Market, Miraflores • La colorada bodega orgánica, Miraflores • Madre natura, Miraflores • Punto Orgánico, Miraflores • La Canasta orgánica, Miraflores • Bio Deli, Miraflores • La Sanahoria, San Isidro • Bio bodega Vacas Felices, San isidro • La Calandria, Barranco • Salvia organic store, Santiago de Surco • Bio Zenda, Santiago de Surco • Bio Market la abejita, Santiago de surco • Panadería los 7 enanos, Chorrillo • La Bodega Orgánica, La Molina • Manufoods productos orgánicos, La Molina

Fuente: INEI 2015

Gráfico 40: Oferta de mercados y tiendas orgánicas en Lima Metropolitana



Fuente: INEI 2015

2.5.1 Posicionamiento en la mente del Arrendatario

Para determinar el tipo de locatario se consideró:

- Que la mayor parte de la población que conforma el distrito de Ate Vitarte se dedica al comercio, siendo la principal actividad la venta de alimentos en bodegas.
- El hacinamiento, desorden y falta de espacios multifuncionales, nos permite proponer soluciones a nivel distrital para atraer a los comerciantes.

Factores decisivos para el locatario:

- Ser parte de un Mercado, que ofrece productos y servicios de Calidad
- Ser parte de un centro comercial innovador que se posicione como un gran mercado de venta de alimentos orgánicos y naturales en Lima Este.
- Instalación acogedora, segura y limpia, con capacidad de estacionamientos y circulaciones amplias.
- Capacitaciones

Percepción ante los locatarios:

TENDENCIAS SALUDABLES EN ALIMENTOS Y COMERCIO



Venta de productos nativos.

2.5.2 Posicionamiento en la mente del Consumidor

Strip center “Los Frutales” tiene como público objetivo un consumidor con tendencia saludable.

Ofrece a su público objetivo una selección adecuada de locatarios, los cuales están alineados a la tendencia saludable en alimentos.



El público objetivo tiene a su disposición locales comerciales e institucionales seleccionados en base al estudio de mercado; es decir el usuario puede hacer las compras de alimentos o accesorios tecnológicos y a la vez realizar trámites en alguna institución gubernamental en el mismo espacio comercial.

2.6 Tenant Mix - Strip Center Los Frutales

Sobre los resultados de la investigación de mercado (Segmentación y target). Se propone establecer un Mercado Tradicional de una magnitud Vecinal, con un valor adicional a la competencia. Según la clasificación de Internacional Council of shopping Centers, este servirá aproximadamente a 30 mil habitantes, según datos de las isócronas realizadas en el distrito de Ate Vitarte y sus alrededores.

Se debe tener en cuenta que el rango de frecuencia de uso será entre e 3 a 4 veces al día.

Tabla 18: Estadísticas de captura de shopping centers

CLASIFICACION	DIMENSIONES		AREA DE COBERTURA			
			I	II	III	IV
Vecinales	Menos	9000 m2	30%	15%	0%	0%
Comunales	9001	18000 m2	30%	15%	6%	4%
Power Center	18001	36000 m2	35%	20%	8%	5%
Malls	36001	72000 m3	50%	30%	15%	10%
Regionales	72001	90000 m4	56%	33%	16%	11%
	mas	90000 m5	60%	36%	17%	12%

Fuente: Estadísticas de captura de Shopping Centers, I.C.S.C

Propuesta:

<u>Tienda ancla y/o principal</u>	➔	Mercado Tradicional Saludable
<u>Servicios Especializados</u>	➔	Locales comerciales de tecnología, Bancos, Locales institucionales, Gym y Spa
<u>Servicios Complementarios</u>	➔	Locales comerciales y librerías.

2.7 Reason Why

2.7.1 Concepto del Value para el Proyecto

Nuestro proyecto se distingue de la competencia por los siguientes

atributos:

- Brindar soluciones a los problemas de insalubridad y suciedad de los mercados tradicionales
- Variedad, desde productos básicos hasta productos Premium de acuerdo al tenant mix propuesto
- Productos frescos y de calidad que puedan degustarse en el mismo momento
- Espacios abiertos para socializar, lugares de ocio y descanso

- El horario de atención de lunes a viernes de 9 am a 10 pm y sábados y domingos de 9 am a 8pm.
- Ofertas y promociones personalizadas acordes con las estrategias propuestas en el plan de marketing.
- Un mercado modelo en que se permite el pago con tarjetas de débito y de crédito.
- La relación entre la marca y la experiencia del usuario en el centro comercial, donde el trato directo del vendedor con el usuario final marca una diferencia con los supermercados.
- Atributos del proyecto inmobiliario:
 - Cercano a ejes viales que articulan Lima Este con Lima Sur, Lima Norte y Lima Centro.
 - Ubicado a menos de 500m de dos estaciones principales del metro línea 2 de Lima que entrara en operación el año 2020.
 - Ubicado en una esquina principal Carretera Central con Av. Los Frutales.
 - La Molina, Ate, Santa Anita, el Agustino en conjunto tienen una población de 121 518 mil habitantes.

2.7.2 Elemento Innovador

Para diferenciarnos de los centros comerciales, tiendas y o restaurantes que se encuentran alrededor de la zona, se propone:

- Empezar en venta de productos saludables, el surgimiento gastronómico ha contribuido en el crecimiento de la demanda de productos comestibles de alta calidad, la población joven busca

actualmente en la compra de sus productos dos características principales, que sea natural y nutritivo (alimentos que contengan vitaminas y minerales).

- Incorporar espacios destinados al entretenimiento.

2.7.2.1 Beneficios

- El usuario encontrará una oferta saludable de productos orgánicos, frescos y naturales los siete días de la semana. Se considera orgánico a alimentos sanos con bajo contenido de grasas sólidas, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, llamados también ecológicos porque evitan el uso de químicos sintéticos, tales como fertilizantes, pesticidas, hormonas y transgénicos.
- Al final de la compra el usuario estará satisfecho con la experiencia.

2.7.2.2 Factores que impulsan la compra de un producto orgánico

- Preocupación por la salud y nutrición
- Cuidado del medio ambiente
- Salubridad
- Sabor superior
- Procedencia del producto

3. CAPÍTULO 4 - MARKETING MIX

Basado en la segmentación y target se propone un Tenant Mix que da como resultado el siguiente producto.

3.1 Producto

Se busca crear un producto que cree valor al cliente, ofreciendo servicios complementarios. Los atributos de este producto deberán contar con características que los diferencien de los demás competidores a nivel interdistrital

3.1.1 Atributos

- Dar un servicio más personalizado al cliente, dando facilidades de pago ofreciendo comodidad y compras más rápidas con uso de una adecuada tecnología.
- Dotar de servicios financieros a la tienda ancla para dar facilidades de compra y dinamizar la compra del cliente
- Entregar valor al cliente ofreciendo precios bajos.
- Ofertar servicios complementarios que dinamizan la actividad propuesta, tiendas departamentales, cafetería, librerías, espacios de juego, tiendas urbanas de productos orgánicos, farmacia, tintorería, ferretería, bancos, que ayuden a servir a nuevos potenciales compradores.
- Búsqueda de innovación en línea de productos, como venta de alimentos orgánicos.

3.1.2 Características

- Lograr que el cliente viva una experiencia distinta al momento de comprar, creando ambientes abiertos, iluminados, ordenados, limpios y menos abarrotados.
- Crear amplias vías peatonales abiertas que a su vez creen una relación directa con los espacios cerrados complementarios.



- Crear espacios de descanso en áreas abiertas, con uso de un adecuado mobiliario:



3.1.3 Beneficios

Beneficios al consumidor:

- Adaptarse a las necesidades del mercado que vienen cambiando rápidamente.

Beneficios al minorista y mayorista:

- Búsqueda del mejor operador logístico como principal aliado estratégico de sus clientes, participando en el soporte de toda la cadena de suministros con soluciones innovadoras que permiten optimizar su operación y generar mayores retornos.
- Buscar incrementar a lo máximo sus utilidades, acompañándolos día a día en generar mayores ingresos, dando mejores servicios a sus clientes.
- Búsqueda directa y honesta con los proveedores, minoristas y mayoristas.
- Enfocarse en el crecimiento del empresario, dándole incentivos de acuerdo a su desempeño dentro de la organización. Para ello se realizara evaluaciones quincenales para poder medir su desempeño.
- Proponer una cadena de suministro con mayor responsabilidad ambiental, para ello es necesario ser más eficiente y esto se logra reduciendo el transporte, el almacenaje y la empaquetadura si fuese el caso, reduciendo las emisiones de dióxido de carbono, empaquetaduras y esto a su vez genera ahorro de dinero.
- Todos los participantes de la empresa se deberán comportar como un sistema donde tanto minoristas como los mayoristas interactúen entre sí para lograr sus metas tanto individuales como colectivas.

- Contar con tecnología necesaria que avizoré el desabastecimiento de sus tiendas.

3.1.4 Portafolio de productos de la tienda ancla

De acuerdo a nuestro Reason why + Value, investigamos en el mercado de Lima los productos orgánicos que tienen mayor acogida, encontrando los siguientes productos que serán insertados en nuestros locatarios y/o módulos de comida.

Tabla 19: Portafolio de productos

<p>LA BALANZA</p> <p>Cocina temporánea, Usan todo tipo de productos de bio huerto, cultivos orgánicos, ganado de pastura, pesca artesanal responsable, productores artesanales, aves y huevos de corral. Sus productos son de preferencia insumos orgánicos de temporada.</p> 	
<p>DISFRUTA</p> <p>Venta de zumos y batidos de fruta al 100%, En su producción se toma en cuenta el valor nutricional y energético.</p> 	

<p>BLU IL GELATO DEL BARRIO</p>  <p>Helado cremoso artesanal, en su producción utilizan leche fresca y frutas de estación, existen también helados artesanales con leche sin lactosa.</p>	
<p>TUNKI COFFEE</p>  <p>Producido en Puno, con certificación orgánica, considerado en el 2010 como el mejor Café especial del mundo.</p>	
<p>CERVECERÍA PERUANA NUEVO MUNDO</p>  <p>En su producción busca utilizar los productos de mejor calidad entre ellos el lúpulo, malta y la levadura</p>	
<p>LA LUCHA SANGUCHERIA</p>  <p>Ofrece tradición, calidad en productos frescos, uso de insumos elaborados de manera artesanal y natural.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Se propone también la venta de productos de consumo cotidiano como son:

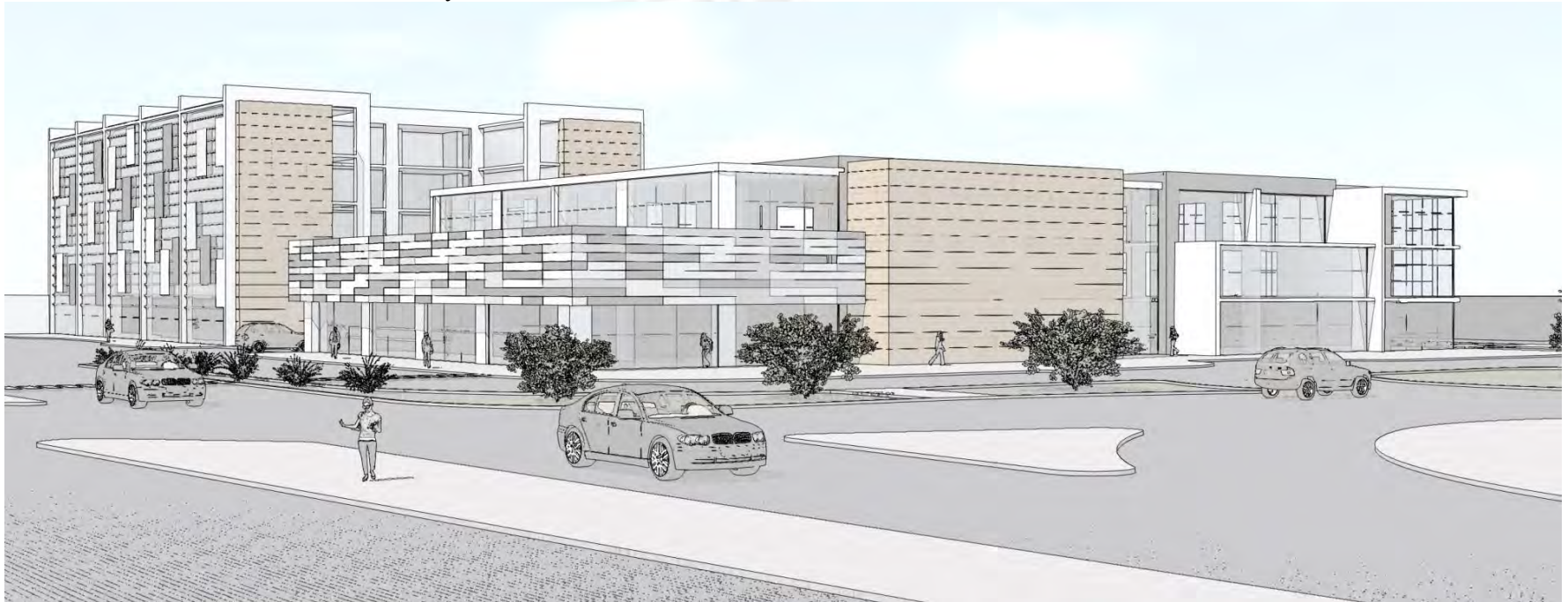
Tabla 20: Tipos de productos de consumo

ALIMENTOS PERECIBLES	ALIMENTOS NO PERECIBLES
Verduras: Hortalizas, Tubérculos, Raíces, Legumbres	Productos Lácteos
Frutas: Manzana, Peras, Durazno, Plátano, Uvas, Naranjas, entre otros.	Productos Envasados (Conservas)
Pescado: Trucha, Cojinova, corvina, Tilapia. Toyo, entre otros.	Productos cárnicos (transformadores cárnicos)
Carne: Ganado Vacuno, Porcino, Cordero, Aves, Alpaca, entre otros.	Productos precocidos
Flores	Productos Orgánicos: Ecoandino, America Orgánica, Wasi Organics, Nina, Almonte, Veggie Mania, Wisiy Sumaq, Exoandino, Nutri Mix, Panela Organica, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Sectorización general y programa Arquitectónico

Gráfico 41: 3D-Vista desde Av. Nicolás Ayllon



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42: 3D-Sectorización



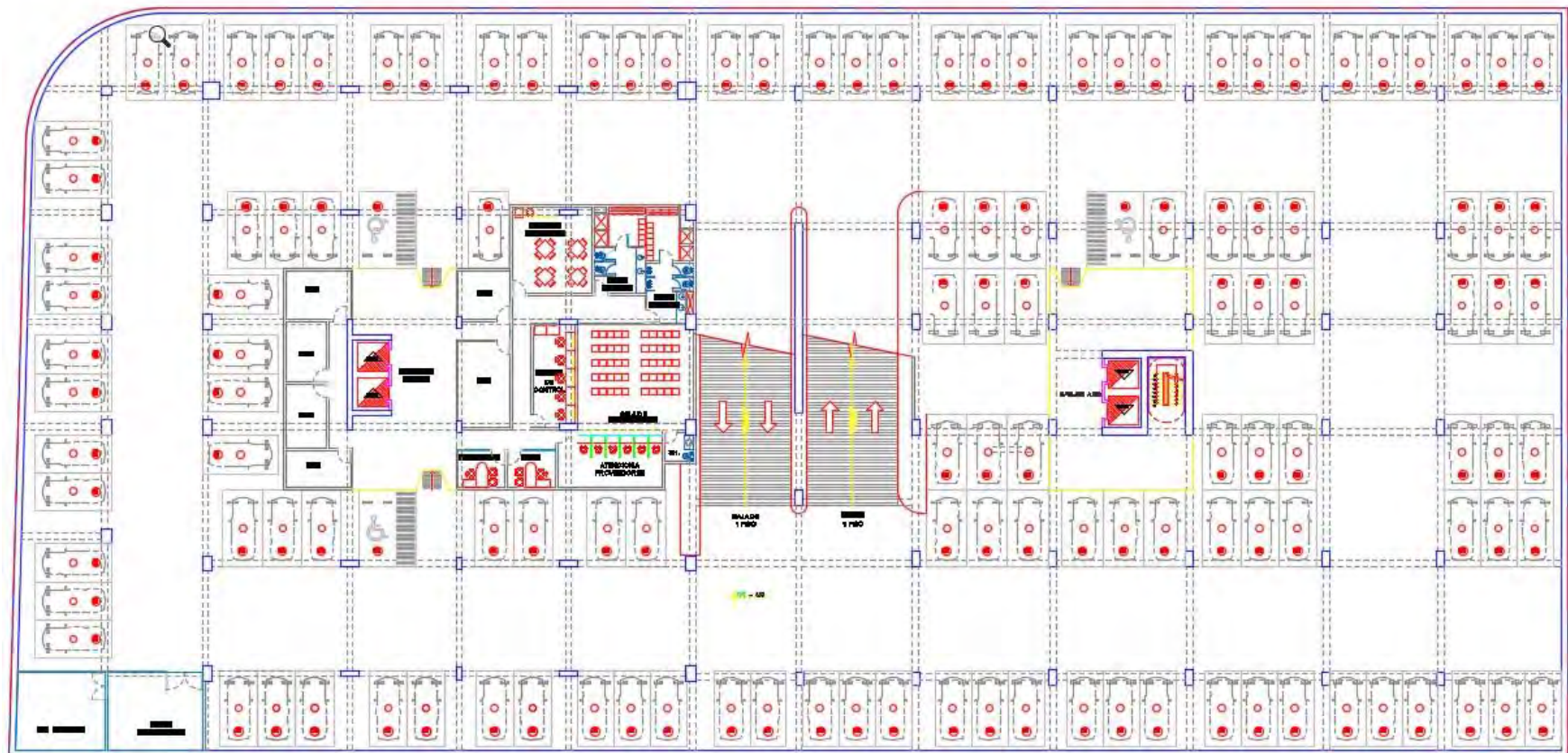
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Programación Arquitectónica – Sótano1

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA						
NIVEL	ESTACIONAMIENTOS, AREA VERDE Y CIRCULACION	Und	Area m2	Sub total	Total	
SOTANO 1	Estacionamientos			1572		
	Estacionamiento Arrendable	41	12	492		
	Estacionamiento Para Publico	90	12	1080		
	Espacios complementarios			322.2		
	Cuarto de control	1	18.6	18.6		
	Area de administracion	1	15.6	15.6		
	Comedor empleados	1	29.6	29.6		
	SS.HH. empleados	1	41	41		
	Atencion a proveedores	1	26	26		
	Sala de proveedores	1	52.8	52.8		
	Depositos	1	76.6	76.6		
	Subestacion	1	30	30		
	Grupo electrogeno	1	32	32		
	Circulacion vertical				179.6	
	Ascensor	5	32.6	163		
	Escalera para acceder a Servicio especializado	1	16.6	16.6		
	Circulaciones				2930.8	
			1	2930.8	2930.8	5004.6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43: Planta sótano 1



PLANTA SÓTANO 1

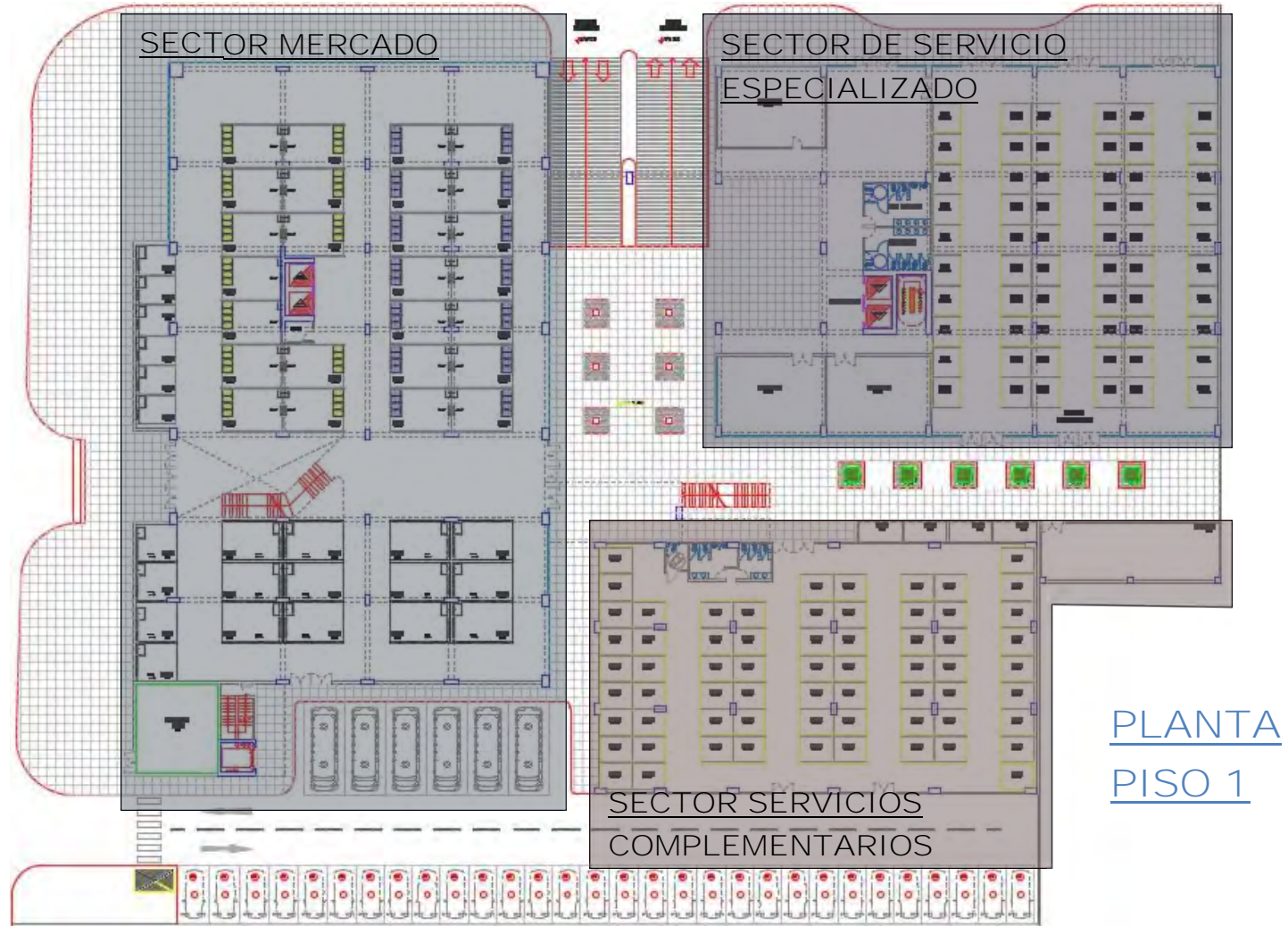
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Programación Arquitectónica – Piso 1

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	SECTOR MERCADO	Und	Área m2	Sub total	Total
PRIMER PISO	Área Verduras			234	
		12	19.5	234	
	Área Frutas			273	
		14	19.5	273	
	Área Carne			248	
	LC-A	4	11	44	
	LC-B	12	17	204	
	Área pescado			51	
		6	8.5	51	806.0
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Total
PRIMER PISO	Farmacia			233	
	LC-A	1	53	53	
	LC-B	3	60	180	
	Centro Tecnológico			390	
	LC-A	60	6.5	390	623.0
NIVEL	SECTOR DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Und	Área m2	Sub total	Total
PRIMER PISO	Librería			90	
		1	90	90	
	Locales comerciales			448.5	
		69	6.5	448.5	538.5

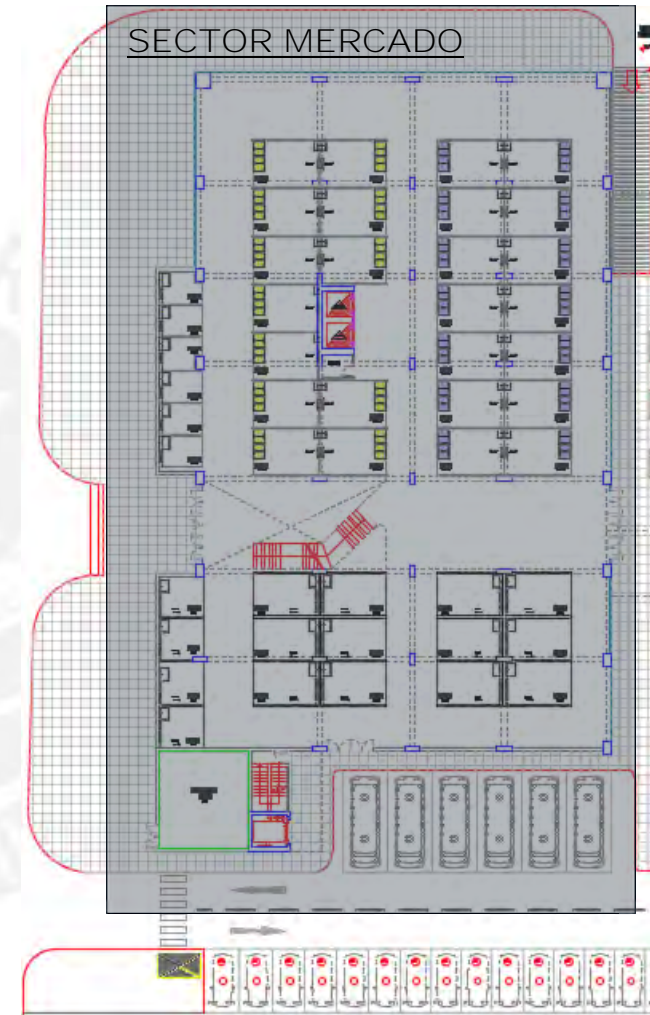
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44: Planta Piso 1 - Sectores



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45: Sector Mercado – Imágenes referenciales



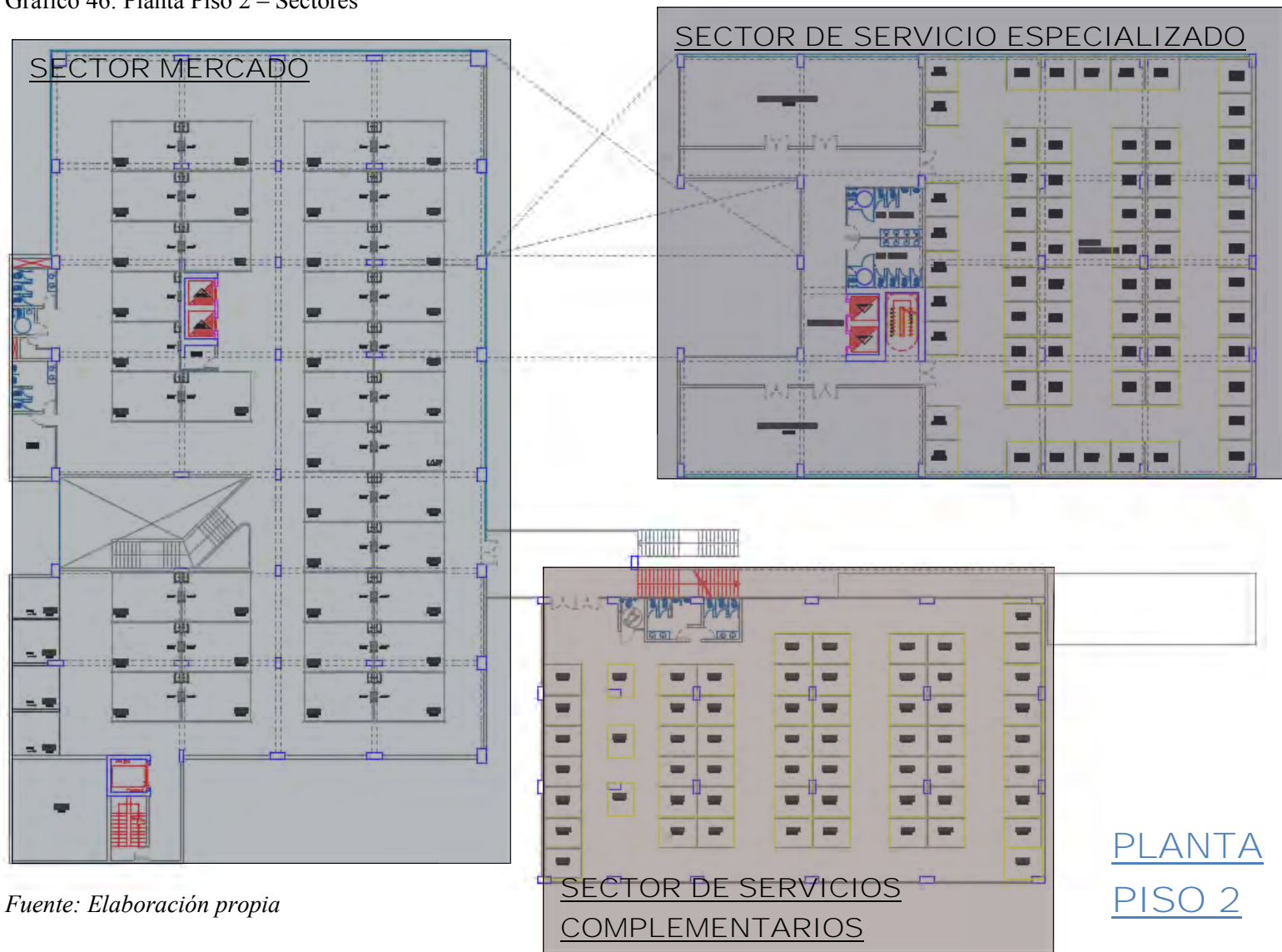
Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Programación Arquitectónica – Piso 2

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	SECTOR MERCADO	Und	Área m2	Sub total	Total
SEGUNDO PISO	Area de alimentos no perecibles			682	
	LC-A	30	19.5	585	
	LC-B	4	11	44	
	LC-C	1	53	53	
	Area de alimentos organicos			195	
		10	19.5	195	877.0
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Total
SEGUNDO PISO	Bancos			240	
	LC-A	4	60	240	
	Centro Tecnologico			409.5	
	LC-A	63	6.5	409.5	649.5
NIVEL	SECTOR DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Und	Área m2	Sub total	Total
SEGUNDO PISO	Locales comerciales			383.5	
		59	6.5	383.5	383.5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46: Planta Piso 2 – Sectores



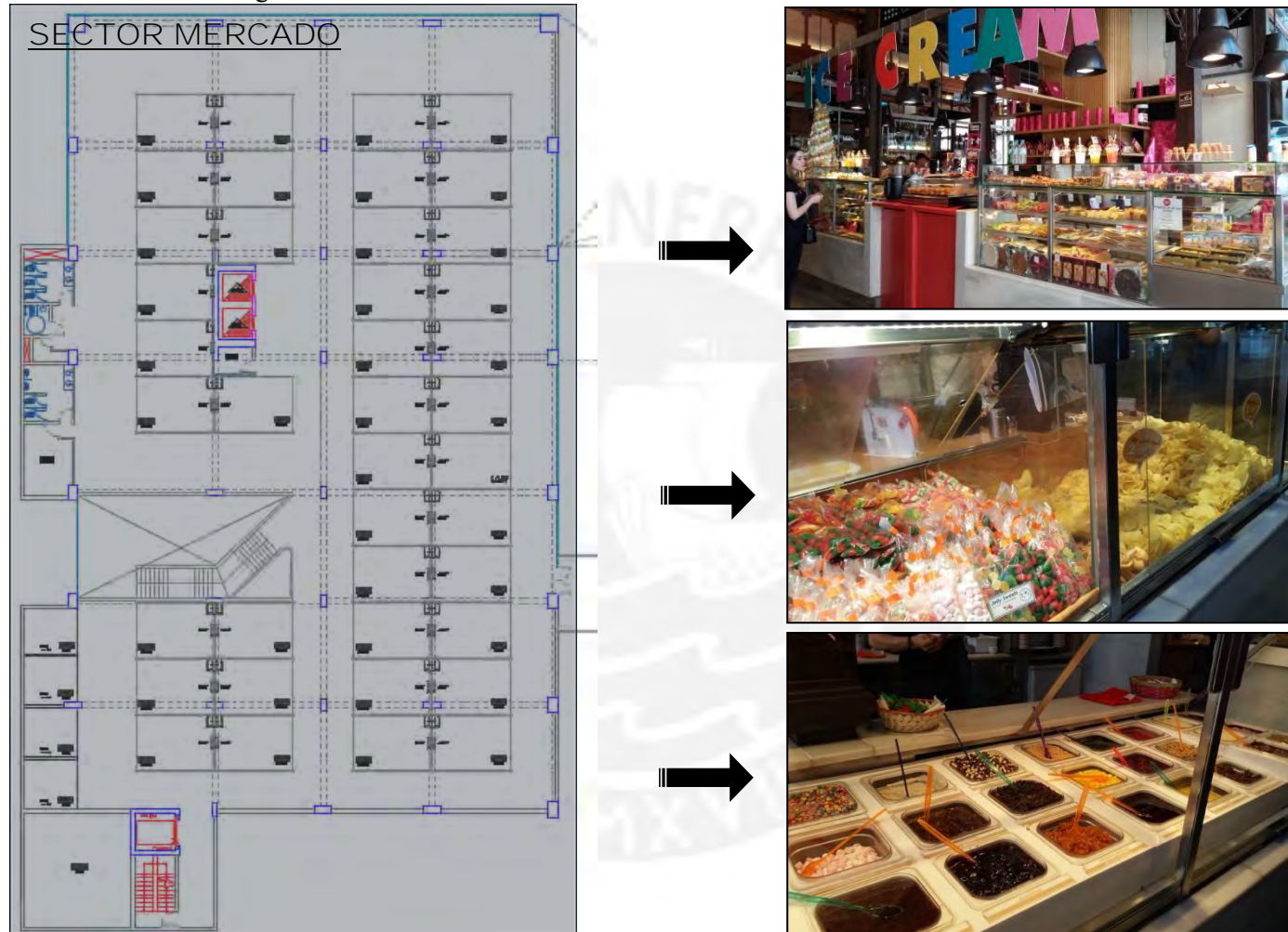
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47: Sector Mercado – Imágenes referenciales



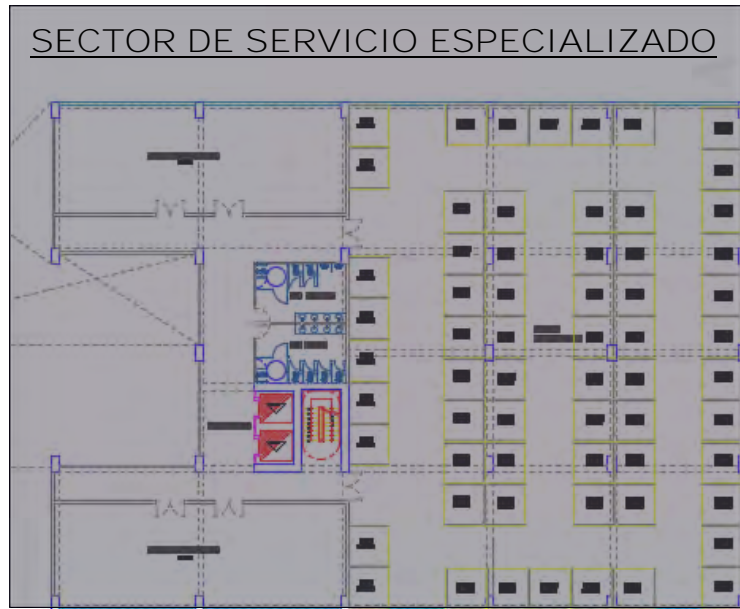
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 48: Sector Mercado – Imágenes referenciales



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 49: Sector de Servicio Especializado – Imágenes Referenciales del Centro Tecnológico



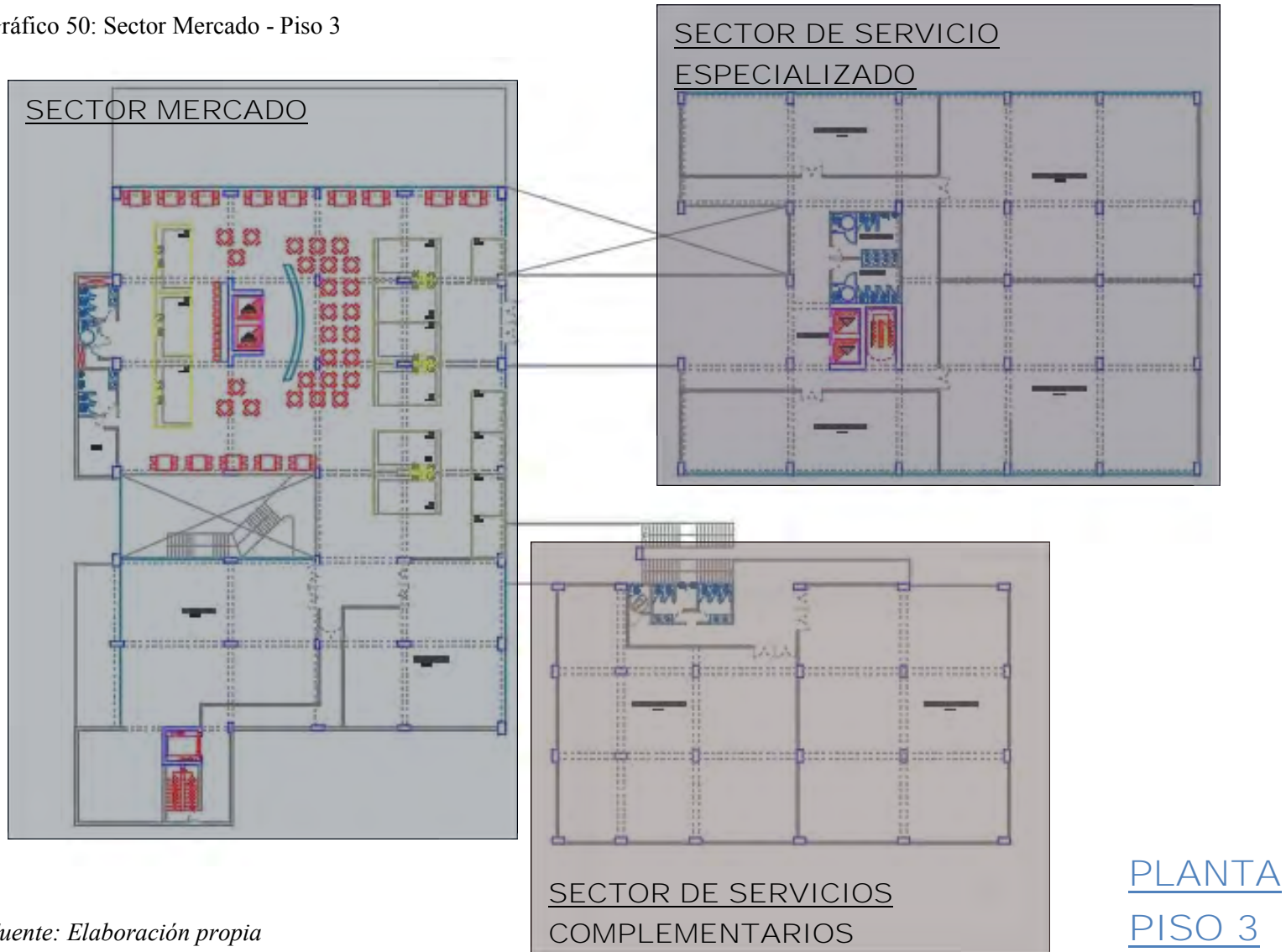
Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Programación Arquitectónica – Piso 3

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	SECTOR MERCADO	Und	Área m2	Sub total	Total
TERCER PISO	Area de comida			212.4	
	LC-A	6	19	114	
	LC-B	3	16.8	50.4	
	LC-C	5	9.6	48	
	Restaurante			431.1	
	LC-A	1	265.8	265.8	
	LC-B	1	165.3	165.3	643.5
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Total
TERCER PISO	Locales Institucionales			950.5	
	LC-A	2	143	286	
	LC-B	1	327	327	
	LC-C	1	337.5	337.5	950.5
NIVEL	SECTOR DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Und	Área m2	Sub total	Total
TERCER PISO	Juegos Recreativos			740	
	LC-A	1	360	360	
	LC-B	1	380	380	740.0

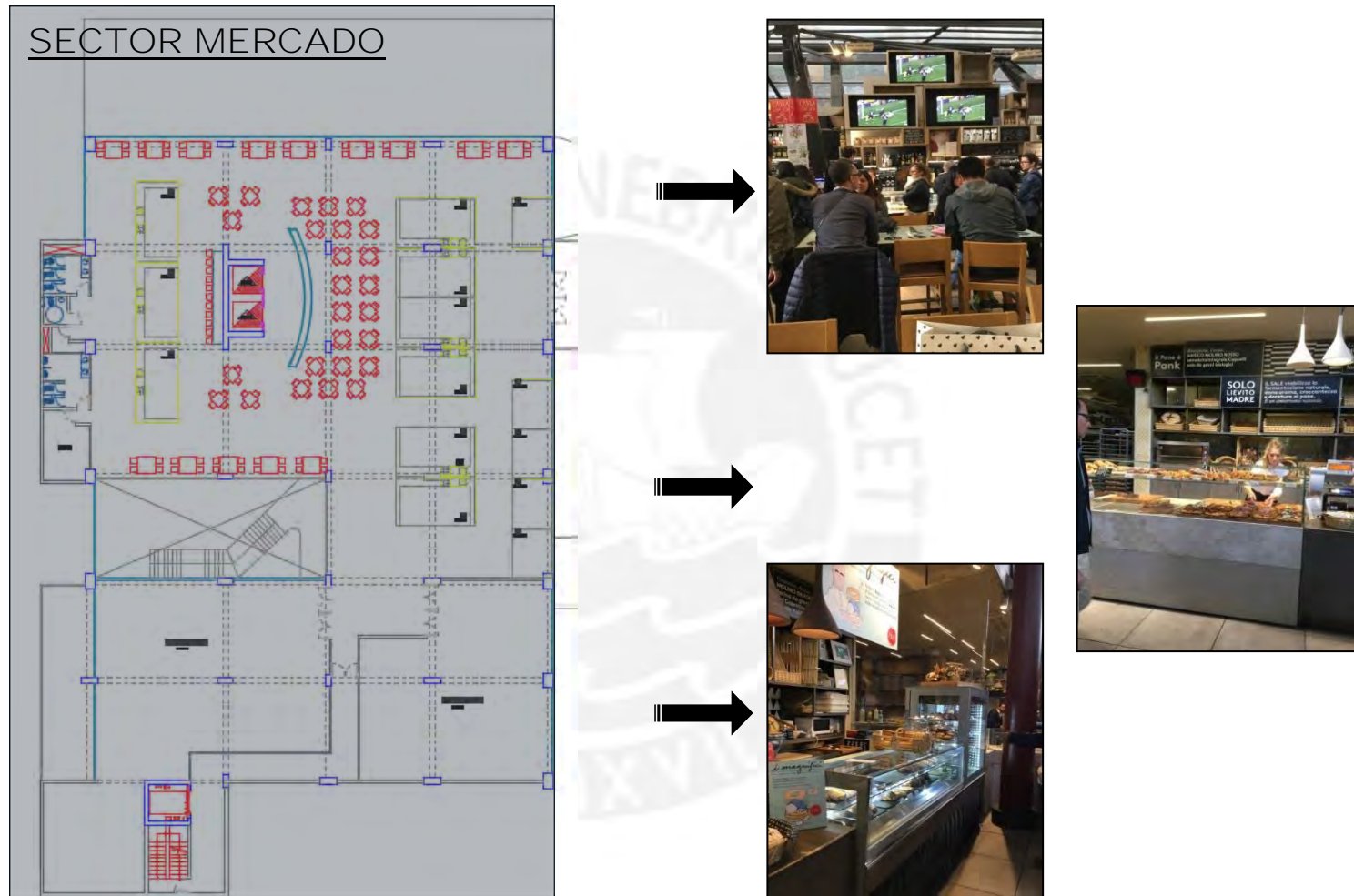
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 50: Sector Mercado - Piso 3



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 51: Sector Mercado – Imágenes referenciales de Restaurantes y fast food casual



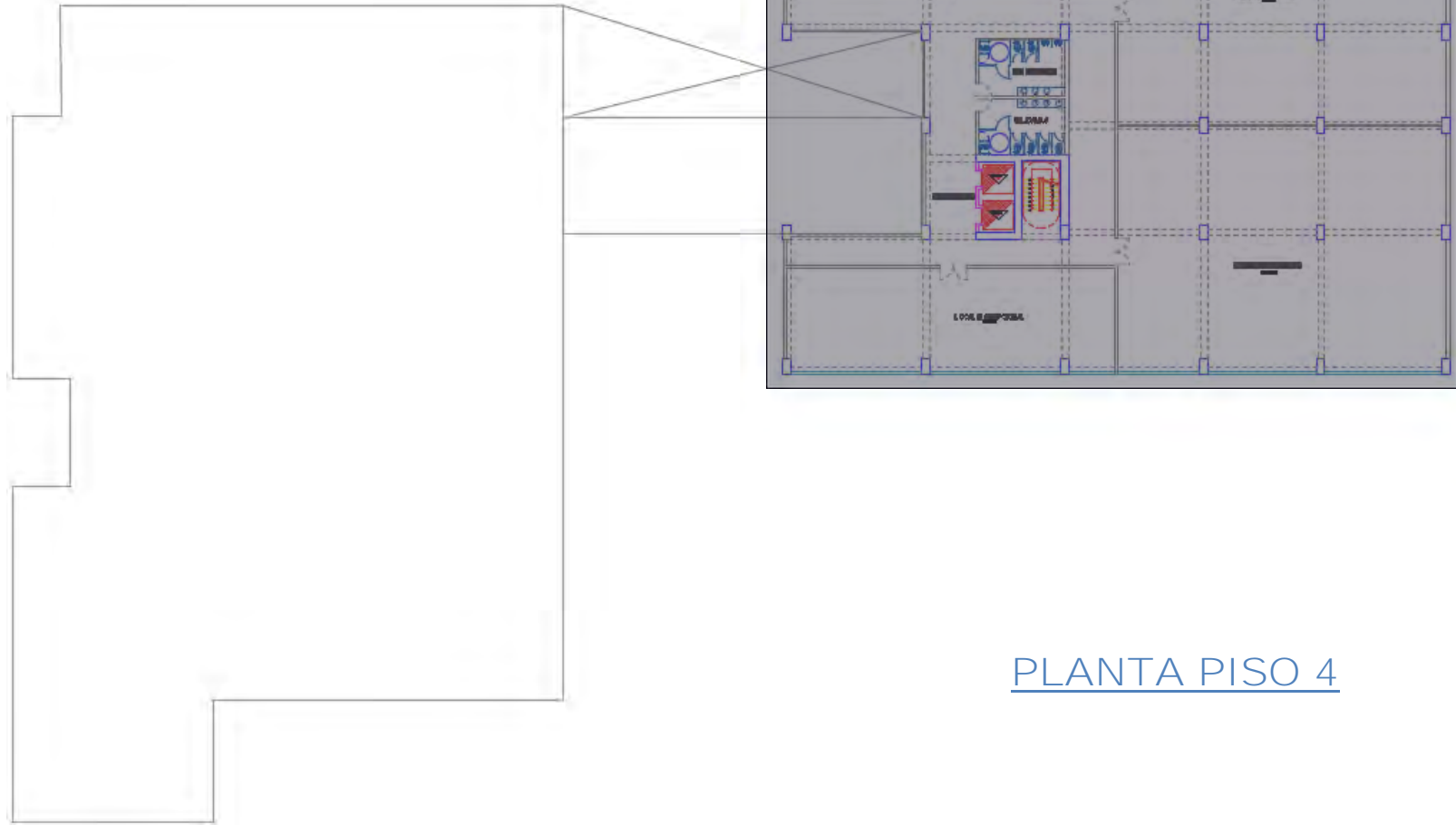
Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Programación Arquitectónica – Piso 4

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Total
CUARTO PISO	Locales Institucionales			950.5	
	LC-A	2	143	286	
	LC-B	1	327	327	
	LC-C	1	337.5	337.5	
	Circulacion horizontal y vertical +SS.HH.+Ascensor	1	309.5	309.5	1260.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 52: Planta Piso 4 - Sectores



PLANTA PISO 4

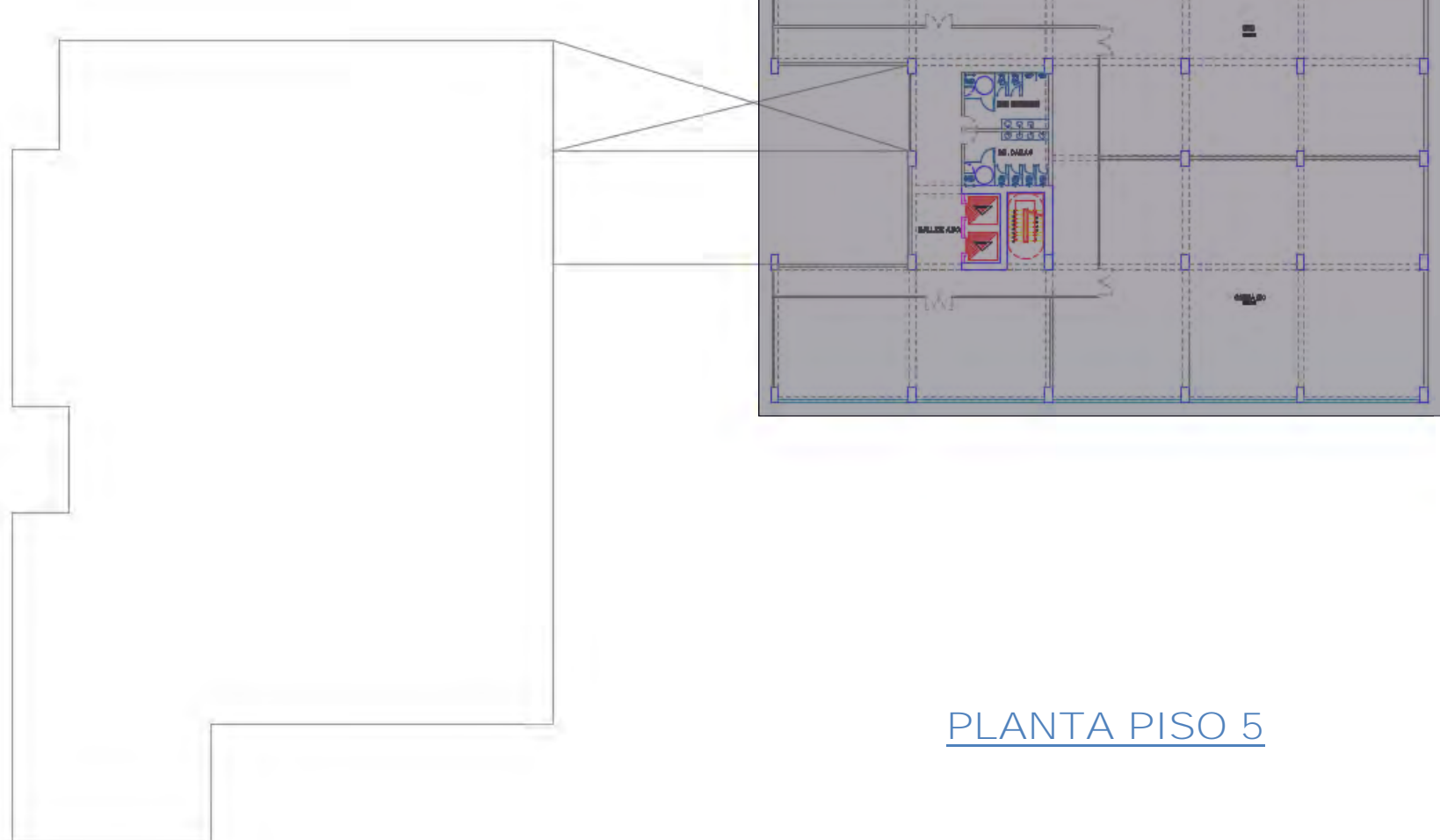
Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Programación Arquitectónica – Piso 5

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Total
QUINTO PISO	Gymnasio			485	
	LC-A	1	485	485	
	SPA			471	
	LC-A	1	471	471	
	Circulacion horizontal y vertical +SS.HH.+Ascensor	1	304	304	1260.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 53: Planta Piso 5 - Sectores



PLANTA PISO 5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Programación Arquitectónica – Resumen

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA					
NIVEL	ESTACIONAMIENTOS, AREA VERDE Y CIRCULACION	Und	Area m ²	Sub total	Total
SOTANO 1	Estacionamientos			1572	
	Estacionamiento Arrendable	41	12	492	
	Estacionamiento Para Publico	90	12	1080	
	Espacios complementarios			322.2	
	Cuarto de control	1	18.6	18.6	
	Area de administracion	1	15.6	15.6	
	Comedor empleados	1	29.6	29.6	
	SS.HH. empleados	1	41	41	
	Atencion a proveedores	1	26	26	
	Sala de proveedores	1	52.8	52.8	
	Depositos	1	76.6	76.6	
	Subestacion	1	30	30	
	Grupo electrogeno	1	32	32	
	Circulacion vertical			179.6	
	Ascensor	5	32.6	163	
	Escalera para acceder a Servicio especializado	1	16.6	16.6	
	Circulaciones			2930.8	
		1	2930.8	2930.8	5004.6
PRIMER PISO	Estacionamientos			1190.7	
	Estacionamiento Para Publico	30	12.00	360	
	Estacionamiento de carga y descarga	6	28.00	168	
	Circulacion			662.7	
	Plazas, estares y circulaciones 1er piso			2220.2	
		1	2220.2	2220.2	3410.9
TOTAL ÁREA CONSTRUIDA ESTACIONAMIENTOS (SÓTANO 1)					5,004.60
TOTAL DE ÁREA CONSTRUIDA PISOS SUPERIORES					14,511.70
PRIMER PISO				4027.8	
SEGUNDO PISO				4200.3	
TERCER PISO				3763.6	
CUARTO A QUINTO PISO				2520.0	
ÁREA LIBRE					2,220.20
ESTACIONAMIENTOS 1ER NIVEL					1,190.70
TOTAL DE ÁREA CONSTRUIDA					22,927.20

Fuente: *Elaboración propia*



3.3 Precio

3.3.1 Precio de lista

Se establecieron precios de lista en base a una investigación de campo desarrollada en el capítulo 3. Los datos recopilados permitieron conocer los precios de alquiler de centros comerciales dentro del radio de influencia y de otros que no se encuentran en el área pero que son buenos referentes.

Precio de alquiler de acuerdo a la programación.

Tabla 28: Precio de Alquiler – Sector Mercado

PRECIOS DE ALQUILER						
NIVEL	SECTOR MERCADO	Und	Área	Sub total	Costo de Alquiler \$/m2	Costo Total \$
PRIMER PISO	Área Verduras	12	19.5	234	30	7,020.00
	Área Frutas	14	19.5	273	30	8,190.00
	Área Carne	4	11	44	35	8,680.00
	LC-A	12	17	204		
	LC-B	6	8.5	51	35	1,785.00
	Área pescado	6	8.5	51		
SEGUNDO PISO	Area de alimentos no perecibles	30	19.5	585	30	20,460.00
	LC-A	4	11	44		
	LC-B	1	53	53		
	LC-C	10	19.5	195	30	5,850.00
TERCER PISO	Area de comida	6	19	114	40	8,496.00
	LC-A	3	16.8	50.4		
	LC-B	5	9.6	48		
	Restaurante	1	265.8	265.8	35	15,088.50
	LC-A	1	165.3	165.3		
	LC-B	1	165.3	165.3		
						60,481.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Precio de Alquiler – Sector de Servicio Especializado

PRECIOS DE ALQUILER							
NIVEL	SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	Und	Área m2	Sub total	Costo de Alquiler \$/m2	Costo Total \$	
PRIMER PISO	Farmacia			233	40	9,320.00	
	LC-A	1	53	53			
	LC-B	3	60	180			
	Centro Tecnológico			390	35	13,650.00	
	LC-A	60	6.5	390			
SEGUNDO PISO	Locales Institucionales			240	40	9,600.00	
	LC-A	2	120	240			
	Local comercial			409.5	35	14,332.50	
LC-A	63	6.5	409.5				
TERCER PISO	Locales Institucionales			950.5	40	38,020.00	
	LC-A	2	143	286			
	LC-B	1	327	327			
	LC-C	1	337.5	337.5			
CUARTO PISO	Locales Institucionales			950.5	40	38,020.00	
	LC-A	2	143	286			
	LC-B	1	327	327			
	LC-C	1	337.5	337.5			
QUINTO PISO	Gymnasio			485	35	16,975.00	
	LC-A	1	485	485			
	SPA			471	35	16,485.00	
	LC-A	1	471	471			
						156,402.50	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Precio de Alquiler – Sector de Servicios Complementarios

PROGRAMACIÓN ARQUITECTÓNICA							
NIVEL	SECTOR DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Und	Área m2	Sub total	Costo de Alquiler \$/m2	Costo Total \$	
PRIMER PISO	Librería			90	40	3,600.00	
	Locales comerciales	1	90	90			
		69	6.5	448.5	40	17,940.00	
SEGUNDO PISO				448.5			
SEGUNDO PISO	Locales comerciales			383.5	40	15,340.00	
		59	6.5	383.5			
TERCER PISO	Juegos Recreativos			740	20	14,800.00	
	LC-A	1	360	360			
	LC-B	1	380	380			
						51,680.00	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la oferta y estudio del costo de alquiler de estas actividades en el distrito de Ate Vitarte y a nivel de Lima metropolitana se propone como precio de alquiler entre \$20 a \$40 el m², este precio depende del giro que elija cada locatario. Obteniendo como resultado un ingreso promedio mensual de \$268,000 dólares.

Tabla 31: Ingreso promedio mensual

SECTORES QUE CONFORMAN EL STRIP CENTER LOS FRUTALES	Costo Total \$
SECTOR MERCADO	60,481.00
SECTOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO	156,402.50
SECTOR DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	51,680.00
TOTAL DE ÁREA CONSTRUIDA	268,563.50

Fuente: Elaboración propia

3.4 Plaza

El canal de distribución en este caso es directo entre la gerencia de la empresa desarrolladora con el operador de centro comercial.

Para recibir al cliente (Locatario), se cuenta con una oficina corporativa ubicada en el centro comercial.

Se publicarán anuncios en páginas especializadas como: <https://urbania.pe/> y <http://www.adondevivir.com>.

3.5 Promoción

En este punto se tomara en cuenta la promoción para dos públicos objetivos: Promoción para el ARRENDATARIO “Alquiler de tiendas comerciales y stand” y promoción para el CONSUMIDOR “Usuario final”.

3.5.1 Promoción para ARRENDATARIO

La estrategia a utilizar para este tipo de promoción es la de atracción o PULL nosotros como operador del Strip Center "Los Frutales" propondremos estrategias de promoción hacia el Consumidor Final, utilizando medios de comunicación, como TV, radio y páginas Web, si las herramientas utilizadas son eficaces el Consumidor pedirá el producto a los minoristas, creando demanda y preferencia por cada uno de los productos que se comercializan en el Strip Center Los Frutales.



Para este tipo de promoción se utilizará básicamente 2 herramientas de comunicación:

- Publicidad

Uso de medios de comunicación a largo alcance, para ello los mensajes serán enviados a través de periódicos, radio y televisión.

- Marketing directo

La información de costo x m² de alquiler de tiendas y stand es más directa, para ello se utiliza marketing en línea.

3.5.2 Promoción para el CONSUMIDOR

Para llegar al consumidor objetivo es necesario transmitir valor al cliente a través de una comunicación de marketing integrado, para ello es necesario utilizar la estrategia de promoción denominada empuje o PUSH, el operador del Strip Center “Los Frutales” dirige sus actividades de marketing hacia los Arrendatarios para motivarlos a que promuevan sus productos ante el Consumidor.



En este tipo de promoción utilizaremos el mix de promoción, que abarca el uso de las 5 herramientas de comunicación. A continuación se detalla cada una de ellas:

- Publicidad

Este tipo de herramienta genera ventas rápidas ya que el mensaje llega a una gran magnitud de la población, esta información es emitida a través de medios de televisión, periódicos y radio, el uso de este tipo de información ayuda a reenviar muchas veces el mensaje, creando en el consumidor una imagen del producto a largo plazo, con esta herramienta se informa al consumidor cambios de precio, promociones del producto, creando una

estrategia de atracción ya que se genera una demanda del producto por parte del consumidor.

- Ventas personales

Es una herramienta más personalizada que ayuda a observar las necesidades, preferencias y características del consumidor, esta interacción directa con el cliente potencia las ventas y crea una relación a largo plazo.

- Relaciones públicas

Es una de las herramientas más económicas y eficaz que existe, ya que la información llega al consumidor con mayor credibilidad, a través de eventos, exhibiciones y demostraciones de productos, es muy importante que la información llegue al consumidor como una noticia y no como una venta directa.

- Marketing directo

La comunicación es más dirigida, para ello se utiliza bases de datos del tipo de segmentación a la cual dirigimos el producto y con el uso de una adecuada tecnología usamos marketing en línea, correos, teléfono y catálogos. Este tipo de información llega a sectores de público más reducidos.

- Promociones de ventas

Esta herramienta ayuda a incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo con el uso de incentivos como es el uso de cupones, reembolsos, concursos y sorteos. También ayuda a mejorar la relación a largo plazo con el cliente.

3.5.3 Imagen del Producto

El centro comercial lleva el nombre de la avenida donde se ubica: “Los Frutales”

Gráfico 54: Logotipo propuesto



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 55: Vestimenta y empaques con la marca



Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO 5 - FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1 Formulación financiera

4.1.1 Ingresos, egresos y utilidad neta

a) Ingresos

Los ingresos están distribuidos de acuerdo a las áreas arrendables mostradas en el capítulo Sectorización general y programa Arquitectónico.

En la siguiente tabla se muestran las tarifas, parámetros de ocupación e incremento anual:

Tabla 32: Tarifas y parámetros de ocupación

Tarifas y parámetros de ocupación	Tarifa Alq. 1er año (\$xm2)	Tasa reajuste anual (%)	Máxima Tarifa (\$xm2)	% Ocupación 1er año	Tasa crec. Anual Ocupación	%Tasa de vacancia a LP	% Máximo nivel de ocupación
Restaurantes	35.0	2.0%	40.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Frutas/ Vegetales/ no perecibles/ orgánicos	30.0	2.0%	35.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Carnes y pescado	35.0	2.0%	40.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Puestos de Comida	40.0	2.0%	45.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Spa - Gimnasio	35.0	2.0%	40.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Farmacias, librería, bancos e instituciones	35.0	2.0%	40.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Locales comerciales	40.0	2.0%	45.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Juegos recreativos	20.0	2.0%	25.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Centro tecnológico	40.0	2.0%	45.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Estacionamientos público (Ticket promedio)	1.20	3.0%	1.5	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%
Estacionamientos oficinas	60.0	3.0%	90.0	70.0%	5.0%	5.0%	95.0%

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos se calculan en función de los arriendos fijos anuales, la ocupación del primer año, que se incrementa a una tasa de 5% anual y en función de la ocupación máxima de 95%.

En la siguiente tabla se presenta el cronograma base.

Tabla 33: Cronograma base

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Escenario base	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		2																			

LEYENDA:

1	Compra de terreno
2	Anteproyecto (Estudios) ---->> Licencias y permisos
3	Construcción
4	Explotación

Fuente: *Elaboración propia*

a) Egresos

Los egresos están conformados por los gastos operativos y los gastos administrativos.

Los egresos Pre operativos son el resultado de los gastos realizados en la etapa de inversión: Estudios, licencias y otros desembolsos necesarios para el comienzo de la operación.

Tabla 34: Gastos Pre operativos

Gastos Pre operativos		0	Año 1	Año 2
% Gastos Desarrollo/Promoc.	4.0% sobre la inversión en construcción			
Gastos Desarrollo/Promoción	383,342.8 \$	10.0%	70.0%	20.0%
% G. Gerenciamiento y Superv.	5.0% sobre la inversión en construcción			
G. Gerenciamiento y Superv.	479,178.5 \$	0.0%	40.0%	60.0%
Amortización Gastos	5 años, una vez culminada la construcción			

Fuente: *Elaboración propia*

Los gastos administrativos se dan durante la operación del proyecto, estos son: Administración, marketing, seguros, entre otros. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 35: Gastos Indirectos

Gastos Indirectos	
Gastos de Administración	10.0% de los ingresos
Gastos de Mantenimiento	2.0 \$ x m2
Gastos Promoc. y Marketing	3.0% de los ingresos
Seguros	0.5% sobre el costo de construcción
Impuestos Municipales	0.3% sobre el costo de construcción
Tasa increm. Gastos	2.5% anual

Fuente: *Elaboración propia*

Se calcularon los egresos de acuerdo a los parámetros presentados.

b) Utilidad neta

La utilidad neta se calcula a partir de la utilidad operativa y la utilidad antes de impuestos.

Donde la utilidad neta es igual a la utilidad antes de impuestos menos impuestos.

La utilidad antes de impuestos igual a la utilidad operativa menos los gastos financieros.

La utilidad operativa se obtiene de los ingresos y egresos del proyecto.

En la siguiente tabla se muestran los ingresos, egresos y utilidad neta (Estado de ganancias y pérdidas):

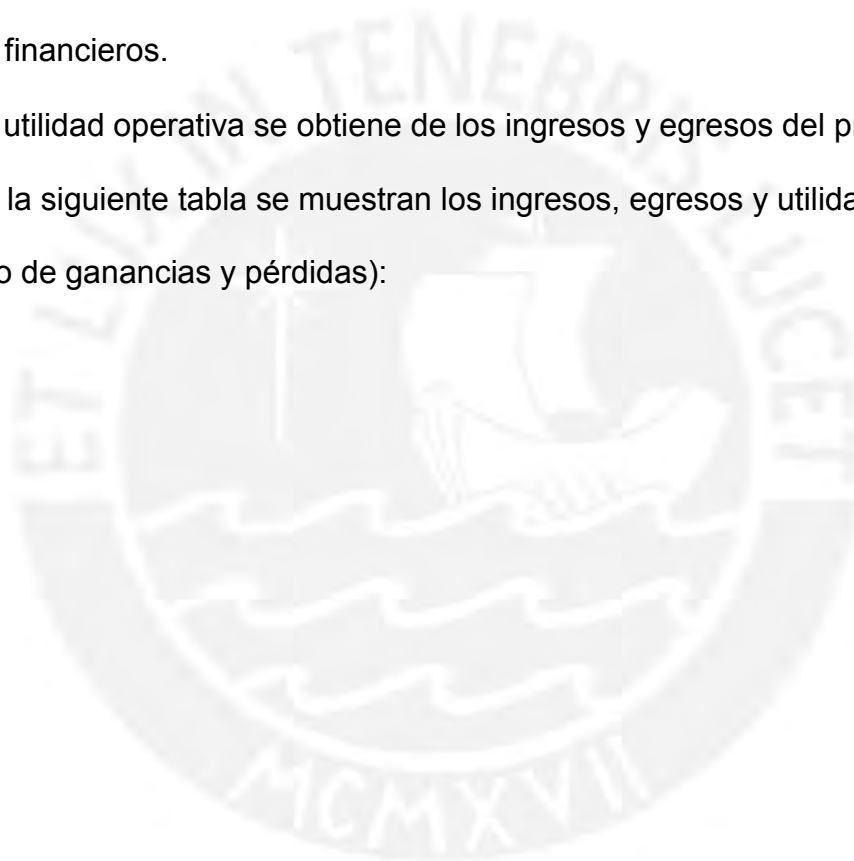


Tabla 36: Estado de Ganancias y Perdidas

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS																					
Restaurantes	-	-	-	126,743	135,742	145,380	155,702	166,757	178,596	191,277	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582	196,582
Frutas/ Vegetales/ no perecibles/ orgánicos	-	-	-	348,768	373,531	400,051	428,455	458,875	491,455	526,349	543,705	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216	552,216
Carnes y pescado	-	-	-	87,906	94,147	100,832	107,991	115,658	123,870	132,665	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344	136,344
Puestos de Comida	-	-	-	71,366	76,433	81,860	87,672	93,897	100,564	107,593	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961	108,961
Oficinas / consultorios	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spa - Gimnasio	-	-	-	281,064	301,020	322,392	345,282	369,797	396,052	424,172	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936	435,936
Farmacias, librería, bancos e instituciones				827,904	886,685	949,640	1,017,064	1,089,276	1,166,614	1,248,154	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032	1,264,032
Locales comerciales				244,608	261,975	280,575	300,496	321,831	344,682	369,154	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392	379,392
Juegos recreativos				124,320	133,147	142,600	152,725	163,568	175,182	187,619	193,806	197,682	201,636	205,669	209,782	210,900	210,900	210,900	210,900	210,900	210,900
Centro tecnológico				235,053	251,742	269,615	288,758	309,260	331,217	354,734	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572	364,572
Estacionamientos público	-	-	-	0	0	0	198,264	214,423	231,898	250,798	271,238	289,461	303,934	307,800	307,800	307,800	307,800	307,800	307,800	307,800	307,800
Estacionamientos oficinas				20,664	22,348	24,169	26,139	28,270	30,574	33,065	34,491	35,525	36,591	37,689	38,819	39,984	41,184	42,066	42,066	42,066	42,066
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	76,321	3,892	4,169	4,465	4,782	5,121	5,484	1,488	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de Garantía																					
Cobro mantenimiento Edific.				150,021	160,672	172,080	184,297	197,383	211,397	226,406	233,872	238,549	243,320	248,187	253,150	253,150	253,150	253,150	253,150	253,150	253,150
Total Ingresos	-	-	-	2,594,738	2,701,334	2,893,364	3,297,311	3,533,776	3,787,222	4,057,470	4,164,419	4,199,252	4,223,516	4,237,379	4,247,587	4,249,869	4,251,069	4,251,951	4,251,951	4,251,951	4,251,951
COSTOS Y GASTOS																					
Gastos de Mantenimiento				194,832	199,703	204,695	209,813	215,058	220,435	225,945	231,594	237,384	243,318	249,401	255,636	255,636	255,636	255,636	255,636	255,636	255,636
Gastos Administrativos				259,474	270,133	289,336	329,731	353,378	378,722	405,747	416,442	419,925	422,352	423,738	424,759	424,759	424,759	424,759	424,759	424,759	424,759
Gastos de Promoción y Marketing				77,842	81,040	86,801	98,919	106,013	113,617	121,724	124,933	125,978	126,705	127,121	127,428	127,428	127,428	127,428	127,428	127,428	127,428
Amortizac. G. Desarrollo / Promoción				76,669	76,669	76,669	76,669	76,669	76,669	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizac. G. Gerenciam.y Superv.				95,836	95,836	95,836	95,836	95,836	95,836	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación de la Construcción				479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178	479,178
Seguros				47,918	49,116	50,344	51,602	52,892	54,215	55,570	56,959	58,383	59,843	61,339	62,872	62,872	62,872	62,872	62,872	62,872	62,872
Impuestos municipales				28,751	29,469	30,206	30,961	31,735	32,529	33,342	34,176	35,030	35,906	36,803	37,723	37,723	37,723	37,723	37,723	37,723	37,723
Otros																					
Total Costos y Gastos	-	-	-	1,260,499	1,281,144	1,313,065	1,372,710	1,410,759	1,278,695	1,321,507	1,343,282	1,355,878	1,367,303	1,377,581	1,387,597	1,387,597	1,387,597	1,387,597	1,387,597	1,387,597	1,387,597
Utilidad Operativa	-	-	-	1,334,239	1,420,190	1,580,299	1,924,601	2,123,017	2,508,527	2,735,963	2,821,137	2,843,374	2,856,213	2,859,798	2,859,990	2,862,272	2,863,472	2,864,354	2,864,354	2,864,354	2,864,354
Utilidad antes de Impuestos	-	-	-	1,334,239	1,420,190	1,580,299	1,924,601	2,123,017	2,508,527	2,735,963	2,821,137	2,843,374	2,856,213	2,859,798	2,859,990	2,862,272	2,863,472	2,864,354	2,864,354	2,864,354	2,864,354
Impuesto a la Renta	-	-	-	393,600	418,956	466,188	567,757	626,290	740,015	807,109	832,235	838,795	842,583	843,640	843,697	844,370	844,724	844,984	844,984	844,984	844,984
Utilidad Neta	-	-	-	940,638	1,001,234	1,114,110	1,356,844	1,496,727	1,768,512	1,928,854	1,988,902	2,004,579	2,013,630	2,016,157	2,016,293	2,017,902	2,018,748	2,019,370	2,019,370	2,019,370	2,019,370
Margen Neto				36.3%	37.1%	38.5%	41.2%	42.4%	46.7%	47.5%	47.8%	47.7%	47.7%	47.6%	47.5%	47.5%	47.5%	47.5%	47.5%	47.5%	47.5%
EBITDA (Util Opet + Dep + Amort)	-	-	-	1,985,922	2,071,873	2,231,981	2,576,284	2,774,699	2,987,706	3,215,141	3,300,315	3,322,552	3,335,392	3,338,976	3,339,168	3,341,451	3,342,650	3,343,533	3,343,533	3,343,533	3,343,533
Margen EBITDA				76.5%	76.7%	77.1%	78.1%	78.5%	78.9%	79.2%	79.3%	79.1%	79.0%	78.8%	78.6%	78.6%	78.6%	78.6%	78.6%	78.6%	78.6%

Fuente: Elaboración propia

4.2 Inversión

La inversión del proyecto está conformada por las siguientes partidas:

- Terreno
- Gastos de Desarrollo / Promoción
- Gastos de Gerenciamiento y Supervisión
- Construcción
- Mantenimiento Mayor
- Aporte Capital de Trabajo

Los parámetros para el cálculo de cada de cada uno de ellos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 37: Inversión

Terreno:

Ubicación	Lima
Área	7,600 m ²
Precio	850 \$ x m ²
Costo total terreno	6,460,000 \$

Construcción y equipamiento :

Costo de construcción:	418.0 \$xm ²
Costo de construcción:	9,583,569.6 \$
Duración	24 meses
Anticipo	0.0%
Depreciación Construcción	20 años, -una vez culminada la construcción- sobre el valor de la construcción y cada 5 años
Mantenimiento mayor	3.0% años
Capital de Trabajo	8.0% de los ingresos

Fuente: Elaboración propia

4.3 Cálculo del financiamiento

a) Montos y fuentes financiamiento

El financiamiento del proyecto está conformado por el aporte propio y por el préstamo bancario. En nuestro caso el aporte propio representa el terreno y el capital.

Composición del financiamiento sin IGV:

Tabla 38: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
	FINANCIAMIENTO	
Aporte Propio-inversionista	7,477,775	40%
Línea crédito Banco (Deuda)	11,308,612	60%
Otros		
Total Financiamiento	<u>18,786,387</u>	

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que el préstamo corresponde al 60 % y el aporte propio el 40% de la inversión total.

b) Cronograma de financiamiento

El préstamo bancario se hará en dos partes el primero con para un plazo de 10 años y el segundo para 15 años, con una tasa anual de 8%, con garantía hipotecaria.

Se muestra el cronograma de la deuda en la siguiente tabla:

Tabla 39: Cronograma de Deuda

Cronograma 1

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa préstamo con garantía Hipotecaria	8%										
Plazo préstamo (años)	10										
Cuota préstamo (anual)	610,085										
Préstamo	4,093,718										
Saldo inicial préstamo		-4,093,718	-3,811,130	-3,505,936	-3,176,326	-2,820,348	-2,435,891	-2,020,678	-1,572,247	-1,087,942	-564,893
Amortización		-282,587	-305,194	-329,610	-355,979	-384,457	-415,213	-448,430	-484,305	-523,049	-564,893
Intereses		-327,497	-304,890	-280,475	-254,106	-225,628	-194,871	-161,654	-125,780	-87,035	-45,191
Servicio a la deuda		-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085	-610,085
Saldo final		-3,811,130	-3,505,936	-3,176,326	-2,820,348	-2,435,891	-2,020,678	-1,572,247	-1,087,942	-564,893	-0

Cronograma 2

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tasa préstamo con garantía Hipotecaria	8%																
Plazo préstamo (años)	15																
Cuota préstamo (anual)	842,913																
Préstamo	7,214,895																
Saldo inicial préstamo		7,214,895	6,949,173	6,662,194	6,352,257	6,017,525	5,656,014	5,265,582	4,843,916	4,388,516	3,896,685	3,365,507	2,791,834	2,172,268	1,503,137	780,475	
Amortización		265,721	286,979	309,937	334,732	361,511	390,432	421,666	455,400	491,832	531,178	573,672	619,566	669,131	722,662	780,475	
Intereses		577,192	555,934	532,976	508,181	481,402	452,481	421,247	387,513	351,081	311,735	269,241	223,347	173,781	120,251	62,438	
Servicio a la deuda		842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	
Saldo final		6,949,173	6,662,194	6,352,257	6,017,525	5,656,014	5,265,582	4,843,916	4,388,516	3,896,685	3,365,507	2,791,834	2,172,268	1,503,137	780,475	0	

Cronograma total

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Préstamo	4,093,718	7,214,895															
Saldo inicial préstamo	4,093,718	11,026,025	10,455,109	9,838,521	9,172,605	8,453,416	7,676,692	6,837,829	5,931,858	4,953,409	3,896,685	3,365,507	2,791,834	2,172,268	1,503,137	780,475	
Amortización	282,587	570,915	616,589	665,916	719,189	776,724	838,862	905,971	978,449	1,056,725	531,178	573,672	619,566	669,131	722,662	780,475	
Intereses	327,497	882,082	836,409	787,082	733,808	676,273	614,135	547,026	474,549	396,273	311,735	269,241	223,347	173,781	120,251	62,438	
Servicio a la deuda	610,085	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	1,452,997	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	842,913	
Saldo final	3,811,130	10,455,109	9,838,521	9,172,605	8,453,416	7,676,692	6,837,829	5,931,858	4,953,409	3,896,685	3,365,507	2,791,834	2,172,268	1,503,137	780,475	0	

Fuente: Elaboración propia

c) Costo ponderado del financiamiento

El costo ponderado del financiamiento (WACC) se calcula a partir de la siguiente ecuación:

$$WACC = \left(\frac{D}{D+E} \right) i + \left(\frac{E}{D+E} \right) k$$

Dónde:

D/(D+E): 60%

E/(D+E) 40%

i: 8%

Tax: 29.5%

COK: 10%

La tasa de descuento del proyecto considerando el préstamo y el aporte propio es de 7.4 %

d) Garantías para cubrir el financiamiento

La garantía inmobiliaria es la hipoteca del terreno de 7600 m2 a favor del Banco o Fondo de inversión.

4.4 Flujo de caja proyectado

a) Flujo de Caja Económico (FCE)

El flujo de caja económico se genera a partir del cálculo del flujo de caja operativo y el flujo de caja de la inversión, el impuesto a la renta, el escudo fiscal por reinversión de activos y la perpetuidad.

Tabla 40: Flujo de Caja Económico

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-	-	2,066,862	2,009,321	2,149,600	2,452,783	2,608,705	2,257,932	2,419,001	2,471,056	2,483,757	2,544,560	2,495,336	2,495,471	2,497,080	2,497,926	2,550,299	2,498,548	2,498,548	2,498,548	
Inversiones:																						
Terreno	6,460,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de Desarrollo / Promoción	38,334	268,340	76,669	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de Gerenciamiento y Superv.	-	191,671	287,507	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Construcción	-	3,833,428	5,750,142	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mantenimiento Mayor	-	-	-	-	-	-	-	287,507	-	-	-	-	287,507	-	-	-	-	287,507	-	-	-	
Aporte Capital de Trabajo	-	-	118,420	8,419	9,017	19,572	11,153	11,955	12,744	5,174	1,582	-975	-450	-262	-114	-60	-44	-	-	-	-	
IGV Inversión	6,900	772,819	1,100,577	-	-	-	-	51,751	-	-	-	-	51,751	-	-	-	-	51,751	-	-	-	
(+) FLUJO DE CAJA DE LA INVERSION	6,505,234	5,066,258	7,333,314	8,419	9,017	19,572	11,153	351,213	12,744	5,174	1,582	-975	339,708	-262	-114	-60	-44	339,258	-	-	-	
(-) FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	6,505,234	5,066,258	7,333,314	2,058,443	2,000,304	2,130,028	2,441,630	2,257,492	2,245,189	2,413,827	2,469,474	2,482,783	2,204,852	2,495,074	2,495,357	2,497,020	2,497,882	2,211,041	2,498,548	2,498,548	2,498,548	
(+) AJUSTES:																						
Escudo Fiscal del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	84,815	-	-	-	-	84,815	-	-	-	-	84,815	-	-	-	
Perpetuidad del escudo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52,663	
Perpetuidad del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	178,519	
Total Ajustes	-	-	-	-	-	-	-	84,815	-	-	-	-	84,815	-	-	-	-	84,815	-	-	125,856	
(-) FLUJO CAJA ECONÓMICO	6,505,234	5,066,258	7,333,314	2,058,443	2,000,304	2,130,028	2,441,630	2,342,306	2,245,189	2,413,827	2,469,474	2,482,783	2,289,666	2,495,074	2,495,357	2,497,020	2,497,882	2,295,856	2,498,548	2,498,548	2,372,692	
(+) Perpetuidad de los ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31,231,852	
(-) FLUJO CAJA ECONÓMICO + PERPET.	6,505,234	5,066,258	7,333,314	2,058,443	2,000,304	2,130,028	2,441,630	2,342,306	2,245,189	2,413,827	2,469,474	2,482,783	2,289,666	2,495,074	2,495,357	2,497,020	2,497,882	2,295,856	2,498,548	2,498,548	33,604,544	
FLUJO CAJA ECONÓMICO ACUMULADO	-	11,571,493	18,904,807	16,846,364	14,846,059	12,716,032	10,274,402	-	-	-	-	-	-	-	-	11,456,294	13,954,176	16,250,032	18,748,580	-	21,247,128	54,851,672

Fuente: Elaboración propia

a) Flujo de Caja Financiero (FCF)

Se genera de a partir del flujo de caja económico sumado al préstamo menos la amortización, menos el interés y menos el escudo fiscal.

Tabla 41: Flujo de Caja Financiero

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	6,505,234	5,066,258	7,333,314	2,058,443	2,000,304	2,130,028	2,441,630	2,342,306	2,245,189	2,413,827	2,469,474
Financiamiento											
Préstamo		4,093,718	7,214,895								
Amortización		282,587	570,915	616,589	665,916	719,189	776,724	838,862	905,971	978,449	1,056,725
Intereses		327,497	882,082	836,409	787,082	733,808	676,273	614,135	547,026	474,549	396,273
Escudo Fiscal Intereses		96,612	260,214	246,741	232,189	216,473	199,501	181,170	161,373	139,992	116,900
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	6,505,234	265,844	1,594,792	3,758,181	3,685,491	3,799,499	4,094,128	3,976,474	3,859,559	4,006,816	4,039,372
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO	6,505,234	6,771,079	5,176,287	1,418,105	2,267,385	6,066,884	10,161,012	14,137,486	17,997,045	22,003,861	26,043,233

Año	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2,482,783	2,289,666	2,495,074	2,495,357	2,497,020	2,497,882	2,295,856	2,498,548	2,498,548	33,604,544
Financiamiento										
Préstamo										
Amortización	531,178	573,672	619,566	669,131	722,662	780,475	-	-	-	-
Intereses	311,735	269,241	223,347	173,781	120,251	62,438	-	-	-	-
Escudo Fiscal Intereses	91,962	79,426	65,887	51,266	35,474	18,419	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	3,417,657	3,212,005	3,403,874	3,389,535	3,375,407	3,359,214	2,295,856	2,498,548	2,498,548	33,604,544
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO	29,460,890	32,672,896	36,076,769	39,466,305	42,841,712	46,200,926	48,496,781	50,995,330	53,493,878	87,098,421

Fuente: Elaboración propia

4.5 Evaluación financiera

4.5.1 Evaluación de rentabilidad

a) VAN y TIR Económico

VAN ECONÓMICO \$	3, 095,453
TASA DE DESCUENTO	10.0%
TIR ECONÓMICO	11.75%

b) VAN y TIR Financiero

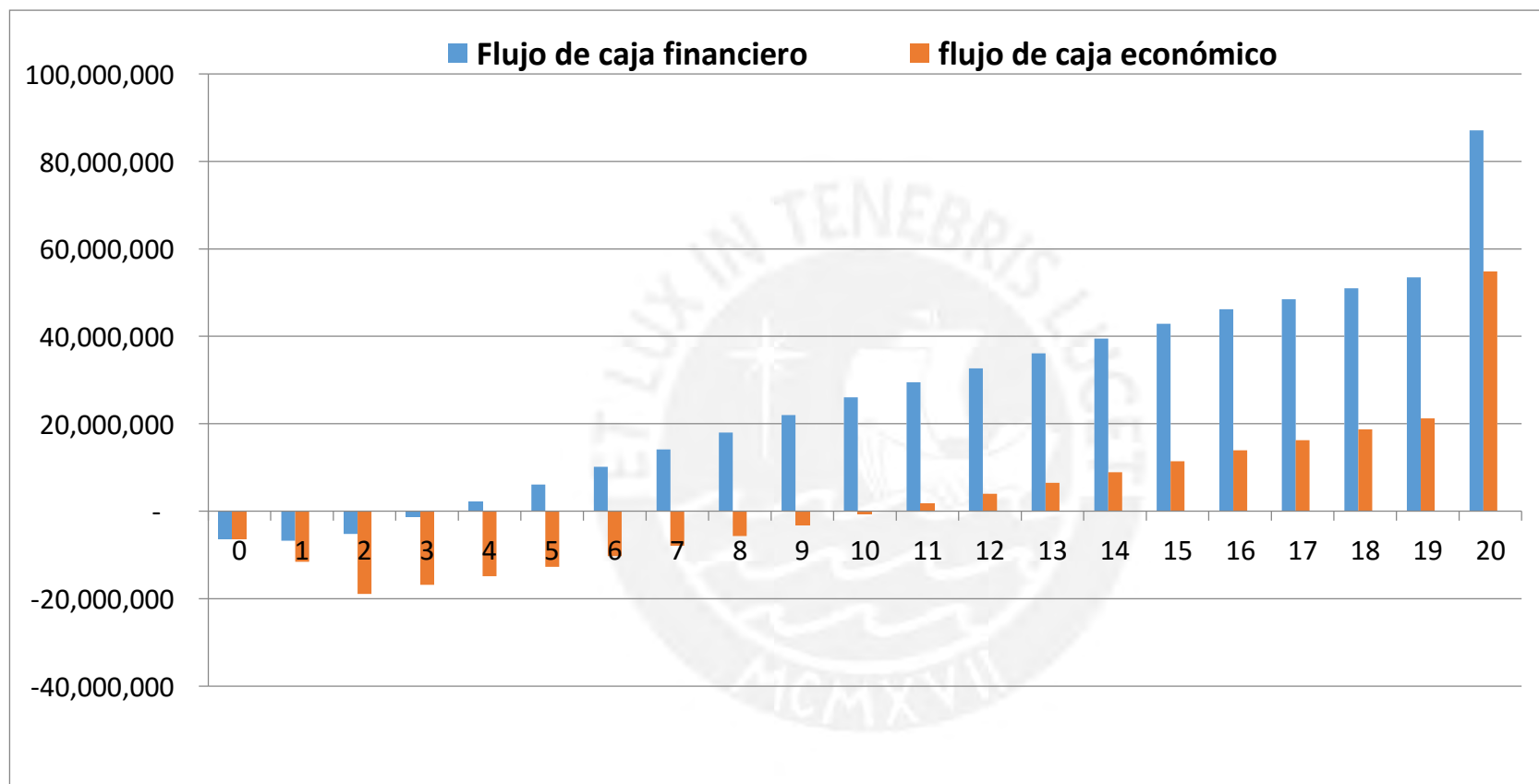
VAN FLUJO DE CAJA FINANCIERO \$	23, 626,055
TASA DE DESCUENTO	10.0%
TIR FINANCIERO	35.58%

Estos valores son mayores al Van y TIR económico.

c) Determinación del periodo de recuperación

Se puede ver en la gráfica que el periodo de recuperación financiero es de 4 años, mientras que el periodo de recuperación económico es de 11 años.

Gráfico 55: Flujo de caja financiero vs Flujo de caja económico



Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis de sensibilidad

4.6.1 Tasa de ocupación vs Tarifa de Alquiler

Respecto a la tasa de ocupación y la tarifa de alquiler podemos observar que para percibir una VAN positiva la tarifa de alquiler debería ser como mínimo 20 \$ x m², mientras que la tasa de ocupación debe ser mayor de 65 %.

Tabla 42: Análisis de Sensibilidad Tasa de ocupación vs Tarifa de alquiler

		TARIFA DE ALQUILER \$ X m ²						
3,095,453		10.00	20.00	25.00	30.00	35.00	40.00	45.00
TASA DE OCUPACION (%)	60.0%	1,464,185	23,091	656,848	1,328,443	1,994,228	2,656,571	3,315,329
	65.0%	1,396,106	101,984	810,285	1,510,405	2,204,320	2,894,504	3,578,387
	70.0%	1,339,074	206,900	939,484	1,663,886	2,382,034	3,095,453	3,801,175
	75.0%	1,292,244	293,411	1,046,169	1,790,745	2,529,066	3,260,185	3,985,713
	80.0%	1,256,072	360,867	1,129,518	1,889,988	2,643,582	3,388,953	4,130,089
	85.0%	1,229,483	411,139	1,191,809	1,964,298	2,728,514	3,485,703	4,238,658
	90.0%	1,212,617	443,906	1,232,638	2,013,189	2,784,591	3,549,715	4,310,605

4.6.2 Tasa de descuento vs Tarifa de Alquiler

Si tomamos un escenario pesimista, donde la tasa de descuento es de 11%, la tarifa de alquiler no podrá bajar de 30 \$ x m² para percibir una VAN positiva.

Tabla 43: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Tarifa de alquiler

		TARIFA ALQUILER \$ x m ²						
3,095,453		20.00	30.00	35.00	40.0	45.00	50.00	55.00
TASA DE DESCUENTO (%)	14.0%	5,567,952	4,633,058	4,172,578	3,715,703	3,265,548	2,816,538	2,369,304
	13.0%	4,544,580	3,513,661	3,005,892	2,501,974	2,005,015	1,509,286	1,015,465
	12.0%	3,296,527	2,151,057	1,586,812	1,026,688	473,764	77,837	627,388
	11.0%	1,749,658	465,138	167,749	796,224	1,417,251	2,036,857	2,654,259
	10.0%	206,900	1,663,886	2,382,034	3,095,453	3,801,175	4,505,368	5,207,190
	9.0%	2,746,930	4,423,747	5,250,745	6,072,671	6,886,649	7,698,981	8,508,759
	8.0%	6,159,445	8,126,613	9,097,637	10,063,212	11,020,590	11,976,194	12,929,046
	7.0%	10,963,771	13,333,369	14,504,392	15,669,555	16,826,273	17,981,077	19,132,915

4.6.3 Tasa de descuento vs Tasa de ocupación

En este análisis de sensibilidad, podemos observar que la tasa de descuento se convierte en el factor más relevante, donde para percibir una VAN positiva la tasa de descuento deberá ser como máximo 11%.

Tabla 44: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Tasa de ocupación

		TASA DE OCUPACIÓN (%)						
		55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%
TASA DE DESCUENTO (%)	3,095,453	-	-	-	-	-	-	-
	14.0%	4,280,120	4,068,969	3,879,606	3,715,703	3,578,382	3,468,247	3,383,602
	13.0%	3,098,815	2,874,412	2,674,239	2,501,974	2,358,393	2,243,940	2,156,452
	12.0%	1,658,468	1,419,699	1,207,881	1,026,688	876,470	757,482	667,032
	11.0%	126,751	381,111	605,486	796,224	953,481	1,077,237	1,170,772
	10.0%	2,385,280	2,656,571	2,894,504	3,095,453	3,260,185	3,388,953	3,485,703
	9.0%	5,318,518	5,608,195	5,860,786	6,072,671	6,245,346	6,379,386	6,479,488
	8.0%	9,261,517	9,571,146	9,839,604	10,063,212	10,244,333	10,383,925	10,487,520
	7.0%	14,816,484	15,147,709	15,433,366	15,669,555	15,859,665	16,005,102	16,112,340

4.6.4 Tasa de descuento vs Precio Terreno

Si tomamos un escenario pesimista, donde la tasa de descuento es de 11%, el precio del terreno no podrá ser mayor a 1000 \$ x m2 para percibir una VAN positiva.

Tabla 45: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Precio de Terreno

		PRECIO TERRENO \$ x m2						
		700.0	750.0	800.0	850.0	900.0	950.0	1,000.0
TASA DE DESCUENTO (%)	3,095,453	-	-	-	-	-	-	-
	14.0%	2,575,703	2,955,703	3,335,703	3,715,703	4,095,703	4,475,703	4,855,703
	13.0%	1,361,974	1,741,974	2,121,974	2,501,974	2,881,974	3,261,974	3,641,974
	12.0%	113,312	266,688	646,688	1,026,688	1,406,688	1,786,688	2,166,688
	11.0%	1,936,224	1,556,224	1,176,224	796,224	416,224	36,224	343,776
	10.0%	4,235,453	3,855,453	3,475,453	3,095,453	2,715,453	2,335,453	1,955,453
	9.0%	7,212,671	6,832,671	6,452,671	6,072,671	5,692,671	5,312,671	4,932,671
	8.0%	11,203,212	10,823,212	10,443,212	10,063,212	9,683,212	9,303,212	8,923,212
	7.0%	16,809,555	16,429,555	16,049,555	15,669,555	15,289,555	14,909,555	14,529,555

4.6.5 Tasa de descuento vs Costo de construcción

Si tomamos un escenario pesimista, donde la tasa de descuento es de 11%, el precio de la construcción no podrá ser mayor a 500 \$ x m² para percibir una VAN positiva.

Tabla 46: Análisis de Sensibilidad Tasa de descuento vs Costo de construcción

		COSTO DE CONSTRUCCIÓN \$ x m ²						
		300.0	350.0	400.0	418.0	450.0	500.0	550.0
TASA DE DESCUENTO (%)	3,095,453							
	14.0%	1,219,130	2,272,424	3,333,659	3,715,703	4,401,438	5,474,281	6,551,637
	13.0%	10,941	1,049,334	2,117,452	2,501,974	3,192,090	4,271,775	5,355,995
	12.0%	1,500,858	434,304	639,955	1,026,688	1,720,676	2,806,398	3,896,656
	11.0%	3,336,042	2,264,181	1,184,801	796,224	99,056	991,615	2,086,792
	10.0%	5,644,212	4,568,426	3,485,357	3,095,453	2,396,068	1,301,965	203,417
	9.0%	8,625,504	7,547,822	6,463,152	6,072,671	5,372,459	4,277,106	3,177,409
	8.0%	12,612,677	11,536,213	10,453,124	10,063,212	9,364,272	8,270,960	7,173,453
	7.0%	18,203,535	17,133,380	16,057,038	15,669,555	14,975,264	13,889,286	12,799,317

5. CONCLUSIONES

- Es importante el enfoque de mercado como tienda ancla de un centro comercial, este proyecto será el punto de inicio para fomentar esta tipología en el mercado peruano.
- De los resultados de los isócronos de 5 y 10 minutos de viaje en vehículo desde el terreno, se obtuvo como resultado un público objetivo de NSE B2, C1 y C2.
- Para el flujo económico, considerando una tasa de descuento del 10% se tiene como resultado un VAN de \$ 3, 095,453 y TIR de 11.75 %. Para el flujo financiero, con una tasa de descuento de 10%, se tiene un VAN de \$ 23, 626,055 y un TIR de 35.6%.
- El periodo de recuperación financiero es de 4 años, mientras que el periodo de recuperación económico es de 11 años.
- Podemos verificar que el financiamiento presenta una ventaja con respecto al VAN, TIR y periodo de recuperación.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Obtención de datos y artículos

- APEIM (2016).
- CAPECO (2016).
- IPSOS (2016).
- ACCEP (2016).
- Inversiones Centenario S.A.A. (2016).
- Municipalidad Distrital de Ate. (2003-2015). Plan integral de desarrollo del Municipio de Ate.
- Ipsos Apoyo opinión y Mercado. (2008). Shopper Canal Tradicional, entendiendo el momento de la decisión de compra.
- Ipsos Apoyo opinión y Mercado. (2009). Tendencias en Salud y alimentación.
- Ipsos Apoyo opinión y Mercado. (2017). De la informalidad a la modernidad
- Colliers International.(2016).Reporte de Mercado oficinas 4T-2016
- Rolando Arellano (2012). Retail Peruano Centros comerciales y tiendas de ropa.
- Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE), (2006). Norma Técnica A.070 Comercio y sus modificaciones.
- Sistema Nacional de Estándares de Urbanismo (2011). Equipamiento Comercial
- Artículo diario Expreso/ Jorge Baca (2016). La inversión pública y privada

6.2 Investigaciones realizadas

- Tesis Proyecto Inmobiliario Strip Center “MolíSol” en el distrito de La Molina / Langberg José y Montes Christian.
- REGALADO Otto; FUENTES Cesar; AGUIRRE Gonzalo; GARCÍA Nadia; MIU Román, VALLEJO Renato. Factores Críticos de éxito en Iso centros comerciales de Lima Metropolitano y el Callao-Lima: Universidad ESAN, Lima Perú 2009.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZA. Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019.
- ROLANDO ARELLANO. Estudios Multiclientes – Estilos De Vida 2016. Arellano Marketing, Lima Perú 2016.
- PHILIP KOTLER y GARY ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición, México 2012.
- JACOBS, JANE. Muerte y vida de las grandes ciudades. Madrid, Capitán Swing. 2013.
- JURGEN KLARIC. Estamos Ciegos, Lima Perú 2012.
- CRISTINA QUIÑONES. Desnudando la mente del consumidor, Lima Perú 2013.

6.3 Páginas web

- <http://www.arellanomarketing.com/> (2)
- <http://www.apeim.com.pe>
- <http://www.inei.gob.pe/>

- <http://www.muniate.gob.pe>
- <http://www.peru-retail.com/>



7. ANEXOS

- Anexo 1 – Plano de ubicación
- Anexo 2 – Certificado de Parámetros
- Anexo 3 – Estudio de Mercado





7.1 Anexo 1 – Plano de ubicación



7.2 Anexo 2 – Certificación de parámetros



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO
SUB GERENCIA DE HABILITACIONES
URBANAS Y EDIFICACIONES

Código Catastral	*****
N° Expediente	60291 - 2014
Fecha de Emisión	30 DIC. 2014

CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS N° 1304- 2014-SGHUE-GDU/MDA

(LEY N° 29090)

29 de DICIEMBRE 2014

Fecha de Ingreso

13908984

N° Recibo de Pago

1.- DATOS GENERALES

1.1.- Del Solicitante

RUC	20551399207	EDIFICACIONES LOS FRUTALES S.A.C.
Tipo de Doc.	N° Doc. Identidad	Apellidos y Nombres o Razón Social

1.2.- Domicilio Fiscal

SANTIAGO de SURCO	Avenida EL DERBY	****	250	*****
Distrito	Denominación de la Vía	Lote	N°	Int.

2.- UBICACION DEL TERRENO

Avenida NICOLAS AYLLON	(Ex. Carretera Central)	s/n	*****
Avenida LOS FRUTALES	*****	101	*****
Denominación de la Vía Actual	Denominación de la Vía Anterior	N°	Int.

FUNDO MONTERRICO GRANDE OESTE " A "	*****	*****	5B
Localización/ Urbanización/AA.HH./Otro	Mz.	Lote	Sub-Lote

La Municipalidad de Ate certifica que al terreno indicado le corresponde los siguientes parámetros:

3.-PARAMETROS URBANOS APLICABLES

DISTRITO DE ATE	SI TIENE HABILITACION URBANA (*)
Área Territorial	Habilitación Urbana

II	CZ	COMERCIO ZONAL
ATN	Zonificación	Descripción de Zonificación

(Según Ordenanza N° 1099- MML del 12 de Diciembre del 2007 y Ordenanza N° 1076-MML del 8 de Octubre del 2007)

3.1.- Uso de Suelo:

Residencial de Densidad Alta (RDA) - Residencial de Densidad Media (RDM)	Los indicados en el Índice de Usos para Ubicación de Actividades Urbanas del Área de Tratamiento Normativo II establecidos en el Anexo N° 9 de la Ordenanza N° 1015-MML del 14 de Mayo del 2007.
Uso Residencial Compatible	Usos Compatibles

3.2.-Altura Maxima de Edificación

1.5(a+r) 1.5 veces el ancho de la vía más la suma de los retrocesos municipales establecidos para ambos lados de la vía.	Existente o según proyecto	Existente o según proyecto
Altura de Edificación Máxima	Área del Lote Normativo(m2)	Frente del Lote Mínimo(ml.)

3.3.- Area Libre :

No exigible para uso comercial. Los pisos destinados a vivienda dejarán el área libre que se requiere según el uso residencial compatible 35% (Viv. Multifamiliar)

Porcentaje Mínimo de Área Libre (%)

3.4.- Estacionamientos:

COMERCIO: 1 estacionamiento cada 50 m2 (3)
VIVIENDA : 1 estacionamiento cada 1.5 de Vivienda.

Actividad	1 Estacionamiento por cada
Supermercados	100 m2 de Área de Venta
Tiendas de Autoservicio	100 m2 de Área de Venta
Mercados	35 Puestos
Cines, teatros y locales de Espectáculos	30 butacas
Locales Culturales, Clubes e Instituciones y similares	100 m2 de área techada
Locales de Culto	50 m2 de área de culto
Locales Deportivos	100 espectadores
Coliseos	60 espectadores

4.- SECCION VIAL, JARDIN DE AISLAMIENTO, RETIRO MUNICIPAL Y ALINEAMIENTO DE FACHADA

Denominación de Vía Actual	Denominación de Vía Anterior	Sección de la Vía (ml.)	Jardín de Aislamiento (ml.)	Retiro Municipal (ml.)	Alineamiento de Fachada (ml.)
Avenida NICOLAS AYLLON	(Ex. Carretera Central)	45.00	0.00	5.00	27.50
Avenida LOS FRUTALES	*****	39.84	0.00	5.00	24.92

5.- OTROS PARTICULARES:

- (1) Se permitirá utilizar hasta el 100% del área de los lotes comerciales para uso residencial.
 - (2) Actividad a desarrollarse a nivel artesanal y con un máximo de 3 personas ocupadas.
 - (3) El requerimiento de estacionamiento para establecimientos especiales se registrará por lo señalado en las Especificaciones Normativas.
 - 5.1.-Las alturas máximas que se señalan serán de aplicación en lotes iguales o mayores al normativo.
 - 5.2.-La subdivisión de lotes sólo se permitirá cuando los lotes resultantes (área y frente), sean iguales o mayores al mínimo normativo.
 - 5.3.-Se considera un área mínima de 75 m2 para departamentos de 3 dormitorios. Se podrán incluir departamentos de 2 y 1 dormitorio con áreas y en porcentajes a definir. Se contará como dormitorio todo ambiente cuyas dimensiones permitan dicho uso.
 - 5.4.-En Zonas residenciales se podrá construir vivienda unifamiliar en cualquier lote superior a 90 m2.
 - 5.5.- En las zonas de Comercio Vecinal (CZ), no será obligatorio destinar parte o la totalidad del predio a Uso Comercial, pudiendo destinarse el mismo integramento al Uso Residencial.
 - 5.6.-Los proyectos de centros comerciales, complejos comerciales, mercados mayoristas, supermercados, mercados minoristas, estaciones de servicio y gasocentros deberán contar con un estudio de impacto vial que proponga una solución que resuelva el acceso y salida de vehículos sin afectar el funcionamiento de las vías desde las que se accede. (Artículo 3 del RNE)
 - 5.7.-Las edificaciones comerciales deberán contar con ventilación natural o artificial. La ventilación natural podrá ser cenital o mediante vanos a patios o zonas abiertas. (Artículo 5 del RNE)
 - 5.8.- Las edificaciones comerciales deberán cumplir con las siguientes condiciones de seguridad:
Dotar a la edificación de los siguientes elementos de seguridad y de prevención de incendios (Artículo 6 del RNE).
 - 5.9.-Los proyectos de Obras de edificación donde se presten servicios de atención al público de propiedad pública o privada, deberán cumplir con las condiciones y especificaciones técnicas de diseño establecidas para accesibilidad de personas con discapacidad indicadas en la Norma A-120 del RNE.
- El presente Certificado se otorga en mérito a lo dispuesto en la Ordenanza N° 1099-MML del 12 de Diciembre del 2007 que aprueba el Reajuste Integral de Zonificación de Usos de Suelo; la Ordenanza N° 1076-MML del 8 de Octubre del 2007 que aprueba las Normas de Zonificación para el Área de Tratamiento Normativo II; la Ordenanza N° 1015-MML publicado el 14 de Mayo 2007 que aprueba el Índice de Usos para Ubicación de Actividades Urbanas del Área de Tratamiento Normativo II

6.- NOTAS:

- La vivienda debe permitir el desarrollo de las actividades humanas en condiciones de higiene y salud para sus ocupantes, creando espacios seguros para la familia que la habita, proponiendo una solución acorde con el medio ambiente circundante.(Artículo 14° de la Norma A-020 del Reglamento Nacional de Edificaciones)
- Las viviendas deberán ser edificadas en lugares que cuenten con instalaciones de servicios de agua y energía eléctrica o con un proyecto que prevea su instalación en un plazo razonable.(Artículo 15° de la Norma A-020 del Reglamento Nacional de Edificaciones).
- Los proyectos de Obras de edificación donde se presten servicios de atención al público de propiedad pública o privada, deberán cumplir con las condiciones y especificaciones técnicas de diseño establecidas para accesibilidad de personas con discapacidad indicadas en la Norma A-120 del Reglamento Nacional de Edificaciones.
- El Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios tendrá una vigencia de trece y seis (36) meses. (Título III , Capítulo I , Artículo 14° , Inciso 2 de la Ley N° 29090.)

7.- OBSERVACIONES :

(*) Cuenta con Habilitación Urbana de Oficio , aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 0383-2013-MDA de fecha 13 de Septiembre del año 2013 .










MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE

ARQ. Manuel Ivan Rivera Vilena
SU GERENTE DE HABILITACION URBANA Y EDIFICACIONES
C.A.P. 4640



7.3 Anexo 3 – Estudio de Mercado

ESTUDIO DE MERCADO - DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES

ITEM	NOMBRE DEL PROYECTO	GRUPO EMPRESARIAL	UBICACIÓN DEL PROYECTO	DISTRITO	DESCRIPCIÓN	TIENDAS ANCLAS	LOCALES ESPECIALIZADOS	TIPOLOGÍAS DE COMERCIO	PISOS CONSTRUIDOS	SÓTANOS	ESTACIONAMIENTOS	PRECIO X M2	ÁREA PROMEDIO DE LOCATARIOS	VACANCIA
0.00	 FRUTALES STRIP CENTER	CENTENARIO RETAIL S.A.C.	Av. Nicolás de Aylón esquina con Av. Los Frutales	SANTA ANITA	STRIP CENTER, DE VENTA DE PRODUCTOS PERECIBLES Y NO PERECIBLES, PRODUCTOS TECNOLÓGICOS Y OTROS	MERCADO (2326M2) SERVICIOS ESPECIALIZADOS (4129M2) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (1662M2)	381	FAST FOOD CASUAL, RESTAURANTES, PRODUCTOS PERECIBLES Y NO PERECIBLES, FARMACIAS, BANCOS, LOCALES INSTITUCIONALES, LIBRERIA, ROPA, CALZADO, PRODUCTOS TECNOLÓGICOS, ACCESORIOS ENTRETENEDORES.	5	1	SI	Por definir	Entre 6M2 y 12M2	5.0%
1.00	 MALL AVENTURA PLAZA	MALL AVENTURA S.A. (GRUPO CHILENO)	Av. Nicolás de Aylón, Santa Anita 15008	SANTA ANITA	MEGACENTRO COMERCIAL	SAGA FALABELLA (8500M2) RIPLEY (8500M2) TOTTUS (7000M2)	150	FAST FOOD, RESTAURANTES, CALZADO, ROPA, ACCESORIOS, ENTRETENEDORES	3	4	SI	\$45	70M2	0.3%
2.00	 SODIMAC HOME CENTER	FALABELLA PERU (GRUPO CHILENO)	Av. Los Frutales 202 Urb. Ind. Del Artesano, Ate Vitarte	ATE VITARTE	COMERCIOS DE CONSTRUCCIÓN, DE FERRERIA Y DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR	SODIMAC HOME CENTER	7	FAST FOOD: -KFC -PIZZA HUT FARMACIAS: -INKAFARMA TELECOMUNICACIONES: -CLARO BANCOS: -BCP -INTERBANK OTROS: -OPTICAS GMO	1	1	SI	\$40	65M2	0.0%
3.00	 SUPERMERCADOS WONG	CENCOSUD (GRUPO CHILENO)	Av. la Molina 378. Ate Vitarte 15023	ATE VITARTE	SUPERMERCADO DE ALIMENTOS PERECIBLES Y NO PERECIBLES	WONG	11	FAST FOOD: -MCDONALDS -BOCADITOS CHINOS FARMACIAS: -MIFARMA JUEGOS RECREATIVOS: -DIVERTICENTER CASAS DE CAMBIO: -JETPERY OTROS: -OPTICAS GMO -PERFUMERIAS UNIDAS -FERCO -DOIT -TINK PINK -NATURAL PARKET	2	NO	SI	INFORMACIÓN CLASIFICADA	35M2	0.0%
4.00	 PLAZA VEA	INTERCORP	Esq. Av. Nicolás Aylón y Av. La Mar, Ate Vitarte	ATE VITARTE	SUPERMERCADO DE ALIMENTOS PERECIBLES Y NO PERECIBLES	PLAZA VEA	10	FAST FOOD: -BEMBOS FARMACIAS: -INKAFARMA JUEGOS RECREATIVOS: -FANTASY PARK BANCOS: -TARJETA OH -INTERBANK OTROS: -OPTICAS ECONOLÉNTES -GLITTER -COOLBOX -FITOSANA -INTALOT	1	NO	SI	\$35	72M2	0.0%
5.00	 MAYORISTA DE NO PERECIBLES MAKRO	SHV HOLDINGS (GRUPO HOLANDES)	Carretera central Km. 1, Santa Anita	SANTA ANITA	TIENDA DE AUTOSERVICIO DE VENTAS AL POR MAYOR	MAKRO	2	FAST FOOD: -POLLOS MAK BANCOS: -SCOTIABANK	1	NO	SI	INFORMACIÓN CLASIFICADA	35M2	0.0%
6.00	 MERCADO MAYORISTA	MUNICIPALIDAD DE LIMA	Av. La Cultura 808 Santa Anita	SANTA ANITA	MERCADO MAYORISTA DE LIMA, INGRESO DE PRODUCTOS NATURALES DE TODAS LAS REGIONES DEL PERU	-	1300	NO CUENTA CON LOCALES ESPECIALIZADOS	1	-	SI	\$60	32M2	0.5%

ESTUDIO DE MERCADO - DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES

ITEM	NOMBRE DEL PROYECTO	GRUPO EMPRESARIAL	UBICACIÓN DEL PROYECTO	DISTRITO	DESCRIPCIÓN	TIENDAS ANCLAS	LOCALES ESPECIALIZADOS	TIPOLOGÍAS DE COMERCIO	PISOS CONSTRUIDOS	SÓTANOS	ESTACIONAMIENTOS	PRECIO X M2	ÁREA PROMEDIO DE LOCATARIOS	VACANCIA
7.00	 CENTRO COMERCIAL JESSIE	-	Av. Nicolás de Ayllón 3012, Ate 15023	ATE VITARTE	CENTRO COMERCIAL DE VENTA DE TODO TIPO DE PRODUCTOS, SPA, ROPA, ENTRE OTROS	-	332	NO CUENTA CON LOCALES ESPECIALIZADOS	1	-	SI	\$20	6M2	0.5%
8.00	 CENTRO FINANCIERO	-	Av. Francisco Bolognesi 11, Santa Anita 15008	SANTA ANITA	CENTRO FINANCIERO, BANCOS, CAJAS Y CASAS DE CAMBIOS	-	11	BANCOS: -SCOTIABANK -BANCO FINANCIERO -BANCO GNB -BANBIF -INTERBANK -BCP TELECOMUNICACIONES: -ENTEL CAJA Y FINANCIERAS: -CAJAPIURA -COMPARTAMOS FINANCIERA CASAS DE CAMBIO: -DOLARES&EUROS -WESTERUNION	2	NO	SI	INFORMACIÓN CLASIFICADA	100M2	0.0%

ESTUDIO DE MERCADO - MATRIZ COMPETITIVO

MATRIZ COMPETITIVO	LOS FRUTALES		MALL AVENTURA PLAZA		SODIMAC CENTER		SUPERMERCADOS WONG		PLAZA VEA		MAKRO		MERCADO MAYORISTA		CENTRO COMERCIAL JESSIE		CENTRO FINANCIERO		
	Características	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
Ubicación	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Diseño e infraestructura	10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Tenant mix	35%	5	1.75	4	1.4	2	0.7	2	0.7	2	0.7	1	0.35	2	0.7	3	1.05	1	0.35
Seguridad	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Vías de acceso	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Servicios complementarios y adicionales	15%	3	0.45	4	0.6	1	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
TOTAL	100%	22.0	3.95	22.0	3.75	15	2.4	14	2.3	16	2.55	14	2.1	13	2.2	14	2.5	14	2.1

Notas:

1. EL valor 1 representa la mínima valoración y 5 la máxima valoración

2. De acuerdo al ponderado total, el competidor directo mas representativo es: Mall Aventura Plaza

ESTUDIO DE MERCADO - HOMOLOGACIÓN DE PRECIOS

HOMOLOGACIÓN DE PRECIOS		LOS FRUTALES	MALL AVENTURA PLAZA	SODIMAC CENTER	PLAZA VEA	MERCADO MAYORISTA	CENTRO COMERCIAL JESSIE
							
Precio de Renta PROMEDIO (\$/m ²)		\$30	\$45	\$40	\$35	\$60	\$20
FACTORES	Ubicación		95%	100%	95%	100%	100%
	Diseño e infraestructura		95%	100%	100%	100%	105%
	Tenant mix		90%	105%	100%	105%	105%
	Seguridad		95%	100%	105%	105%	100%
	Vías de acceso		95%	100%	95%	100%	105%
	Servicios complementarios y adicionales		95%	105%	105%	105%	110%
FACTOR RESULTANTE			70%	110%	100%	116%	127%
HOMOLOGACIÓN (\$/m ²)		\$41	\$31	\$44	\$35	\$69	\$25

Notas:

La homologación de precios indica que el precio promedio debería ser \$41 x m²