



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID

Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

TITULO

Proyecto Inmobiliario: "Centro Comercial en el terreno del Cuartel San Martín"

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

Arq. Katherine Patricia Dordan Barboza

Asesor: Cesar Ponce Durand

JUNIO 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El Objetivo general del proyecto es analizar y establecer las condiciones necesarias para la propuesta de diseño, ejecución e implementación de un Centro Comercial Cultural en el terreno del Cuartel San Martín en Miraflores, logrando con ello contribuir al auge económico comercial actual que va en crecimiento continuo, asegurando el éxito del proyecto mediante los estudios técnicos y financieros que muestren la factibilidad del mismo.

Con un producto comercial moderno e innovador que atraigan al público hacia a él como lo es en muchos casos el entretenimiento y la cultura ligando el Centro Comercial a aspectos de buscar comprar y también disfrutar de una obra de teatro o de alguna muestra artística lo cual cierra el círculo de la estadía completa en dicho lugar.

El presente proyecto busca contribuir y formar parte de ese desarrollo inmobiliario comercial, basándose en una ubicación del Centro Comercial ya determinada por un terreno que por años viene siendo especulativamente deseado por inversionistas para diversos proyectos ya que cuenta con una ubicación privilegiada y única en Miraflores con una área de 64,800.00m² dimensiones imposibles de encontrar en zona urbanas de Lima y mucho menos en un distrito como Miraflores que es uno de los distritos de mayor consolidación urbana ,mejor movimiento comercial y ordenamiento vial de Lima.

La presente propuesta busca ser una alternativa distinta, que logre llegar a un óptimo aprovechamiento del terreno, respetando las variables normativas vigentes pero con opciones más reales en el tiempo.

Palabras clave: Centro comercial, Miraflores, Cuartel San Martín, desarrollo inmobiliario.

INDICE

INDICE	3
INTRODUCCION	10
CAPITULO 1 – ANALISIS EXTERNO.....	13
1 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	13
1.1 ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL.....	13
1.1.1 <i>Economía nacional en el primer trimestre 2017</i>	15
1.1.2 <i>Recuperación económica en proyección:</i>	16
2.1 ENTORNO ECONÓMICO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN INMOBILIARIO NACIONAL. 18	18
2 ANÁLISIS SOCIAL.....	19
2.1 ANÁLISIS SOCIAL DE LIMA	19
2.2 NIVELES SOCIOECONÓMICOS	22
2.2.1 <i>El NSE Medio Alto / Alto:</i>	25
3 ANÁLISIS DE INVERSIONES.....	27
3.1 PROCESO DE INVERSIÓN PRIVADA EN SECTOR COMERCIAL	27
CAPITULO 2 – MERCADO COMERCIAL.....	29
1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN CENTRO COMERCIAL	29
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y PRINCIPIOS	29
2 EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES EN LIMA	31
2.1 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES EN LIMA.....	31
2.1.1 <i>Oferta comercial actual en Lima</i>	33
2.1.2 Modelos de éxito comercial en Lima	35
3 ANÁLISIS DE MIRAFLORES Y SAN ISIDRO.....	39
3.2 DETERMINACIÓN DE ISÓCRONOS, DENSIDAD POBLACIONAL MIRAFLORES Y SAN ISIDRO.	41
3.3 PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO	42

CAPITULO 3 – ADMINISTRACION DEL CENTRO COMERCIAL	47
1. ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA Y TIENDAS	47
1.1 VENTAJAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA.....	47
CAPITULO 4 – DEFINICION DEL PRODUCTO COMERCIAL	50
1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO COMERCIAL.....	50
2. PRODUCTO- PROYECTO	51
2.1 ANÁLISIS INTEGRAL DEL TERRENO	51
2.2 ANTECEDENTES DEL TERRENO:.....	52
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL.....	54
2.4 PLAN DE DESARROLLO URBANO –ZONIFICACIÓN	54
2.5 ANÁLISIS DE VÍAS Y ACCESOS.....	59
2.6 ANÁLISIS Y PROPUESTA VIAL DEL PROYECTO:	61
2.7 ANÁLISIS DE LA NORMATIVIDAD	62
2.8 PROGRAMA DE ÁREAS Y ESTACIONAMIENTOS	64
2.9 MIX ADECUADO.....	65
2.10 DISTRIBUCIÓN POR PISOS-LAY OUT Y DESCRIPCIÓN	68
CAPITULO 5 – PLAN DE MARKETING.....	76
1. FODA DEL PROYECTO	76
2. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	77
CAPITULO 6: INVERSIÓN Y OPERACIÓN.....	78
1. RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	78
1.1 TERRENO.....	78
1.2 GASTOS PRE-OPERATIVOS.....	80
1.3 CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN, SUPERVISIÓN Y GERENCIA DE PROYECTO	81
1.4 EQUIPAMIENTO, MOBILIARIO, OTROS.....	82
2. FINANCIAMIENTO	84
3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	85
4. OPERACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL	87

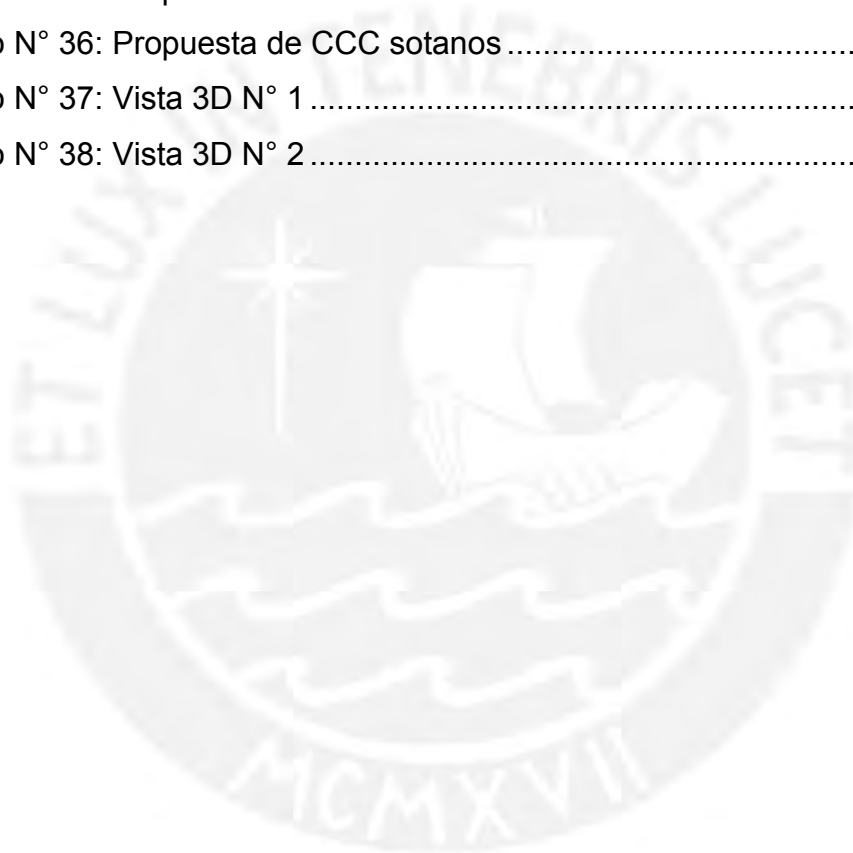
CAPITULO 7 – ANALISIS FINANCIERO	91
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	13133



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Variación porcentual del PBI real.....	14
Gráfico N° 2: PBI potencial	14
Gráfico N° 3: Evolución del PBI peruano	15
Gráfico N° 4: Situación de la economía en Perú ante la llegada del niño costero.....	17
Gráfico N° 5: PBI construcción.....	18
Gráfico N° 6: Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana	20
Gráfico N° 7: Mapa de Información Económica 2017	21
Gráfico Nro. 8: Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2016	22
Gráfico N° 9: Mapa de Distribución de Hogares 2015.....	23
Gráfico N° 10: Perfil General de los Niveles Socioeconómicos	24
Gráfico Nro. 11: Perfil de Nivel A: Medio Alto.....	26
Gráfico N° 12: Centros Comerciales 2016-Principales Indicadores	27
Gráfico N° 13: Ubicación de Centros Comerciales en Lima.....	28
Gráfico N° 14: Centros Comerciales Clasificación Local.....	31
Gráfico N° 15: Oferta centros comerciales/ Lima/ Ocupación Territorial.....	33
Gráfico N° 16: Principales indicadores.....	34
Gráfico N° 17: Evolución del sector retail.....	35
Gráfico N° 18: Plaza San Miguel.....	36
Gráfico N° 19: Plaza San Miguel/ Tipo Hueso	37
Gráfico N° 20: Plaza San Miguel/ Tipo Hueso	38
Gráfico N° 20: Comercial Jockey Plaza/ Tipo Hueso	38
Gráfico N° 21: El mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao	40
Gráfico N° 22: El mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao	40
Gráfico N° 22: Densidad Poblacional	41
Gráfico N° 25: Densidad Poblacional	47
Gráfico N° 26: Precio de renta y mantenimiento	48
Gráfico N° 26: Plano de Ubicación del terreno.....	52
Tabla Nro 2: Áreas etapas del proyecto.....	58
Gráfico N° 27: Sistema Vial metropolitano con vías locales principales.....	60

Grafico N°. 28: Esquema de accesibilidad	61
Gráfico N° 29: Estudio normativo y de cabida.....	66
Gráfico N° 30: Centros Comerciales en Lima	67
Gráfico N° 31: Centro comercial cultural 1° planta.....	69
Gráfico N° 32: Propuesta de CCC 2° Planta	70
Gráfico N° 33: Propuesta de CCC 3° Planta	70
Gráfico N° 34: Propuesta de CCC 4° Planta	71
Gráfico N° 35: Propuesta de CCC 5°-8° Planta	71
Gráfico N° 36: Propuesta de CCC sotanos	72
Gráfico N° 37: Vista 3D N° 1	72
Gráfico N° 38: Vista 3D N° 2	72



INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1: Cuadro de áreas etapas del proyecto.....	58
Tabla Nro. 3: Cuadro de áreas etapas del proyecto.....	59
Tabla Nro 4: Estudio normativo y de cabida	64
Tabla Nro. 5: Área construida por piso.....	64
Tabla Nro. 6: Estudio Análisis Potencial Terreno	74
Tabla Nro. 7: Foda del centro comercial cultural.....	76
Tabla Nro. 7: Presupuesto de Pre - operativos	80
Tabla Nro.9: Presupuesto de Obra	81
Tabla Nro.10: Resumen Inversión Inicial	82
Tabla Nro.11: Presupuesto Inversión inicial en porcentajes	83
Tabla Nro.12: Financiamiento	84
Tabla Nro. 13: Cronograma Ejecución Base.....	85
Tabla Nro. 14: Cronograma Ejecución de Proyecto Centro Comercial Cultural	86
Tabla Nro. 15: Mercado y Tarifa.....	88
Tabla Nro.16: Ingreso por Renta de Alquiler.....	89
Tabla Nro18: Egresos 4to año	90
Tabla Nro.19: Estructura de Inversiones.....	92
Tabla Nro.20: Estado de Ganancias y Pérdidas parcial.....	94
Tabla Nro.21: Estado de Ganancias y Pérdidas	95
Tabla Nro.22: Flujo de Caja Operativo parcial	97
Tabla Nro.23: Flujo de Caja Operativo	98
Tabla Nro.24: Flujo de Caja Económico.....	101
Tabla Nro.25: Resultados de Flujo de Caja Económico.....	102
Tabla Nro.26: Resultados de Flujo de Caja Económico acumulado	103
Tabla Nro.27: Conciliación entre el flujo de caja neto y estado de resultados.....	104
Tabla Nro.28: Costo de Capital	104
Tabla Nro.29: Financiamiento	105
Tabla Nro.30: Flujo de caja de la Deuda.....	106

Tabla Nro.31: Flujo de caja Financiero del Accionista	108
Tabla Nro.32: Flujo de caja acumulado del Accionista.....	109
Tabla Nro.33: Resultados del Flujo de caja Financiero del Accionista.....	110
Tabla Nro.34: Análisis de Sensibilidad-VARIABLES críticas.....	112
Tabla Nro.35: Análisis de Sensibilidad- Identificación de Variables críticas...	113
Tabla Nro.36: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 1.....	114
Tabla Nro.37: Análisis de Sensibilidad- 1.....	115
Tabla Nro.38: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 2.....	116
Tabla Nro.39: Análisis de Sensibilidad- 2.....	117
Tabla Nro.40: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 3.....	118
Tabla Nro.41: Análisis de Sensibilidad- 3.....	119
Tabla Nro.42: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 4.....	120
Tabla Nro.43: Análisis de Sensibilidad- 4.....	121
Tabla Nro.44: Análisis de Escenarios -resumen	123
Tabla Nro.45: Análisis de Escenarios -Equilibrio.....	124
Tabla Nro.46: Resultados	125

INTRODUCCION

En los últimos diez años los Centros Comerciales han desarrollado de manera muy rápida pasando de ocho a setenta y nueve Centros Comerciales en el Perú, de los cuales más del 60% de ellos se encuentra en Lima, generando un gran movimiento comercial y de entretenimiento que ha ido de la mano con la estabilidad económica del país y ha permitido que trece Inversionistas compitan sanamente de capitales mixtos: peruanos y extranjeros, además contribuir de esta forma a la dinamización de la economía del país siendo actualmente el segundo sector de importancia económica después del sector construcción, habiendo invertido en el 2012: 1,926 millones de soles y el 2016: 2,386 millones de soles.

Hoy podemos decir que contamos con un Sector de Centros Comerciales en crecimiento que sigue su ritmo de ventas de una manera acelerada con ventas brutas de 15 millones de soles en el 2012 a ventas de 25 millones de soles en el 2016, lo cual hace un mercado atractivo de inversión y da muchas posibilidades de ir innovando y diversificando el producto del centro comercial con ideas modernas e innovadoras que atraigan al público hacia a ellos como lo es en muchos casos el entretenimiento y la cultura ligando el Centro Comercial a aspectos de buscar comprar y también disfrutar de una obra de teatro o de alguna muestra artística lo cual cierra el círculo de la estadía completa en dicho lugar.

El presente proyecto busca contribuir y formar parte de ese desarrollo inmobiliario comercial, basándose en una ubicación del Centro Comercial ya determinada por un terreno que por años viene siendo especulativamente deseado por inversionistas para diversos proyectos ya que cuenta con una ubicación privilegiada y única en Miraflores con una área de 68,400.00m² dimensiones imposibles de encontrar en zona urbanas de Lima y mucho menos en un distrito como Miraflores que es uno de los distritos de mayor consolidación urbana ,mejor movimiento comercial y ordenamiento vial de Lima. El Objetivo del proyecto es analizar y establecer las condiciones necesarias para la propuesta de diseño, ejecución e implementación de un Centro Comercial y Cultural en el terreno del Cuartel San Martín en Miraflores, logrando con ello contribuir al auge económico comercial actual que va en crecimiento continuo, asegurando el éxito del proyecto mediante la propuesta técnica y financiera que muestren la factibilidad del Centro Comercial, generando un proyecto ambicioso y rentable teniendo como ventaja la ubicación el planteamiento buscara ser un polo de atracción por la innovación en diseño, tecnología y el enfoque de retail moderno con las tendencias actuales que busque romper con lo tradicional.

El actual propietario del terreno es Urbi Propiedades, en el año 2010 las constructoras Graña y Montero Vivienda (GMV) y Urbi Propiedades adquirieron el terreno a través de Pro inversión en subasta pública y desde entonces hasta el 2016 dichos inversionistas han venido trabajado una propuesta de mega inversión con un diseño arquitectónico del Arq. Jean Nouvel, inversión que aún no se concreta, ya que dicha propuesta implica temas de impacto vial y reforma urbana que requiere mucho más nivel de evaluación por parte de las la Municipalidad de Miraflores y de la Municipalidad de Lima además de la revisión por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones lo que ha hecho que aún no se viabilice dicha inversión.

Además, este año Graña y Montero vende a URBI el 50% de acciones que tenía en el proyecto inmobiliario debido a problemas de índole legal por los que

atraviesa actualmente, siendo URBI hoy la única propietaria. La presente propuesta busca ser una alternativa distinta a la propuesta de inversión de URBI, que con una inversión menor logre llegar a un óptimo aprovechamiento del terreno, respetando las variables normativas vigentes, pero con opciones más reales en el tiempo.



CAPITULO 1 – ANALISIS EXTERNO

1 Análisis Económico

1.1 Entorno económico nacional

La economía del país ha variado de manera considerable en los últimos 20 años. Ha pasado de décadas de inestabilidad económica debido a la violencia del terrorismo que hacía imposible pensar en una inversión económica estable, a décadas de estabilidad, pacificación y restablecimiento democrático que han permitido que los gobiernos de turno tomen las medidas económicas convenientes para permitir un crecimiento económico al que se ha sumado un contexto externo favorable. Las políticas macro-económicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se han combinado para dar lugar a un escenario de alto crecimiento y baja inflación que ha permitido el desarrollo económico al nivel de ser, la economía del país, considerada como una de las de más rápido crecimiento en la región; habiendo sabido mantener su nivel con respecto a la economía latinoamericana y mundial (Informe Banco Mundial, 2016)

Gráfico N° 1: Variación porcentual del PBI real



Fuente: Banco mundial

En la última década, la tasa de crecimiento promedio de la economía peruana ha sido de 6.1% anual debido a condiciones favorables externas. Asimismo, el país cuenta con recursos diversos, como el minero y el pesquero que aportan a su economía, también activada por el sector construcción desde la década de 1990 hasta hoy.

Gráfico N° 2: PBI potencial



Fuente: BCRP

1.1.1 Economía nacional en el primer trimestre 2017

En el primer trimestre de 2017 se desencadenaron dos factores no previstos que impidieron que la economía del país continúe con su ritmo de crecimiento: los casos de corrupción (como el caso Odebrecht) y los daños causados por el Fenómeno del Niño costero en diversas provincias. Estos factores han generado la paralización de proyectos de infraestructura con un impacto directo sobre el PBI. El Ministerio de Economía ha señalado que la producción de la Macro Región Norte, donde se concentra la mayor cantidad de zonas afectadas (La Libertad, Piura, Tumbes, Ancash, Cajamarca y Lambayeque), equivale al 17% del PBI nacional y representa el 18% del comercio nacional, además del 14% del total de servicios.

Gráfico N° 3: Evolución del PBI peruano



Fuente: Instituto nacional de estadística

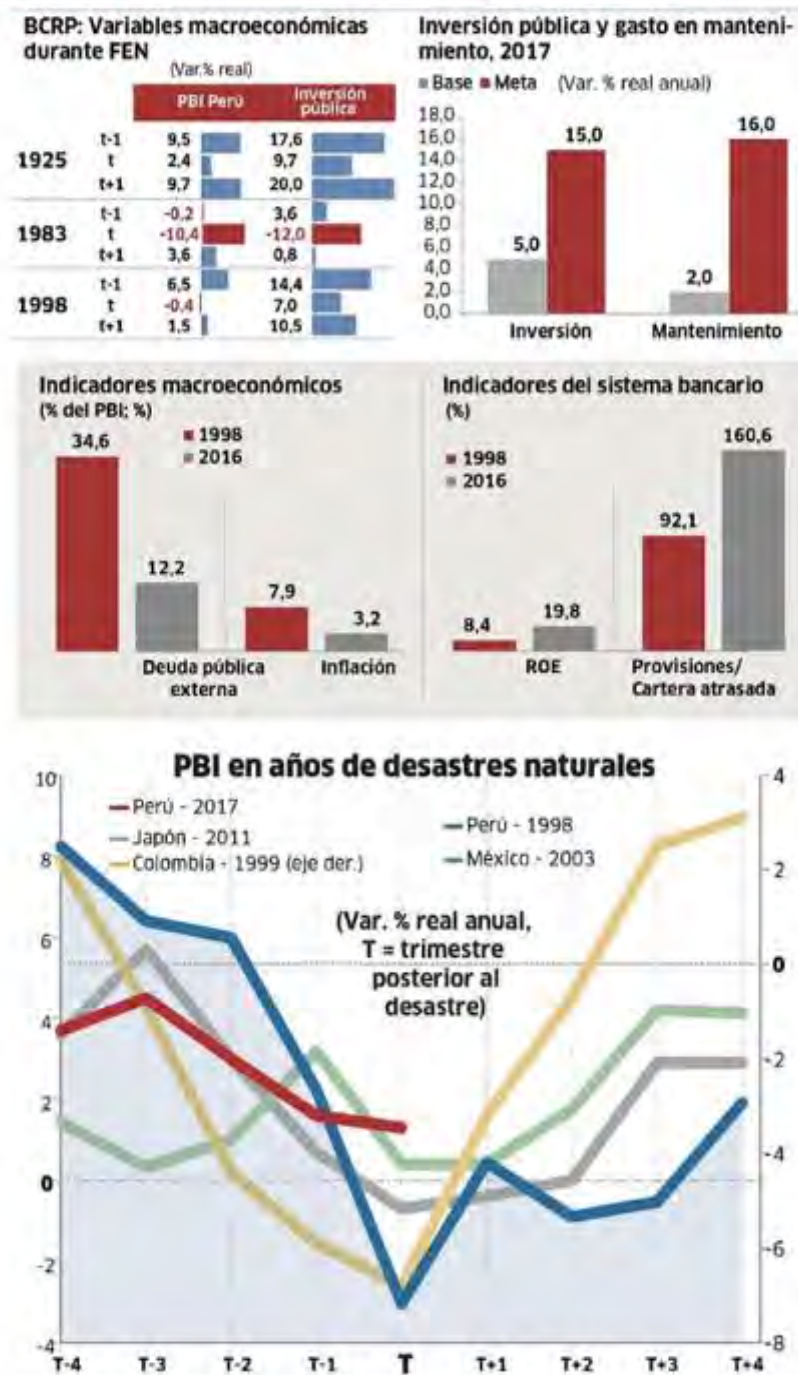
1.1.2 Recuperación económica en proyección:

El Gobierno, a través del Ministerio de Economía, se encuentra realizando las acciones de apoyo y reconstrucción. Se está planteando medidas económicas que ayudarán a que la recuperación de este desastre natural sea más rápida que en años anteriores al contar con mejores condiciones económicas que en el desastre de 1998 en que la inflación era de 7.9% o en el 2016 en que era de 3.2%.

Hoy el superávit de las cuentas fiscales pasa a un Fondo de Estabilización Fiscal (FEF) que, al momento, es de US\$ 9,000 millones, lo que representa casi el 5% del PBI que puede ser utilizado para financiar el proceso de reconstrucción y posibilitará que la economía del país se vea mucho menos afectada que en desastres pasados.

Gráfico N° 4: Situación de la economía en Perú ante la llegada del niño costero

SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA EN PERÚ ANTE LA LLEGADA DEL NIÑO COSTERO



Fuente: La República – Alejandro Alemán

2.1 Entorno económico del sector construcción –inmobiliario nacional

El sector construcción ha venido siendo un puntal fundamental en la economía del país, la inversión privada y la inversión pública han logrado mantenerlo en un periodo de permanente vigencia, dinamizando de este modo la economía. El crecimiento en esta actividad estuvo ligado al crecimiento inmobiliario entre los años 2002 y 2010, luego del cual empezó a tener variables entre el 2011 y 2013 debido a situaciones políticas, a la sobreoferta y a la falta de capacidad de compra del mercado.

Gráfico N° 5: PBI construcción



Fuente: RPP

En los años 2014, 2015 y 2016 el sector ha sufrido una considerable caída debido a la traba de proyectos de infraestructura pública en las diversas regiones, además de procesos electorales municipales y regionales que no permitieron la ejecución de muchos proyectos en esos períodos, a lo que se agrega la poca demanda interna de edificios de vivienda y de oficinas como inversión para la obtención de rentas futuras.

A lo anteriormente mencionado hay que agregar la existencia de un tiempo de espera para la inversión en función a las medidas que el nuevo gobierno implementaría, para el 2017 se espera que la situación económica mejore por el aumento tanto de la inversión pública (+21%) como de la privada (+13.6). Se espera una reactivación del sector por la rehabilitación y reconstrucción de obras de infraestructura, carreteras y puentes a nivel nacional. El actual gobierno además a empezado a destrabar proyectos de inversión a nivel nacional a través de decretos legislativos y reformas que permitirán eliminar los requerimientos innecesarios y generar, en menor tiempo, las condiciones adecuadas para su implementación.

En cuanto a las inversiones comerciales estas no se han detenido, se cuenta con un público interesado en el retail moderno y la nueva tendencia, se logró que en el año 2016 la inversión total en Centros Comerciales fuera de 356 millones (Diario Gestión, 2016) lo que ha logrado es consolidar y afianzar la inversión privada en este rubro y continua en proceso de crecimiento en Lima y provincias buscando alternativas modernas de atracción al cliente en el retail moderno.

2 Análisis Social

2.1 Análisis social de Lima

Actualmente, la población limeña se encuentra dividida según criterios económicos de acuerdo a sus ingresos. Esta división está estrechamente relacionada con la zona de residencia; teniendo, en ellas, similitudes en cuanto a hábitos, costumbres y estilos de vida que definen sus patrones de comportamiento social y económico. La sociedad limeña es de marcados contrastes, habiendo experimentado últimamente cambios inesperados debido a la migración, por ser la capital la ciudad de mayores oportunidades laborales, económicas y de desarrollo.

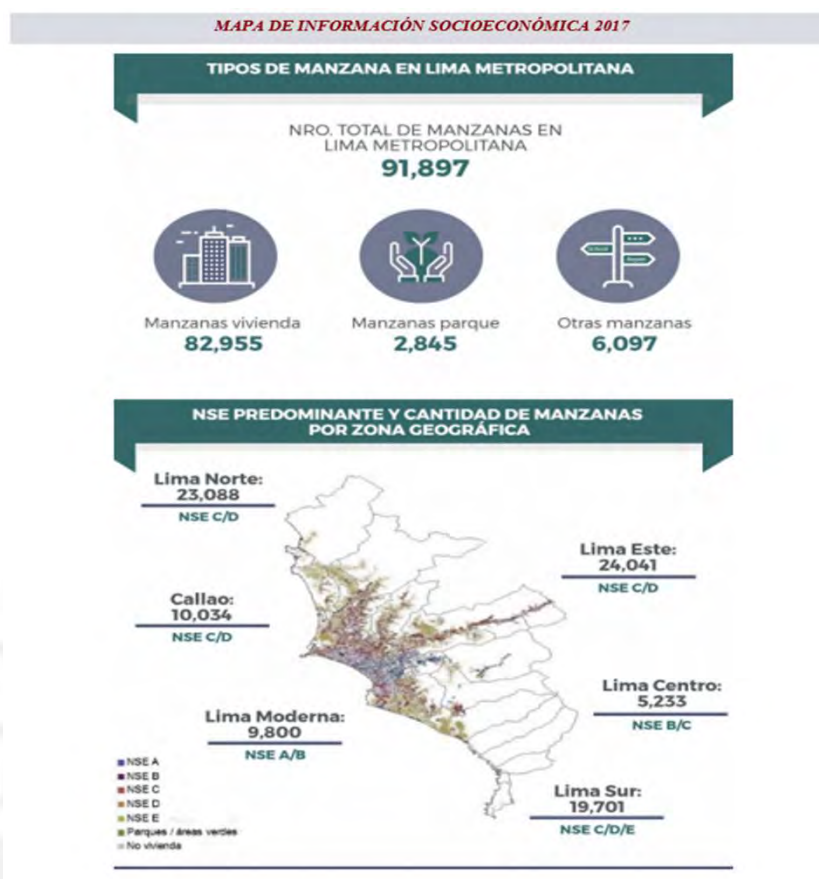
Este proceso se agudizó en los años 80 por el terrorismo afincado en diversas provincias, el cual obligó a la población del interior a migrar. Parte de esa población migrante se ha ubicado en los conos norte y sur de la ciudad, resultando ser pujante y emprendedora, por lo que ha fomentado el desarrollo económico y el auge social del sector C, ubicado físicamente en zonas periféricas, pero contando con un poder económico en muchos casos similar al del sector A. Ese poder le ha permitido, en los últimos años, migrar a zonas ocupadas por el sector A y B, con el respectivo aumento del volumen de esta la población y la generación de una sociedad basada más en el poder adquisitivo que en el tradicional estatus social.

Grafico N°. 6: Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana



Fuente: IPSOS

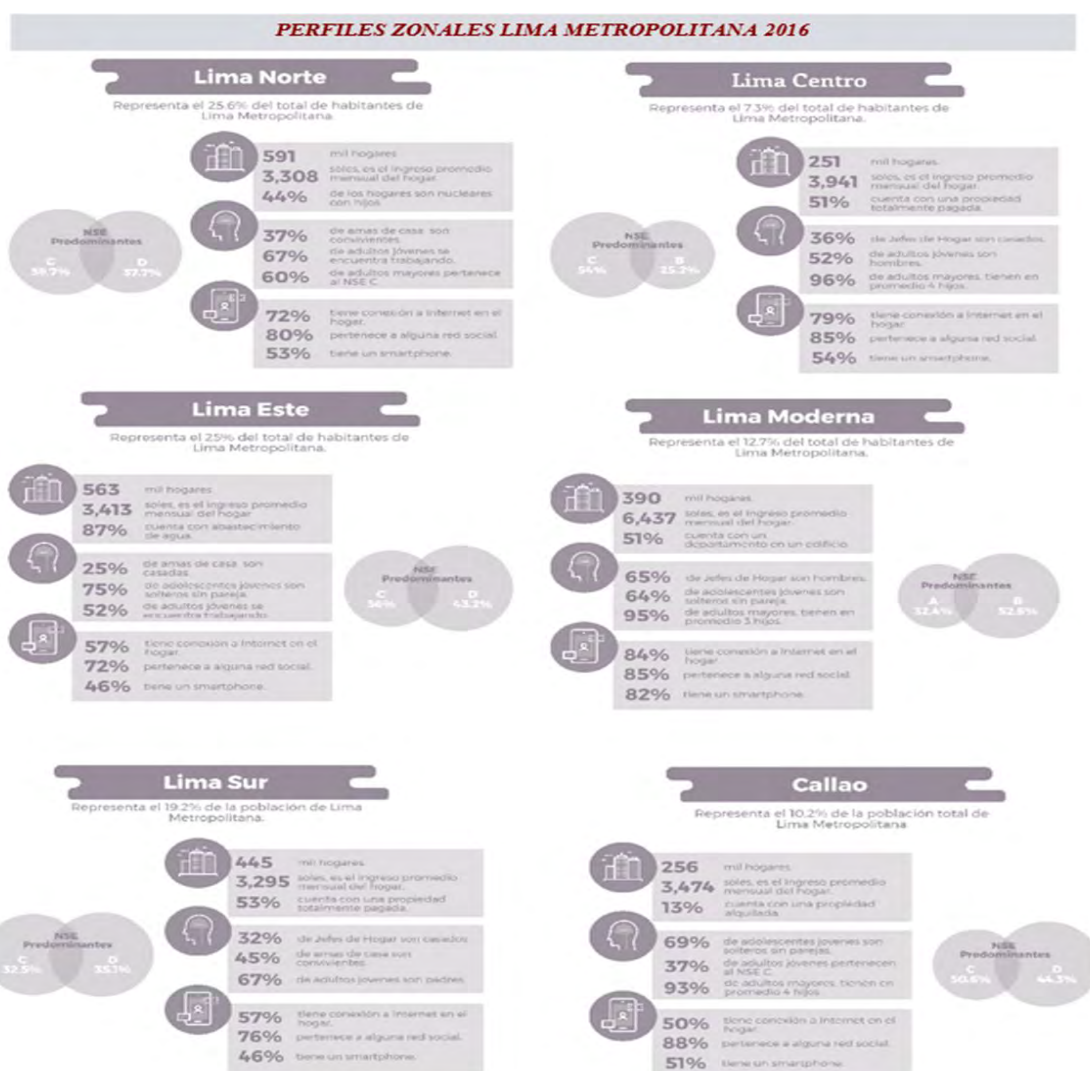
Grafico N°. 7: Mapa de Información Económica 2017



Fuente: IPSOS

De acuerdo a los perfiles zonales de Lima Metropolitana 2017 de IPPSOS, la sociedad de Lima está clasificada en 6 zonas: Lima Norte, Este, Centro, Moderna, Sur, y Callao, y son estas zonas que tienen perfiles determinados en el caso de nuestro proyecto está enfocado a los NSE A y B que se encuentran en Lima Moderna la cual representa el 12.7% de habitantes de Lima y congrega a 390 mil hogares con un promedio de ingreso mensual de s/6,437 que llega a ser la población que mejor estilo de vida tiene hoy en Lima.

Grafico Nro. 8: Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2016



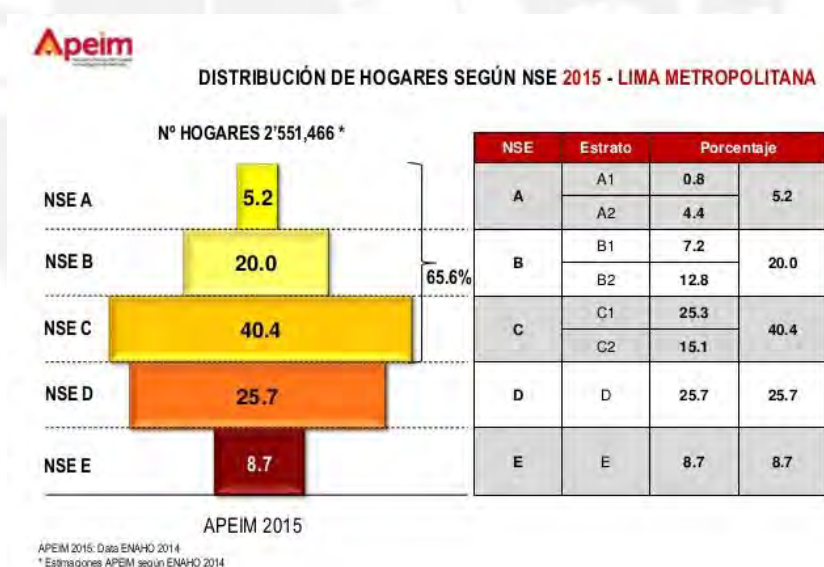
Fuente: IPSOS

2.2 Niveles socioeconómicos

En nuestro país tenemos 3.7 millones de hogares de distintos niveles socioeconómicos los cuales están definidos de la siguiente manera: el 5.2% pertenece al NSE A, el 20% pertenece al NSE B, el 40.4% pertenece al NSE C 25.7 al NSE D y 8.7% al E. (Ver gráfico N° 9)

- El 68% de los jefes de hogar son hombres y tienen 46 años en promedio.
- El NSE A tiene un ingreso familiar promedio de S/. 9, 500 el NSE B de S/. 2,400, el NSE C S/. 1,300, el NSE D de S/. 850 y el NSE E de S/. 600.
- En Perú, los hogares destinan 41% a la alimentación, 10% al transporte, 10% a los servicios básicos (luz, agua, teléfono fijo y celular) y 9% a la educación.
- En Lima el número total hogares es de 2 551,466 de los cuales el NSE A tiene el 5.2% mientras que el 20.0% es del NSE B llegando a ser una fuerza económica considerable en el tema comercial de Lima (APEIM, 2015)

Grafico N°. 9: Mapa de Distribución de Hogares 2015



Fuente: APEIM

Gráfico N°. 10: Perfil General de los Niveles Socioeconómicos

Características predominantes	Medio Alto/ Alto	Medio	Bajo	Bajo Inferior	Marginal
1.- Zona de residencia					
Zonas distritales	Zona 7	Zonas 6 y 7	Zonas 1, 2, 4, 5, 8 y 10	Zonas 1, 2, 4, 5 y 9	Zonas 1, 3, 5 y 9
Distritos	San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores.	Surco, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Los Olivos, Lince, La Molina.	Comas, Los Olivos, S.M.P., Cercado, Rimac, Breña, La Victoria, San Luis, Callao. S.J.M.	S. J. L. Comas, S.M.P. Cercado, Rimac, Ate, El Agustino, S. Anita, S. J. M. V.E.S y V. M.T	Ventanilla, Puente Piedra, S. J. L., V. E. S., V. M.T. Ate y Chaclacayo
2.- Vivienda					
Adquisición de la vivienda	Compra			Compra Invasión	Invasión
Paredes exteriores	Ladrillo revestido				Ladrillo s/ revestir
Techos de la vivienda	Ladrillo revestido			Ladrillo revestido Ladrillo s/ revestir	Calamina Esteras
Pisos de la vivienda	Parquet		Cemento		Tierra
Nº de habitaciones	Más de 7	5	4	3	2
Nº de baños	Más de 2	2	1		1 (57.7%) 0 (42.3%)
3.- Bienes y Servicios					
Automóvil	98.4%	47.8%	17.9%	6.8%	0%
Computadora	95.9%	53.5%	12.6%	1.9%	0%
Lavadora	100%	78.5%	33.2%	5.2%	0%
Teléfono fijo normal	93.4%	77.1%	43.6%	15.3%	0.9%
Cable	95.1%	71.2%	26.2%	7.2%	0.8%
Internet	76.2%	16%	1.8%	0%	0%
Servicio doméstico	96.7%	48.4%	5.7%	0.6%	0%
4.- Características del Jefe de familia					
Educación	Superior Univ. 64.8% Post Grado 35.2%	Superior Universitaria 72.8%	Sec. Com. 32.7% Superior Universitaria 26.6%	Sec. Completa 43.9%	Hasta Secundaria Incompleta 77.4%
Ocupación	Mando medio y profesional indep. 66.4% Altos Cargos 23.8%	Personal de oficina y administrativo 52.6% Mando medio y profesional indep. 35.0%	Personal calificado 47.5% Personal de oficina y adm. 43.2%	Personal calificado 59.4% Personal sin calificar 27.6%	Personal sin calificar, personal de servicio 74.8%
5.- Ingreso familiar mensual					
Ingreso familiar mensual	Más de S/.6000	S/. 2,000 a S/. 6,000	S/. 840 a S/. 2000	Entre S/. 420 y S/. 1,200	Hasta S/. 840

Fuente: APEIM

2.2.1 El NSE Medio Alto / Alto:

La delimitación territorial de este sector socio económico corresponde principalmente a los distritos de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina, por lo cual es posible establecer su perfil a partir de la caracterización de los habitantes de la zona en estudio (Apeim, 2016).

El jefe del hogar, en este estrato, tiene como promedio de edad 51 años, siendo que solo el 21% del total es menor de 40 años, con lo que se constituye como el de mayor promedio de los diversos niveles. En casi su totalidad cuenta con educación universitaria y de ellos el 35% ha cursado un postgrado. En el caso de la conyugue, el 85% ha concluido estudios universitarios, el 8% ha cursado además postgrados. Estas características definen su nivel de exigencia y sus criterios de búsqueda de calidad.

En el nivel ocupacional son independientes 48%, solo el 32% trabajan como dependientes y casi el 20% son empresarios. Su nivel de ingresos mensuales está, en el 55% de los casos, entre 7,000 y 14,000 soles, el resto tiene ingresos mayores a 6,000 soles por mes.

En el nivel de consumo, el sistema más usado es el de compras en tiendas por departamentos, especialmente en tiendas Wong; siendo que un 41% compra ropa en tiendas de marcas de prestigio.

(Datos de APEIM: Niveles Socioeconómicos en Lima y Callao-2016)

Gráfico Nro. 11: Perfil de Nivel A: Medio Alto

PERFIL DE NIVEL A: MEDIO/ALTO (3.4%)

Características del hogar	
Promedio de hogares por vivienda	1.0
Promedio de personas que viven en el hogar sin contar al personal de servicio	4.0
Edad promedio del jefe de familia	50
Grado de instrucción del jefe de familia: Superior completa	64.8%
Post grado	35.2%
Idiomas hablados por el jefe de familia además del español: Inglés	69.7%
Lugar de nacimiento del jefe de familia: Lima	82.0%
Edad promedio del ama de casa	48.1
Grado de instrucción del ama de casa: Superior completa	76.7%
Aspectos económicos	
Tipo de actividad económica: Independiente / trabaja por su cuenta	48.4%
Categoría laboral: Mandos medios y profesionales liberales	66.4%
Tenencia de RUC	80.3%
Ingreso promedio familiar mensual	S/. 9,242.00
Distribución de gastos	
Ingresos destinados a gastos de alimentación y limpieza	S/. 1,236.00
Ingresos destinados a gastos de agua	146.00
Ingresos destinados a gastos de luz	268.00
Ingresos destinados a gastos de teléfono	283.00
Ingresos destinados a gastos de transporte	330.00
Ingresos destinados a gastos de educación	1,186.00
Bienes y Servicios	
Tenencia de servicio doméstico	96.7%
Promedio de autos poseídos	2.0
Tenencia de teléfono fijo normal	93.4%
Tenencia de computadora	95.9%
Tenencia de teléfono celular línea abierta	76.2%
Tenencia de servicio de cable	95.1%
Tenencia de servicio de internet	76.2%
Tenencia de lavadora	100.0%
Tenencia de secadora de ropa	77.9%
Tenencia de refrigeradora con descongelamiento automático	85.2%
Servicios de salud	
Tenencia de seguro de salud	94.3%
Consultas con médico particular en clínica	89.3%
Hospitalización en una clínica particular	100.00%
Banca y Seguros	
Tenencia de tarjeta de crédito: de una entidad bancaria	92.6%
de alguna tienda o firma comercial	89.3%
Tenencia de cuenta de ahorros en un banco	88.5%
Tenencia de cuenta corriente	59.0%
Tenencia de seguro: de vida	78.7%
de automóvil particular	70.5%
Tenencia de deudas con el sistema financiero	68.0%
Características de la vivienda	
Cantidad de habitaciones en la vivienda: Más de siete	66.4%
Cantidad de baños en la vivienda: Más de dos	67.2%
Pisos: parquet	95.1%
Tenencia de jardín: exterior	82.8%
Interior	76.2%
Tenencia de garaje: simple	27.2%
Doble	56.6%
Tenencia de agua caliente en el lavatorio	98.4%
Tenencia de aire acondicionado	37.7%
Tenencia de piscina	16.4%

Fuente: APEIM

3. Análisis de Inversiones

3.1 Proceso de Inversión privada en sector comercial

En total, son 20 operadores los que participan en el mercado, aunque la Asociación de Centros Comerciales (Accep) y se estima que la proyección de los desarrolladores de malls invertirán un total de US\$ 697 millones en los próximos 3 años, el 2016, se inauguraron más de 10 nuevos establecimientos, lo que significa un desembolso de US\$ 395 millones y un importante impulso al sector Comercio, que al cierre del año 2016 creció 4% los indicadores lo demuestran siendo un sector que sigue en crecimiento permanente.

Grafico N°. 12: Centros Comerciales 2016-Principales Indicadores

PRINCIPALES INDICADORES

Operador	En Línea	En Proyección	Total
ACCEP			
Administradora Jockey Plaza Shopping Center	1	-	1
Cencosud Shopping Center	2	1	3
Centenario Retail SAC	1	8	9
Corporación EW SAC	1	-	1
Inmuebles Panamericana	3	7	10
Inversiones Castelar	1	-	1
Mall Aventura Plaza	2	3	5
Open Plaza	4	6	10
Parque Arauco	5	3	8
Plaza San Miguel	1	-	1
Real Plaza	8	12	20
Urbanova	7	-	7
Viva Gym	1	-	1
	37	36	73
OTRO			
Penta Realty Group	2	1	3
Centro Comercial Caminos del Inca	1	-	1
El Polo	1	-	1
InRetail	1	3	4
	5	3	8
PERÚ	42	39	81

Fuente: Accep

De los 20 operadores que participan en el mercado, 7 Operadores son los que tienen un mayor número de Centros Comerciales en Operación siendo Lima la zona que más concentración de Centros Comerciales tiene a través de: Cencocud, Inmuebles Panamericana, Administradora-Jockey Plaza, Centenario Retail S.A.C, Inversiones Castelar, Open Plaza, Mall Aventura Plaza.

Grafico N°. 13: Ubicación de Centros Comerciales en Lima



Fuente: Accep

CAPITULO 2 – MERCADO COMERCIAL

1. Principios básicos de un Centro Comercial

1.1 Conceptualización y principios

El concepto de centro comercial fue creado por el arquitecto austriaco-americano Victor Gruen. El primer centro comercial cerrado fue construido en Edina, Minnesota, en 1956. La propuesta original fue la de la creación de un conjunto urbano que incluyera todos los componentes de la ciudad: viviendas, comercio, escuelas, espacios públicos y áreas verdes. La propuesta no llegó a concretarse siendo considerado finalmente solo el sector comercio como un *espacio cerrado para compras*, origen del posterior *centro comercial*.

Con el paso de los años el concepto ha evolucionado en función a las necesidades, costumbres y demanda de los consumidores de cada país. La posibilidad de recorrer un espacio en la búsqueda de un producto y adquirirlo a la vez de disfrutar la estancia en el lugar transforma la experiencia de compra en una satisfacción desde el aspecto psicológico; encontrando respuesta a una necesidad insatisfecha a la vez que múltiples experiencias para el consumidor. Esa es la razón que ha permitido al centro comercial posicionarse y reformularse a través de la generación de múltiples estímulos: visuales, auditivos y gustativos mediante sus características tecnológicas y arquitectónicas, generando una experiencia integral.

De esto se desprende que el éxito de un centro comercial tiene, en su base, la posibilidad de adaptación a la sociedad y mercado al que va dirigido. Estableciendo una relación dinámica entre la compra y sus elementos complementarios: entretenimiento, cultura y servicios diversos.

Según la clasificación del Arq. Carlos Chinen existen 10 principios para que un Centro Comercial sea exitoso:

- Ubicación y accesibilidad: esquina adecuada
- Mix comercial adecuado: operadores
- Análisis del entorno: segmentos sociales
- Tamaño correcto
- Innovación y tendencias
- Establecimiento de un lugar placentero y rentable
- Diferenciación (identificación) del producto con el negocio
- Evaluación económica y financiera del proyecto
- Visión de futuro
- Plan de negocios enfocado al cliente

Las últimas tendencias en centros comerciales se enfocan a la implementación tecnológica y a establecer la relación entre la compra y el estilo de vida: una compra social potenciada por la tecnología, basada en una decisión previa al acceso al lugar que depende de la valoración general establecida sobre el lugar, sobre la cual se construyen nuestras expectativas.

En resumen, la idea central es compartir, en un mismo lugar, actividades comerciales, culturales, gastronómicas y de entretenimiento, con alta calidad de espectáculo, infraestructura de lujo y la secuencia espacial de un teatro. Con múltiples opciones en cada rubro, que permita el disfrute integral en un solo lugar.

2. Evolución de los Centros Comerciales en Lima

2.1 Análisis de la evolución de los Centros Comerciales en Lima

En los últimos diez años los centros comerciales se han incrementado de manera muy rápida; pasando de ocho a setenta y nueve a nivel nacional. De ellos, más del 60% se encuentra en Lima, generando un gran movimiento comercial y de entretenimiento. Surgieron en 1960 y se consolidaron en 1990, cuando se inicia la recuperación económica del país y se apertura al mercado internacional, logra así atraer inversión internacional.

Los centros comerciales pueden ser clasificado en 5 tipos: 1. Centros de conveniencia. 2. Centro Vecinal. 3. Centro Comunal. 4. Centro Regional y 5. Centro Súper Regional. (Chinen, 2,000).

Grafico N°. 14: Centros Comerciales Clasificación Local

CENTROS COMERCIALES CLASIFICACIÓN LOCAL

TIPO	CONCEPTO	ÁREA PROMEDIO m ² (incluye tiendas ancla)	POBLACIÓN CUBIERTA	EJEMPLOS
1	CCV CENTRO DE CONVENIENCIA	500 m ² a 2,500 m ²	5,000 Hogares LOCAL	San Fernando Primax / Listos Mobil / Multimarket Repsol / Grifos
2	CV CENTRO VECINAL	3,000 m ² a 5,000 m ²	25,000 Hogares SECTORIAL	Arenales Molicentro La Fontana
3	CSC CENTRO COMUNAL	6,000 m ² a 24,000 m ²	50,000 Hogares DISTRITAL	San Isidro El Polo Caminos del Inca Molina Plaza
4	CR CENTRO REGIONAL	25,000 m ² a 50,000 m ²	100,000 Hogares INTER-DISTRITAL	Mall Aventura Bellavista Open Plaza Angamos Open Plaza San Miguel
5	CSR CENTRO SUPER REGIONAL	50,000 m ² a 200,000 m ²	150,000 Hogares METROPOLITANO	Jockey Plaza Mega Plaza Plaza San Miguel Plaza Norte

FUENTE: CARLOS CHINEN, ARQUITECTOS Y CONSULTORES

CENTROS COMERCIALES EN LIMA

CENTROS COMERCIALES EN LIMA	
SÚPER REGIONAL	Jockey Plaza Plaza San Miguel Mega Plaza Plaza Lima Sur MAP Bellavista Plaza Norte
REGIONAL	Atocongo Open Plaza Angamos Open Plaza MAP Santa Anita Real Plaza Salaverry Real Plaza Primavera Real Plaza Centro Cívico La Rambla San Borja La Rambla Brasil Minka
COMUNITARIO	Mall Caminos del Inca Molina Plaza Parque Agustino Real Plaza Pro Real Plaza Santa Clara Real Plaza Chorrillos
DE ESTILO DE VIDA	Larcomar El Polo
POWER CENTER	La Marina Open Plaza Canta Callao Open Plaza

Fuente: Reporte de Mercado 2T2015 Colliers Internacional

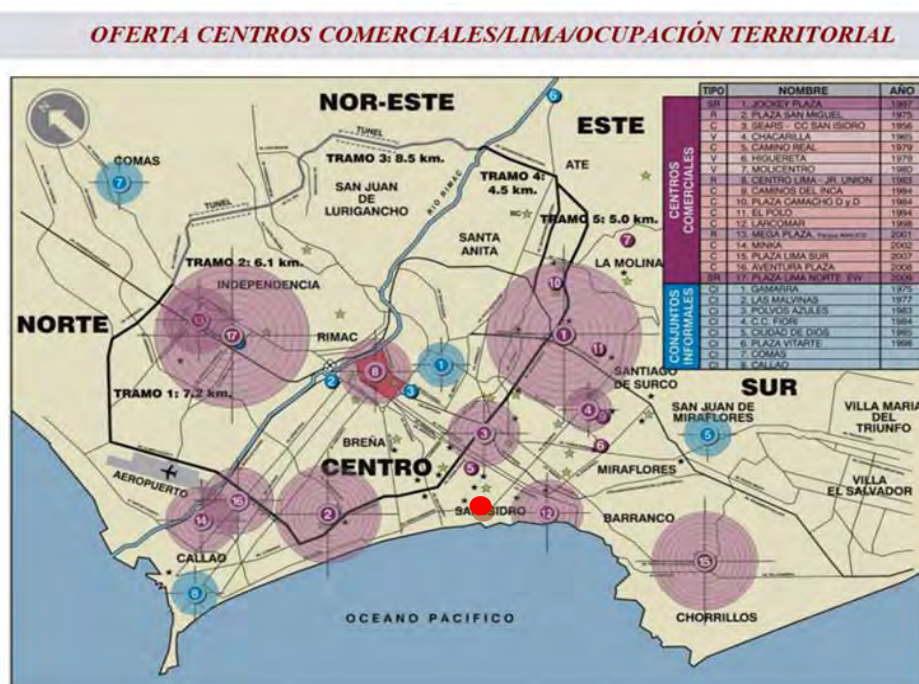


2.1.1 Oferta comercial actual en Lima

La mayor inversión comercial se ha desarrollado en Lima, donde ha alcanzado los 1,784 millones de dólares. 47 centros comerciales se encuentran aquí, siendo casi el 60% del total de todo el país.

Los centros comerciales con mayor influencia en Lima son el Jockey Plaza y el Mega plaza, los que concentran el mayor movimiento de la ciudad. Miraflores y San Isidro solo cuentan con dos centros comerciales consolidados: Larcomar en Miraflores y el Centro Comercial Salaverry, que si bien no está ubicado en San Isidro tiene con él una relación directa por su cercanía.

Grafico N°. 15: Oferta centros comerciales/ Lima/ Ocupación Territorial



Fuente: Carlos Chinen Arquitectos y consultores

1. Jockey plaza
2. Mega plaza
3. Larco mar
4. Salaverry
5. Plaza San Miguel
6. La Rambla
7. Real Plaza

Grafico N°. 16: Principales indicadores

PRINCIPALES INDICADORES					
/ PRINCIPALES INDICADORES /					
INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016*
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de soles)	15,886.1	18,253.3	20,934.4	22,908.5	25,042.8
Tasa de crecimiento de las ventas**	19.6%	14.9%	14.7%	9.4%	0.3%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (Millones de personas)	36.7	43.3	50.0	54.7	59.8
Evolución del Área Arrendable (Miles de M ²)	1,728	2,021	2,378	2,468	2,724
Tasa de vacancia (En porcentaje)	4.3***	4.8	4.2	3.6	2.7
Número de centros comerciales	48	60	68	73	77
Número de tiendas	5,214	5,796	6,513	7,127	8,146

* Proyección / Tasa de cambio para los años 2011, 2012, 2013 y 2014 de S/ 3.00 por dólar. Tasa de cambio para los años 2015 y 2016 de S/ 3.20 por dólar.
 ** Ventas de 4,427 millones de dólares estadounidenses para el año 2011.
 *** No incluye Ultramar y Open Plaza

Fuente: Accep

Además, en los últimos cinco años el crecimiento ha sido constante pasando de 1,728m² de área arrendable en el 2012 a 2,724m² en el 2016, además las visitas a los centros comerciales han casi duplicado su cantidad de 36.7 millones de personas a 59.8 millones en el 2016.

Cifras que nos dan indicadores positivos ya que en el 2012 teníamos 48 centros comerciales en funcionamiento y en el 2016 pasamos a tener 77 Centros Comerciales en todo el país.

Grafico N°. 17: Evolución del sector retail



Fuente: Apoyo consultoría

2.1.2 Modelos de éxito comercial en Lima

PLAZA SAN MIGUEL

Ubicado en el distrito de San Miguel y en un área 40 000 m² total de terreno los cuales 30 000 m² son útiles, está clasificado según su tamaño como Centro Regional (CR), con un área promedio entre 25,000 a 50,000 m² y una población cubierta promedio de 100,000 hogares (Interdistrital)

Se inauguró en 1975 (ex fundo pando y se reorganizó en 1993, un Centro Comercial sin precedente alguno es el más exitoso en ventas y el que logra congrega a diversos estratos socio económicos sin ningún problema, debido a su arquitectura abierta y al ambiente de cálido y amistoso que lo destacan los clientes según algunas encuestas realizadas.

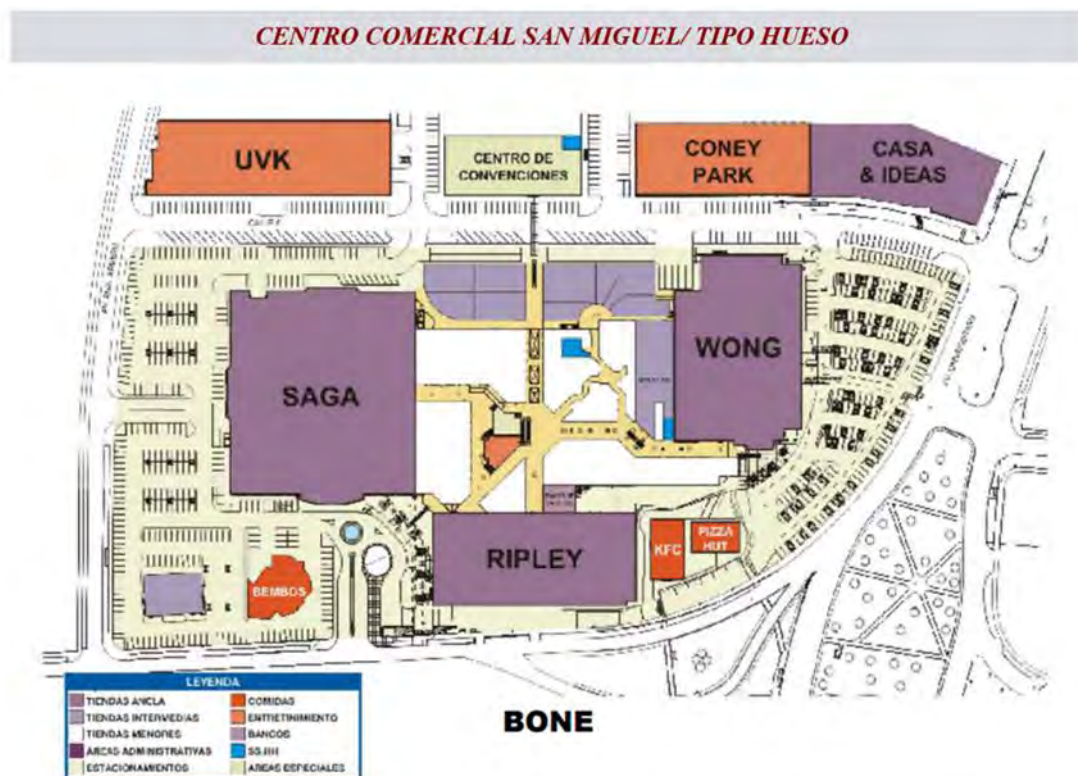
Muchos fueron los factores que contribuyeron al éxito de Plaza San Miguel algunos de ellos es la capacidad de adaptar el Centro Comercial ante diferentes circunstancias en el tiempo además de ofrecer la máxima oferta de tal modo que el consumidor se mantuvo con la preferencia permanente y la última razón es el atraer al público que es su mercado aspiracional que hizo de Plaza San Miguel un referente anhelado de los sectores C y D.

Grafico N°. 18: Plaza San Miguel

PLAZA SAN MIGUEL					
GRUPO EMPRESARIAL: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ MARCA: PLAZA SAN MIGUEL INICIO DE OPERACIONES: 1976					
	2012	2013	2014	2015	2016*
FACTURACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)	1,563.0	1,620.0	1,641.0	1,910.8	2,006.0
VISITANTES POR MES (EN MILLONES)	2.5	2.8	3.0	2.9	3.0
ÁREA ARRENDABLE (EN M ²)	78,781	78,810	82,842	82,842	86,171
TASA DE VACANCIA	0%	0%	0%	0%	0%
CENTROS COMERCIALES	1	1	1	1	1
NÚMERO DE TIENDAS NO ANCLA	207	217	218	215	239
NÚMERO DE TIENDAS ANCLA	3	3	3	3	3
NÚMERO DE SALAS DE CINE	-	-	-	20	20
NÚMERO DE PARQUEOS	-	-	-	1,582	2,488

Fuente: Accep

Grafico N°. 19: Plaza San Miguel/ Tipo Hueso



Fuente: Carlos Chinen Arquitectos y Consultores

JOCKEY PLAZA

Ubicado en el distrito de Surco y en un área 130 000 m² total de terreno se inauguró en 1997 el primer centro comercial que tiene el Perú de tipo súper regional un área techada de 65 000 m² y está clasificado según su tamaño como Centro Súper Regional (CSR), con un área promedio entre 50,000 a 200,000 m² y una población cubierta promedio de 150,000 hogares (Metropolitano) .Además cuenta con 235 tiendas, 12 salas de cine (Cine Mark), patio de comidas, 1500 estacionamientos y en la actualidad atraviesa una crisis financiera desde el 2000 además de problemas de seguridad y confianza perdidas debido al incidente de la discoteca Utopía en el 2002.

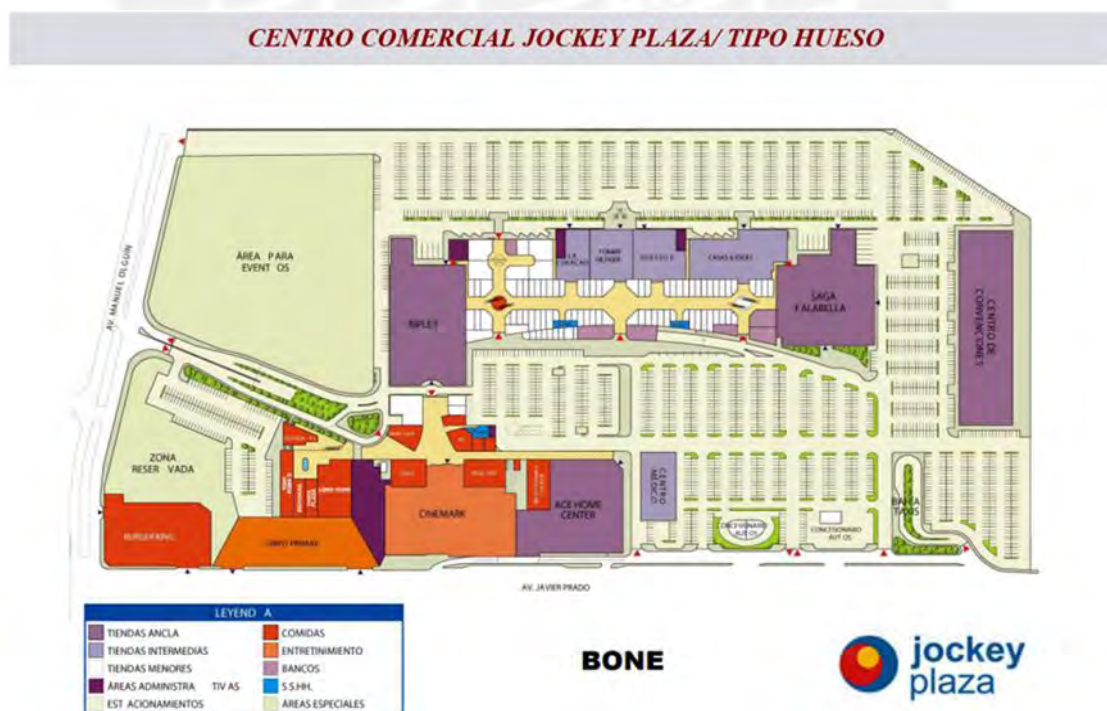
Grafico N°. 20: Plaza San Miguel/ Tipo Hueso

JOCKEY PLAZA					
GRUPO EMPRESARIAL: ALTAS CUMBRES (CHILE) MARCA: JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER INICIO DE OPERACIONES: 1997					
	2012	2013	2014	2015	2016*
FACTURACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)	2,034.3	2,046.1	2,076.8	2,150.0	2,249.1
VISITANTES POR MES (EN MILLONES)	2.5	2.5	2.5	3.0	3.5
ÁREA ARRENDABLE (EN M²)	136,834	148,514	156,105	163,956	186,516
TASA DE VACANCIA	0%	0%	0%	0%	0%
CENTROS COMERCIALES	1	1	1	1	1
NÚMERO DE TIENDAS NO ANCLA	377	417	475	523	600
NÚMERO DE TIENDAS ANCLA	5	6	6	6	7
NÚMERO DE SALAS DE CINE	12	12	12	12	12
NÚMERO DE PARQUEOS	5.060	5.060	5.100	5,100	5,100

* Proyección / Tipo de cambio para los años 2012, 2013 y 2014 es S/. 3.00 por dólar. Tipo de cambio para los años 2015 y 2016 es S/. 3.20 por dólar.

Fuente Accep

Grafico N°. 20: Comercial Jockey Plaza/ Tipo Hueso



Fuente: Carlos Chinen Arquitectos y Consultores

3 Análisis de Miraflores y San Isidro

3.1 Análisis competencia-oferta

Competencia directa:

El Centro Comercial Larcomar, destinado a la diversión y entretenimiento, tipo fashion mall familiar. El Centro Comercial Camino Real, en crisis, no representa competencia, por ahora hasta su reactivación.

Zona comercial indirecta:

Av. Pezet, zona A1, en la cual se han ido agrupando desordenadamente diversos establecimientos comerciales alrededor de Vivanda (productos básicos) y luego aumentando su crecimiento como Av. Comercial de tan solo 3 cuadras, que concentran bancos, grifo, tienda de chocolatería, peluquería y otros. Esta zona no cuenta con estacionamiento amplio.

Av. Conquistadores, zona A1 que concentra establecimientos comerciales de alto nivel de diseño, decoración y moda.

Calle Miguel Dasso, que se ha convertido en la versión calle comercial de lujo de San Isidro, y que deja evidencia que el consumidor de San Isidro y Miraflores que representa el 70% de público cautivo que compra en tiendas de lujo el resto se encuentra en La Molina y Surco.

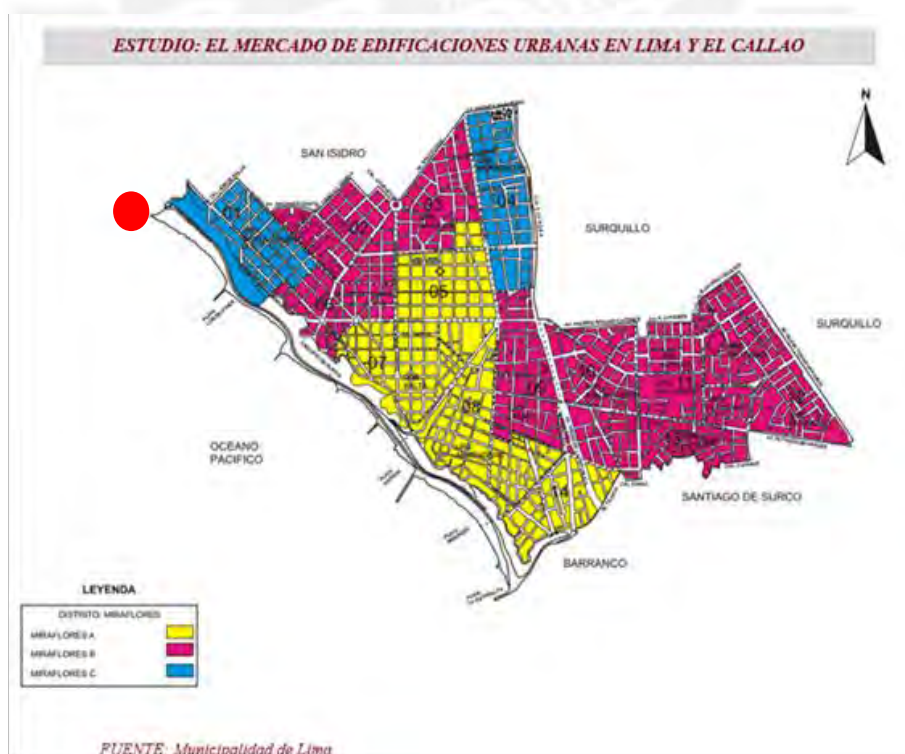
Además de lo anteriormente expuesto hay que considerar que si bien el terreno se encuentra en Miraflores esta exactamente en el límite con San Isidro y el estudio deber considerar ambas influencias tal como se puede ver en los planos de Miraflores donde podemos ver que el terreno está dentro de una zona con población predominante B y C; mientras si lo evaluamos desde San Isidro podemos ver está dentro de una zona con una población predominante del sector socioeconómico A.

Grafico N°. 21: El mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao



Fuente: Municipalidad de Lima

Grafico N°. 22: El mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao



3.2 Determinación de Isócronos, densidad poblacional Miraflores y San Isidro.

Se ha determinado el número promedio de habitantes en la zona de ubicación del terreno en estudio por metro, para así tener un referente de influencia más definida, el isócronos da los siguientes resultados: a 500m da una población de 6,831 habitantes, a 1,000m da una población de 18,845 habitantes y a 1,500m una población de 38,075 habitantes.

Por lo que el radio de influencia directa sería entre 6,831 y 38,075 habitantes.

Grafico N°. 22: Densidad Poblacional



FUENTE: ELABORACION PROPIA

3.3 Perfil del público objetivo

Para definir el perfil del público objetivo se ha considerado los siguientes criterios:

- **METODO DE ESTUDIO DE MERCADO DEL CENTRO COMERCIAL:**

La información que se requiere para el planteamiento del Centro Comercial buscara saber en primer lugar la clase, tipología, y nivel de actividad que el mercado necesita y desea a través de una segmentación de mercado y estudios cualitativos.

- **UBICACIÓN DE LA MUESTRA:**

La muestra se basa en los estratos socioeconómicos predominantes en Miraflores y San isidro, para luego utilizar como mercado potencial a los mismos estratos en distritos de influencia directa.

- **TIPO DE POBLACIÓN: NSE A y B.**

TIPO DE CENTRO COMERCIAL: REGIONAL-La infraestructura deseada es de tipo moderno e innovador, ademasen cuanto a acceso se tiene una frecuencia de acceso diaria de la población de la zona y de las áreas de influencia de regreso al hogar también generando así un mercado potencial de la zona y de los distritos ubicados en área de influencia ya sea por su ubicación o vías conectoras o por su similitud en cuanto al estrato socioeconómico al cual pertenecen.

- **CARACTERÍSTICAS DE HABITOS DE CONSUMO:** el tipo de mercado existente en la zona genera la posible área de influencia del proyecto, pero además se considera los hábitos de consumo de mercado para determinar las preferencias de acuerdo a edades.

1.1.1 Patrón de ingresos y gastos habitual

Se ha analizado los ingresos del sector socioeconómico A que de acuerdo al estudio de Apeim 2016, determina que los ingresos predominantes de ese sector son entre S/7,000 y S/14,000. Además cabe señalar que en el momento de hacer la distribución de los gastos familiares los predominantes son para alimentación, limpieza y educación. Se determinó que el lugar preferido para hacer las compras son las tiendas anclas Ripley y Saga con el 93% de las preferencias.

PRINCIPALES DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE NIVELES SOCIOECONÓMICOS

Lugares de compra de ropa	TOTAL	NIVEL SOCIOECONOMICO				
		E	D	C	B	A
		Margina I	Bajo Inferior	Bajo	Medio	Medio Alto / Alto
Gamarra	52.8	49.8	61.1	57.6	38.1	10.7
Mercado cerca de su hogar	20.8	42.0	26.1	13.4	4.0	0.8
Saga	19.5	0.0	4.5	20.6	57.3	93.4
Mercado Central	18.0	16.4	20.3	22.8	8.8	0.8
Ripley	17.8	0.0	3.5	18.1	53.7	92.6
Polvos Azules	8.1	5.6	9.1	10.7	5.0	0.0
Metro	7.1	1.2	4.0	10.0	16.0	4.1
Plaza San Miguel	3.0	0.2	0.3	3.2	9.1	19.7
Mercado de Jesús María	2.6	0.5	1.4	3.1	6.3	4.9
Plaza Vea	2.6	0.5	1.4	2.7	6.7	5.7
Mercado de Magdalena	2.0	0.6	0.9	2.3	5.7	0.8
En el extranjero	2.0	0.2	0.9	1.3	5.5	13.1
Otros	13.6	16.4	11.4	10.7	15.5	41.6

FUENTE: APEIM

INGRESOS

Ingreso Familiar Total al Mes

	TOTAL	NIVEL SOCIOECONÓMICO				
		E Marginal	D Bajo Inferior	C Bajo	B Medio	A Medio Alto / Alto
Hasta 420 soles	9.4	27.9	11.3	2.1	0.0	0.0
Entre 420 y 840 soles	31.2	54.8	46.3	20.2	0.0	0.0
Entre 841 y 1,260 soles	25.0	17.3	29.0	33.9	12.2	0.0
Entre 1,261 y 1,600 soles	12.7	0.0	13.4	22.1	9.3	0.0
Entre 1,601 y 2,000 soles	5.4	0.0	0.0	11.0	13.3	0.0
Entre 2,001 y 3,000 soles	5.9	0.0	0.0	7.7	22.9	4.1
Entre 3,001 y 4,000 soles	3.8	0.0	0.0	1.8	21.5	4.1
Entre 4,001 y 5,000 soles	2.0	0.0	0.0	1.1	9.7	7.4
Entre 5,001 y 6,000 soles	1.0	0.0	0.0	0.1	4.6	9.0
Entre 6,000 y 7,000 soles	1.0	0.0	0.0	0.1	3.4	13.1
Entre 7,000 y 14,000 soles	2.3	0.0	0.0	0.0	2.7	54.9
Más de 14,000 soles	0.3	0.0	0.0	0.0	0.4	7.4

Distribución de los ingresos familiares (Promedio en soles)

	TOTAL	NIVEL SOCIOECONÓMICO				
		E Marginal	D Bajo Inferior	C Bajo	B Medio	A Medio Alto / Alto
Ingresos destinados a alimentación y limpieza	521.00	313.00	415.00	529.00	836.00	1,236.00
Ingresos destinados a gastos de educación	310.00	115.00	192.00	297.00	598.00	1,186.00
Ingresos destinados a gastos de agua	41.00	20.00	31.00	40.00	66.00	146.00
Ingresos destinados a gastos de luz	72.00	28.00	50.00	73.00	125.00	268.00
Ingresos destinados a gastos de teléfono	61.00	2.50	25.00	71.00	144.00	284.00
Ingresos destinados a gastos de transporte (gasolina, transporte público)	110.00	45.00	84.00	110.00	199.00	330.00

FUENTE: APEIM

1.1.2 Preferencias de entretenimiento y tiempo libre

Se ha analizado también el uso del tiempo libre del sector socioeconómico A que de acuerdo al estudio de Apeim 2016, determina que en un 95.9% este sector considera como un uso preferido del tiempo libre salir a cenar con la familia y como segundo lugar en las preferencias de uso de su tiempo con un 86.9% salir comprar y pasear a un Centro Comercial formal. Otro indicador que ocupa el tercer lugar es el de salir también a cenar pero con los amigos con un 74.6% de las preferencias. Por lo que concluimos que este la valoración de uso de tiempo en este sector socioeconómico va estrechamente ligado a compartir en familia y socialmente además de relacionar al centro comercial con un uso del tiempo conveniente para compras o pasear.

PRINCIPALES DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE NIVELES SOCIOECONÓMICOS

Uso del tiempo libre						
	TOTAL	NIVEL SOCIOECONÓMICO				
		E Marginal	D Bajo Inferior	C Bajo	B Medio	A Medio Alto / Alto
Comer en un restaurante con la familia	37.5	11.3	27.8	42.5	66.9	95.9
Asistir a una fiesta de familiares / de amigos	35.4	19.4	30.4	38.2	53.7	63.9
Practicar su deporte favorito	32.2	28.2	28.6	33.1	37.3	56.6
Ir a una ceremonia religiosa (bautizo, matrimonio, etc.)	31.1	15.1	23.5	36.5	52.0	48.4
Ir a comprar / pasear en un centro comercial formal	26.1	2.8	10.8	29.0	68.2	86.9
Asistir a actividades pro fondos (pollada, parrillada, etc.)	24.1	24.2	26.7	25.7	19.4	4.1
Tomar unos tragos con amigos	22.4	14.0	18.6	21.7	35.6	54.1
Alquilar una película para ver en VHS / DVD	20.9	4.5	15.0	21.3	42.3	68.0
Ir a un espectáculo deportivo	19.9	15.3	18.2	23.4	19.0	32.0
Salir a comer en un restaurante con los amigos	17.7	7.3	11.6	15.8	34.9	74.6
Ir a un parque de diversiones / juegos mecánicos / zoológico	13.5	8.3	11.6	15.8	19.0	14.8
Ir al cine	12.7	1.7	5.2	12.1	31.2	68.0
Ir a un Parque Zonal	12.0	12.2	13.8	12.8	9.0	0.0
Asistir a una Fiesta Patronal / Provincial	8.7	6.0	7.2	10.8	12.0	2.5
Ir a un espectáculo folclórico	8.2	4.8	8.4	8.2	12.2	6.6
Ir a una peña	4.9	1.5	3.0	10.8	12.0	2.5
Jugar en máquinas "tragamonedas" / ie al Bingo	6.7	2.6	5.4	10.7	17.7	14.0
Ir al teatro	3.8	0.0	0.3	10.8	12.0	2.5
Ir a una karaoke	8.2	4.8	8.4	8.2	12.2	6.6
Jugar en casinos (a jugar ruleta, cartas, etc.)	1.8	0.0	1.0	1.3	4.8	10.7

FUENTE: APEIM

1.1.3 Análisis de Segmentación y Posicionamiento

Perfil del cliente potencial -mujer

Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar, presentes en los NSE A y B



Perfil del cliente potencial –hombre

Le gusta asistir a eventos culturales de prestigio y le interesa aprender idiomas, Busca productos y servicios con diseños altamente estilizados, con un toque personal e inimitable. Sus gustos van de la mano de las tendencias, las que adquirieron formatos digitales y altamente visuales. Un producto puede percibirse como una obra de arte, según su diseño y la firma del creador. El arte de hoy no sólo se admira, sino se compra y se consume.



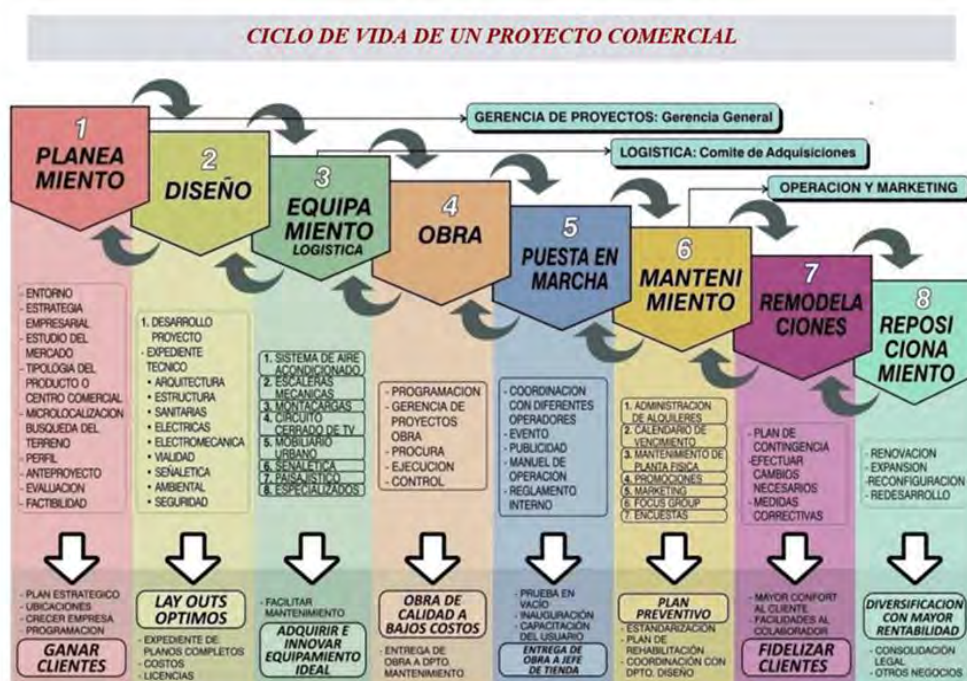
CAPITULO 3 – ADMINISTRACION DEL CENTRO COMERCIAL

1. Administración centralizada y tiendas

1.1 Ventajas de administración centralizada

El Centro Comercial estará dirigido por una administración central, la cual administrará los locales comerciales con un arriendo mensual variable dependiendo del tipo de establecimiento comercial que sea., logrando de esta manera mantener un control general.

Grafico N°. 25: Densidad Poblacional



Fuente: Carlos Chinen Arquitectos y Consultores

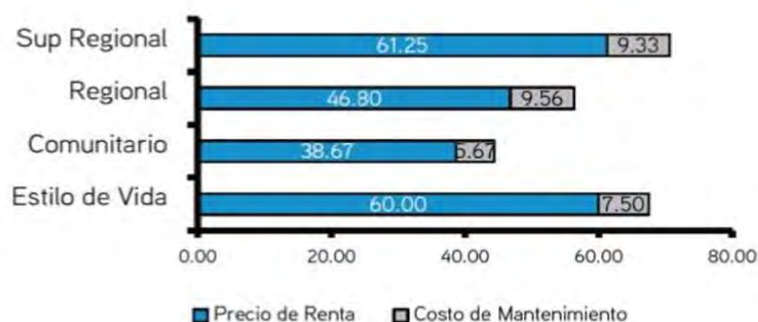
La administración tendrá la responsabilidad de:

- Planes y técnicas para logra metas específicas del Centro Comercial
- Desarrollo del proyecto y obra
- Mantenimiento del local
- Implementación adicional
- Mejoras en su infraestructura
- Control continuo de las rentas y la ocupación de locales
- Administración económica de las rentas arriendos
- Evaluación y toma de decisiones en base a los informes financieros
- Marketing y publicidad

El tipo de arriendo de los establecimientos comerciales que ocuparán el Centro Comercial será de tipo arriendo neto es decir el arrendatario pagara el alquiler y una porción de impuestos, seguro y mantenimiento del local este último considerara: Áreas comunes, Electricidad y Aire acondicionado Jardines Reparaciones, Limpieza y Seguridad, entre otros.

Grafico N°. 26: Precio de renta y mantenimiento

PRECIO DE RENTA Y MANTENIMIENTO POR TIPO DE CENTRO COMERCIAL



Fuente: Reporte de mercado 2T 2015

De acuerdo al cuadro anterior se definen precios promedios de renta por tipo de Centro Comercial (Colliers,2015) que está definido en dólares por metro cuadrado arrendado. Además hay un cambio en los contratos de alquiler tiendas ancla: hoy una tienda ancla paga al *mall* un arriendo entre 2% y 3% de sus ventas solamente, según un informe de Colliers International, mientras que tiendas como H&M están cerca del 6% de sus ventas y otros *retailers similares* entre 12% y 15% y esto está cambiando las reglas de juego permitiendo el ingreso a tiendas como H&M como una ancla especializada en ropa femenina pero con mejores ventajas económicas para el operador. Mientras que las tiendas comerciales pequeñas o medianas fluctúan entre \$ 60 y \$ 80 por metro cuadrado además del 2% de las ventas mensuales.

El éxito estará basado en la satisfacción de: Cliente, con un servicio y productos adecuados a su estilo de vida, necesidades reales, y en un ambiente placentero, dueño promotor, con un negocio rentable que genere ganancias y sea un éxito a largo plazo, operadores, con un centro comercial que sea capaz de atraer clientes potenciales que compren, se diviertan logrando fidelizarlos de manera permanente.

CAPITULO 4 – DEFINICION DEL PRODUCTO COMERCIAL

1. Conceptualización del producto comercial

El proyecto que se propone es un centro comercial tipo Centro Regional, con zona cultural. Según la clasificación tipológica del ICSC le corresponde un área construida máxima de 50,000 m². Incluye tiendas ancla y se orienta al sector de la moda. Se dirige al sector económico A por lo que debe incorporar lo último en tendencias, en el intento de proponer, con productos diversos, un estilo de consumo a ese sector. Se enfoca en: ropa, calzado, tecnología, turismo, decoración, productos para el hogar, accesorios, deporte, joyas y peluquerías. Contará con una zona de entretenimiento y cultura, con salas de teatro y de exposición de arte contemporáneo.

Para ello, se plantea tiendas comerciales de diversos tamaños, dos tiendas ancla que ofrecen la experiencia de moda en todas sus variedades. Se buscará dos marcas posicionadas a nivel mundial que serán el punto principal de atracción del centro comercial y cuya zona cultural buscará poner obras teatrales de alto nivel internacional y montar exposiciones de artistas reconocidos.

El planteamiento arquitectónico del proyecto busca que la experiencia del usuario no se limite a la compra o al goce del espectáculo, sino que también se disfrute el recorrido del lugar. Para lo cual se plantea un diseño de aspecto contemporáneo con lo último en acabados, con un espacio (Grafico N°31) central ovalado, con una cobertura a través de la cual cruce la circulación vertical hacia un centro de comidas panorámico con vista al mar, donde haya restaurantes de comida gourmet y cafés bistró. El proyecto busca además promover el gusto por la calidad, el diseño, la marca, el estilo y el arte en un espacio con servicios de entretenimiento diferenciado y un concepto que marque tendencia.

2. Producto- Proyecto

2.1 Análisis integral del terreno

Ubicación:

El terreno tiene una ubicación privilegiada, con un área de 68,400m² ha sido durante muchos años el terreno más anhelado a nivel inmobiliario ya que la excelente ubicación en esquina, frente a una avenida de 2 vías con un área imposible de conseguir actualmente dentro de la zona urbano residencial de lima de nivel socioeconómico "A" lo convirtieron en estudio de muchas propuestas inmobiliarias todas ellas aún sin concretar. Está ubicado en Av. El Ejército s/n Miraflores en el distrito de Miraflores, en el límite con el distrito de San Isidro entre las Av. El Ejército, Av. Coronel Portillo, Prolongación La Mar y calle Jorge Polar. Esta zona esta denominada por el planeamiento urbano de la Municipalidad de Miraflores como zona 4 -Santa Cruz, zona que se encuentra considerada como zona en desarrollo acelerado.

Grafico N°. 26: Plano de Ubicación del terreno



2.2 Antecedentes del terreno:

El terreno fue parte del fundo Sta. Cruz antes de 1936 y es expropiado el 28/09/1936. Asentado en en la superintendencia de bienes nacionales, asiento N° 134 del 07/11/1936 afectación del predio a favor del Ejército del Perú. Luego en 1965 se registra en Oficina Nacional de los Registros Públicos de Lima fojas 213, del tomo 23B del 24/09/1965 y con aprobación de Reglamento de Administración de la Propiedad Inmobiliaria del Sector de Defensa del 13 /06/2001.

En cuanto al tema Municipal con Decreto de alcaldía N°14 cambio de uso del inmueble a zona C3 en Municipalidad de Miraflores en el 27 de Setiembre del 2002.

Debido a la crisis por la que atravesaron las fuerzas armadas en el Perú, en el 2002, consecuencia de los acontecimientos políticos es que deciden la reubicación del Cuartel además de que el inmueble había sido motivo de polémica desde hace muchos años por su ubicación ya que estar en una zona residencial se recomendó su reubicación a una zona periférica por seguridad de la población. Con lo cual finalmente en búsqueda la venta o derecho de uso el Ejército aprueba la Resolución del Cuartel General del Ejército N° 554 para convocar y designar comisión que se encargara de elaboración de bases para el otorgamiento de derecho de uso, usufructo, servidumbre de la superficie a favor de terceros sobre el inmueble denominado Cuartel San Martín con fecha 04/11/2002

Estos trámites no llegaron a ninguna acuerdo entre Ejército con Pro inversión ni con ningún inversionista durante años y es en 2010 que a raíz del cambio de Zonificación del terreno de OU a ZRE con la Ordenanza N° 1305 que modificó el Plano de Zonificación de los Usos del Suelo de Lima Metropolitana del Distrito de Miraflores, conformante del Área de Tratamiento Normativo III de Lima Metropolitana.

Finalmente ese mismo año 2010 se realiza la venta del terreno a las constructoras Graña y Montero Vivienda (GMV) y Urbi Propiedades que ofrecieron S/.105'612.000 por el terreno de 68.400 m².

Desde el 2010 al 2016 los inversionistas ya han hecho un mega planteamiento, pero lleva más de 5 años sin ser aprobado por la Municipalidad ya que dicha propuesta implica temas de impacto vial y reforma urbana que requiere más nivel de evaluación.

En febrero de este año 2017 Graña y Montero vende a URBI el 50% de acciones que tenía en el proyecto inmobiliario y fue vendido en US\$ 50 millones debido a los sucesos de corrupción de Odebreth en los que fue involucrada esta Empresa Constructora, siendo URBI actualmente la única propietaria.

2.3 Análisis del entorno actual

El entorno actual del terreno tiene características mixtas ya que desde la perspectiva de su ubicación esta exactamente al límite de Miraflores con San Isidro a pesar de ser parte del distrito de Miraflores no se puede dejar de tener las consideraciones de colindancia con respecto al entorno de San Isidro ya que son ambos distritos los que condicionan las posibilidades de este terreno

Entorno y alturas promedio:

- Conjunto Residencial Sta. Cruz, con volúmenes homogéneos de 4 niveles de altura formando un sector de densidad poblacional alta.
- El Golf, zona de edificios de lujo que están ubicados alrededor del Club del Golf con edificios de 15 a 20 pisos aproximadamente.
- San Isidro residencial, zona de viviendas residenciales de 2 y 3 pisos con características similares de residencial de lujo.
- Miraflores comercial, diversa, con zonas comerciales predominantes y residenciales y comerciales las edificaciones de 2 a 4 pisos en residencial y de 3 a 10 pisos en comercial.
- Zona C, zona tugurizada con viviendas de 1 piso, callejones y quintas por la Calle Polar.
- Zonas deportivas, se cuenta con 2 zonas deportivas una de San Isidro de áreas verdes de 1 solo nivel y la otra de Estadio de Miraflores.

2.4 Plan de desarrollo urbano –Zonificación

La municipalidad de Miraflores ha elaborado el Plan Urbano Distrital Miraflores 2016-2026 dentro del cual el terreno del Cuartel San Martín se encuentra en el sector C, Uso Mixto (Residencial–Comercial- Turístico) y generación de zonas de recreación pública.

Los ejes estructuradores del subsector, son el eje Av. Santa Cruz y Av. Del Ejército; sector con uso predominante gastronómico comercial y uso turístico en constante crecimiento actualmente.

Zonificación de la Zona:

Zona de Reglamentación Especial – Santa Cruz – ZRE-SC, está delimitada por la Av. Gral. Córdova, Av. Santa Cruz, Av. Gral. Mendiburu (ambos frentes) y calle Jorge Polar y permite:

- *El desarrollo de uso mixto con comercio, oficinas y vivienda multifamiliar*
- *El ZRE-SC debe integrarse a través de una costura urbana al ZRECECC desarrollando usos de ocio y de turismo.*
- *Acumulación de lotes para llegar al lote mínimo de 800 m² para el desarrollo de viviendas multifamiliares, permitiendo el incremento de altura, sobre la altura normativa, en respuesta a la generación de espacios públicos y área verdes.*
- *Generar espacios públicos y áreas verdes, proponiendo con mayor uso peatonal en el eje Av. La Mar y la Av. Mendiburo.*
- *Dinamizar la ZRE-SC como unos ejes de alto nivel con usos de diseño de modas y usos gastronómicos.*
- *Priorizar el acceso al ZRE-SC a través del eje la Av. La Mar-Parque Mora-Av. Angamos”.*

(Plan Urbano Distrital Miraflores 2016-2026)

El plan Urbano de Miraflores busca incentivar la inversión pública para lo cual ha generado el marco normativo integral adecuado y en lo que a este terreno se refiere en función a promover la inversión con un plan urbano del 2016 proyectado a 10 años mediante el cual se repotencie toda la zona C con ejes de alto nivel con usos de diseño de modas y usos gastronómicos, comerciales y culturales que ya se ha venido desarrollando de manera natural, en el eje de la

Av. La Mar a raíz del funcionamiento de las cecichería La Mar y Pescados Capitales, con el transcurrir de los años posteriores fueron apareciendo más restaurantes cafeterías bistró, tiendas gourmet, tiendas de diseño diverso y el eje de la Av. La Mar es hoy en su mayoría gourmet y de diseño en todas sus variedades; pasando poco a poco a elevar el potencial urbano de la zona.

Zonificación específica Terreno del cuartel San Martín:

Para el terreno del cuartel San Martín que pertenece a Zona de Reglamentación Especial **ZRECECC**, subcentro de nivel interdistrital, tiene su normatividad propia ya que el proyecto que se plantee buscará influenciar y mejorar al Sector, la cual será considerada por el promotor inmobiliario en el proyecto integral. Usos de consideración obligatoria:

- Hotel de 5 estrellas,
- Centro de Convenciones, que podrá formar parte del Hotel
- Centro Cultural, con salas y/o locales de exposiciones, teatro y otros afines.
- Centro Empresarial, con oficinas de alto nivel.

Usos de consideración opcional:

- Restaurantes, sólo será admitido un nivel compatible con el proyecto.
- Locales comerciales, con altos estándares de confort y calidad, compatibilizando sus giros especializados, orientados preferentemente a: la promoción del turismo y comercio al por menor de artesanía, joyerías, librerías, confecciones de alta costura.
- Tiendas por departamento, como parte del centro comercial.

Análisis y propuesta de zonificación del proyecto:

Es en base a la normatividad vigente y a la zonificación específica del terreno que se busca ser parte de esa inversión privada que ayude a terminar de consolidar el Sector C, con una propuesta de Zonificación realista y viable que tenga un plan integral del desarrollo de inversión del terreno en 3 etapas:

- **1 era etapa:**
Centro Comercial-Cultural y vías (Tesis MDI)
- **2da etapa:**
Centro Empresarial
- **3ra etapa:**
Hotel 5 estrellas con Centro de Convenciones

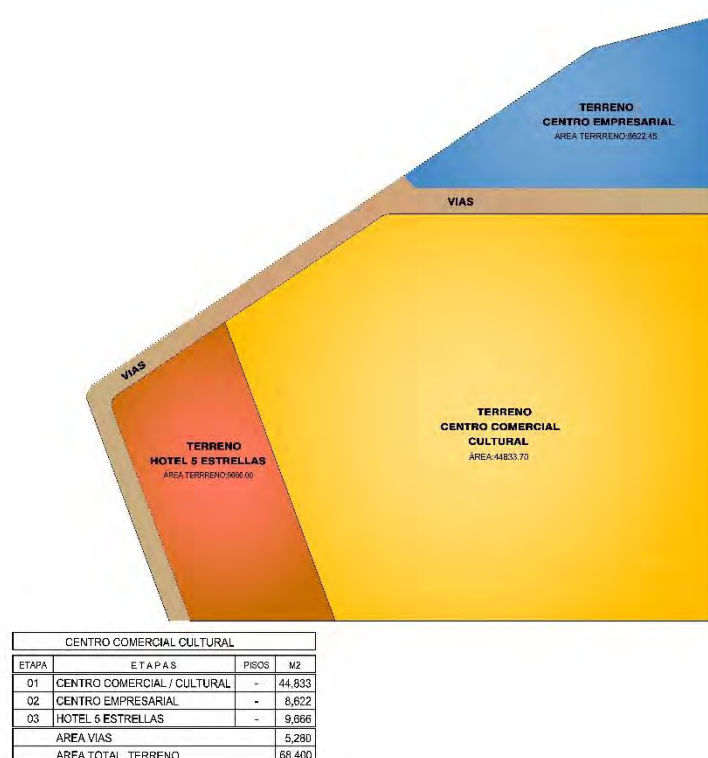
El desarrollo de la primera etapa: Centro Comercial Cultural llevara a consolidar la zonificación integral del proyecto y a dinamizar la zona generando un efecto positivo en cadena en el entorno urbano, para cuando esto suceda en un marco de tiempo no menor a 5 años se plantea la venta de la 2da etapa a un operador que desarrolle el Centro Empresarial con oficinas corporativas de alto nivel, en función a este crecimiento es que ya con la zona consolidada en sus 2 etapas iniciales se culminara con la 3er y última etapa que será el Hotel 5 estrellas y Centro de Convenciones que se desarrollara después de 10 años de iniciada las operaciones del Complejo con una zonificación ya lograda en todos sus aspectos con problemas resueltos de vías, con un Sector C empezando a ser parte de Sector B y con problemas ya resueltos.

Tabla Nro. 1: Cuadro de áreas etapas del proyecto

ETAPA	PROYECTO	AREA TERRENO
1	CENTRO COMERCIAL CULTURAL	44,833.00
2	VIAS	5,280.00
3	CENTRO EMPRESARIAL	8,622.00
4	HOTEL 5 ESTRELLAS Y CNTRO DE CONVENCIONES	9,665.00
TOTAL		68,400.00

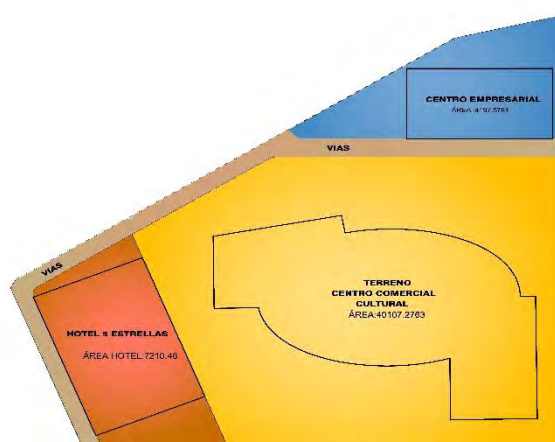
FUENTE: Elaboración Propia

Tabla Nro. 2: Áreas etapas del proyecto



FUENTE: Elaboración Propia

Tabla Nro. 3: Cuadro de áreas etapas del proyecto



FUENTE: Elaboración Propia

2.5 Análisis de vías y accesos

El terreno tiene 3 vías perimetrales: Av. El Ejército, Calle Polar y Av. General Córdova. Las vías y acceso al proyecto son varias, analizaremos las de influencia directa y las de influencia indirecta

Vías locales preferenciales:

- Mariscal La Mar
- General Mendiburu
- Coronel Portillo (doble vía)
- Malecón de la Marina

Estas vías son de carácter local siendo la Av. la Mar la que desemboca directamente sobre el proyecto y asume el flujo de Miraflores hacia el proyecto como vía alterna a la Av. el Ejército, mientras que las avenidas Mendiburu y el Malecón de la Marina son vías de salida del proyecto hacia Miraflores. La avenida Coronel Portillo pertenece a San isidro y desemboca en la avenida El Ejercito siendo la avenida que trae el flujo desde El Golf.

Vía colectora interdistrital:

- Av. El Ejército, avenida de 2 vías es la principal para el proyecto y es la que facilita el flujo vehicular desde Miraflores, San isidro y Magdalena además a esta avenida confluyen otras avenidas importantes como Avenida Brasil, y Salaverry.

Grafico N°. 27: Sistema Vial metropolitano con vías locales principales

SISTEMA VIAL METROPOLITANO CON VÍAS LOCALES PRINCIPALES



FUENTE: Equipo consultor PUD

Vía arterial:

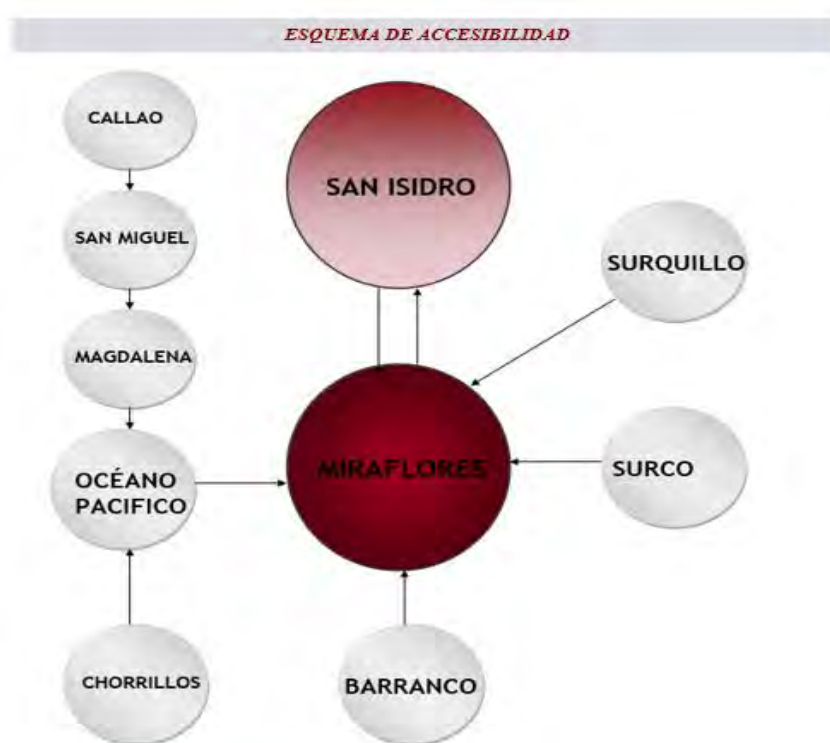
- General Córdova
- Polar

Actualmente es la avenida General Córdova la que funciona como vía arterial ya que atraviesa el distrito desde el terreno del proyecto hasta el límite con el distrito de Surquillo, sin embargo es la Av. Polar la que sirve de prolongación a dicha avenida no cumple con los requerimientos de sección de vía lo cual se plantea modificar.

Vía semiexpresa:

- Circuito de playas, que conecta los distritos de Miraflores, San Isidro, Chorrillos, Barranco, Magdalena y San Miguel, es esta vía expresa la que ejerce mayor influencia sobre el proyecto ya que permite que las distancias se acorten por su carácter de vía rápida.

Grafico N°. 28: Esquema de accesibilidad



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.6 Análisis y propuesta vial del proyecto:

Accesos directos desde Av. El Ejército: 2 accesos vehiculares

La propuesta del proyecto considera como vía de acceso principal al proyecto la Av. El Ejército como vía de doble circulación permitirá los 2 accesos vehiculares de ingreso y salida planteados en una primera etapa del proyecto además este eje vial sirve de transición entre el frente costero para lo cual el Plan Urbano de

Miraflores 2016-2026 ha considerado el acceso turístico a la Costa Verde a través de funiculares o teleféricos que integraran los corredores verdes del distrito uno de los cuales estará ubicado frente al proyecto

Accesos directos desde la Calle Polar: 1 acceso vehicular

Esta vía adquiere fuerza por la influencia directa de la calle Córdova y Av. La Mar el eje la Mar hoy en proceso de transformación urbana soporta un tráfico vehicular considerable hacia el proyecto por lo que se plantea una vía que cruce directo que permita un acceso de ingreso y salida al proyecto en el cruce de La Mar con Polar.

2.7 Análisis de la normatividad

De acuerdo a la ordenanza N°1385 dada en el año 2010 por la Municipalidad de Lima Metropolitana la cual establece los lineamientos básicos de usos del Suelo de la ZRE-CECC de Miraflores y sus respectivos:

Parámetros Urbanísticos y Edificatorios:

- *Accesos vehiculares: Los accesos se resolverán desde la Avenida Del Ejército y la Avenida Jorge Polar.*
- *Área Libre: 60% del área útil. El 50% del área libre será destinada para área verde.*
- *Coeficiente de Edificación: Máximo 8.0*
- *Altura de Edificación: Las alturas máximas de edificación serán como sigue:*
 - i. Frente a la Avenida Del Ejército: 51 metros.*
 - ii. Frente a la Avenida Jorge Polar: 21 metros.*
 - iii. Frente al sector colindante con San Isidro: 12 metros.*
 - iv. Al interior del complejo arquitectónico, podrán incrementarse las alturas señaladas desde la línea de fachada, a partir de esta altura y a hacia el interior del lote se podrá edificar bajo una línea de 45° hasta una*

profundidad de 25m., luego de la cual la altura determinada por la aplicación del coeficiente de Edificación.

- *Estacionamientos*

Para el uso comercial serán los exigidos en el Acuerdo de Concejo N° 076-2008-MM

(Plan Urbano Distrital Miraflores 2016-2026)

Análisis y propuesta de aplicación a la normativa del proyecto:

De acuerdo a lo establecido en la norma el proyecto se realiza el estudio de cabida del terreno para el desarrollo de las 3 etapas.

Donde se muestra las potencialidades del terreno considerando el área total de 68,400m² nos da un amplio rango de área construida total potencial de 547,200m² con el coeficiente de edificación de 8.00

Además, considerando dejar libre el 60% que equivale a 41,040m² nos permite un desarrollo integral de veredas pistas y áreas verdes que en el caso de la normativa exige un 50% del área libre resultante.

En cuanto a las alturas permitidas si bien hay restricción perimetral entre 12mts, 21mts y 51mts se puede considerar plantear los volúmenes hacia el interior para así poder tener la normativa de coeficiente como límite superior y llegar así a mayores alturas para los proyectos etapa 2 y etapa 3 pero eso ya dependerá como se aborde la propuesta en cada caso.

Tabla Nro 4: Estudio normativo y de cabida

ÁREA TOTAL DEL TERRENO	68.400m ²	
ÁREA CONSTRUIDA MÁXIMA 1er PISO 40%	27.360m ²	
ÁREA LIBRE TOTAL 1er PISO 60%	41.040m ²	
ÁREA LIBRE ÁREAS VERDES (50% DEL A.L.)	20.520m ²	
ÁREA CONSTRUIDA MÁX(coeficiente 8.0)	547.200m ²	
ALTURA DE EDIFICACIÓN	FRENTE A. EJÉRCITO	51mts
	FRENTE AV.POLAR	21mts
	SECTOR SAN ISIDRO	12mts
ALTURA DEL INTERIOR DEL PROYECTO	LÍNEA DE angulo de 45°	
	PROF. DE 25mts(coeficiente interno)	
ESTACIONAMIENTO	COMERCIAL	1 CADA 50m ²
	CULTURAL	1 CADA 50esp.

Fuente: Elaboración propia

2.8 Programa de áreas y estacionamientos

Tabla Nro. 5: Área construida por piso

Área Construida por Piso	
DESCRIPCION	m ²
Primer piso	14,753.97
Segundo Piso	14,753.97
Tercer piso	14,753.97
Cuarto Piso	11,866.62
Sótano 1	14,753.97
Sótano 2	14,753.97
Piso tipico-5to al 8vo	4,869.75
Total m²	90,506.22

Fuente: Elaboración propia

2.9 Mix adecuado

El mercado decide que busca, que compra y que necesita y ese porcentaje de preferencia va definido en función al público objetivo en nuestro caso el sector socio económico A y B definiendo el segmento socio de la población predominantemente mujer profesional con un alto poder adquisitivo que compra en función al buen gusto, marca y calidad, independiente y que está posicionada como una mujer refinada sea con familia o soltera tiene independencia económica y alto grado de instrucción que le permite decidir la compra, además disfruta los momentos sociales y culturales como parte del estilo de vida.

Además el mix comercial también está definido en el ámbito de la población a ser cubierta en este caso tipo centro regional que cubre un promedio de 100,000 hogares, dentro de este panorama y habiendo definido el segmento predominante y el rango de población a ser cubierta es que se analiza de acuerdo a un estudio de Mercado 2T 2015 Colliers International las preferencias de compra de este segmento el cual define que los rubros son:

- Vestir 49.1%
- Restaurantes 11.6%
- Cuidado personal 9.1%
- Servicios 7.7%
- Hogar 4.2%
- Bancos 3.8%
- Joyería bazar 2.8%
- Discoteca bar 0.2%
- Otros 10.9%

Gráfico N° 29: Estudio normativo y de cabida

TENANT MIX- TOTAL DE CENTROS COMERCIALES

FUENTE: Reporte de Mercado 2T 2015 Colliers International

La propuesta plantea 158 tiendas comerciales y 2 tiendas ancla de las cuales se ha planteado subdivisión en función a los porcentajes de estudio de mercado analizados:

Consolidado de tiendas final:

- Vestir damas: 68
- Vestir caballeros: 12
- Vestir niños: 7
- Restaurantes, cafés: 15
- Cuidado personal: 14
- Servicios: 10
- Hogar :5
- Bancos:5
- Joyería bazar :3
- Lounge bar:2
- Otros: 17

La propuesta y preselección de marcas va en función al nivel socioeconómico al que se dirige el proyecto para lo cual se sugieren las siguientes marcas para los principales rubros.

Propuesta de Marcas de Tiendas ancla:

H&M y Blomindales

Propuesta de Marcas de Ropa o calzado:

Banana Republic, Ralph Lauren, Adolfo Domínguez Roxy Timberland, Quiksilver, GAP Kids, Kipling, Saville Row, Roxy/Quicksilver, Timberland Steve Madden, Pretty Ballerinas Max Mara Carolina Herrera, Fiorucci, Mimo & Co, Kuna, Reebok y Adidas.

Propuesta de Marcas de Restaurantes y cafés:

Comma y la Panka, Papabubble, La Fête, Antika, La Gloria, La Folie, Delicass, Art Déco Lounge.

Gráfico N° 30: Centros Comerciales en Lima



2.10 Distribución por pisos-lay out y descripción

Accesos al centro comercial:

Los accesos vehiculares al proyecto serán 2 por la Av. El Ejército y 2 por la Calle Polar.

Descripción distribución:

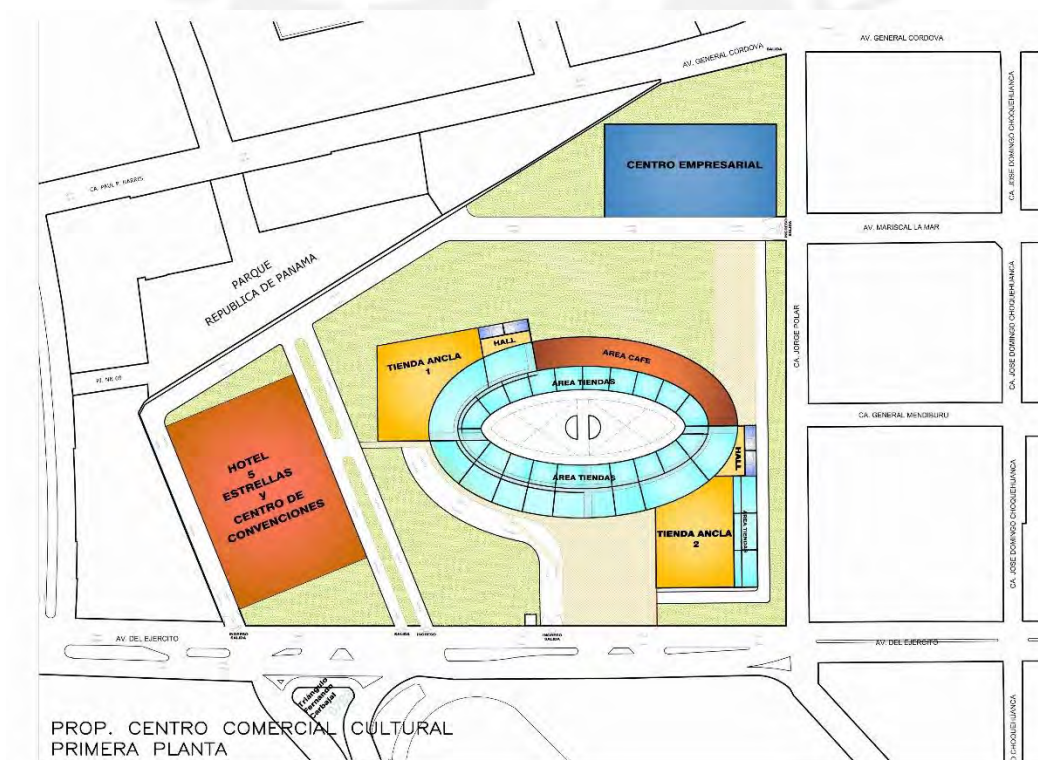
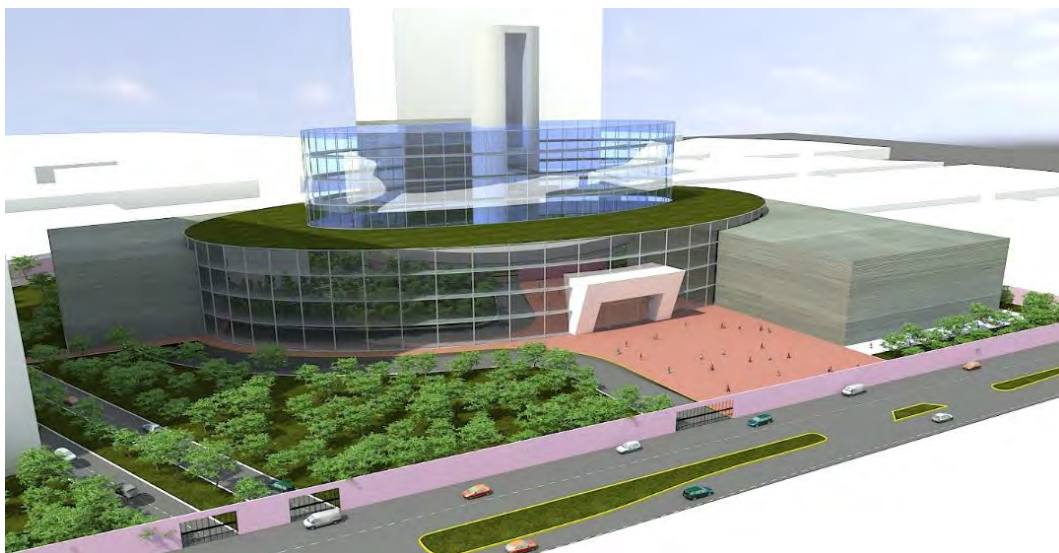
El proyecto del Centro Comercial Cultural se desarrolla según la forma de su distribución tipo: mall – bone con dos tiendas anclas en los extremos: La tienda Ancla N°1 de Ropa y la tienda Ancla N°2 de Tienda por departamento, entre ellas una galería de circulación ovalada con tiendas comerciales, servicios higiénicos y circulaciones verticales es decir se genera una circulación central de ida y vuelta que induce al peatón a circular de un extremo a otro para recorrer ambas anclas, con lo cual se recorre y visualiza las tiendas comerciales centrales en su trayecto.

El proyecto se plantea en 8 niveles y 2 niveles de sótano., en el primer piso y 2do piso las 2 tiendas anclas y tiendas comerciales y tercer y cuarto nivel la zona cultural y del 5to a la 8vo zona de restaurantes gourmet tipo lounge.

Volumetría:

La volumetría es horizontal de 8 niveles y con un volumen vertical central que se plantea como uno de los atractivos del centro comercial ubicado al centro de la galería en una torre, con ascensores panorámicos.

Gráfico N° 31: Centro comercial cultural 1° planta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32: Propuesta de CCC 2° Planta

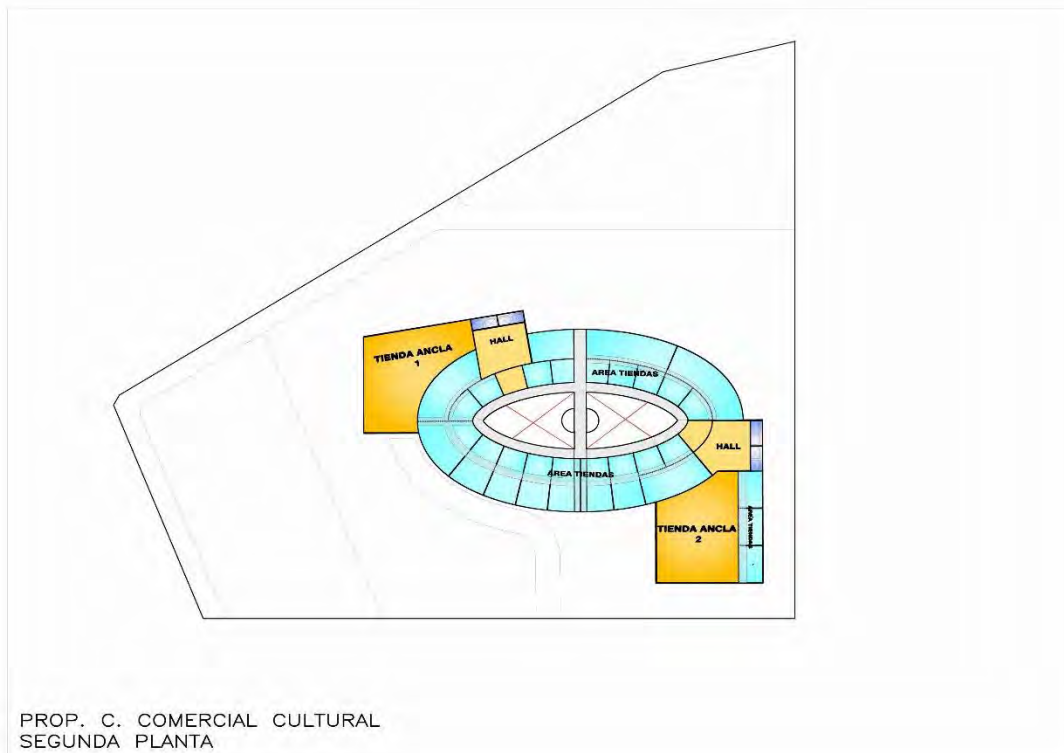
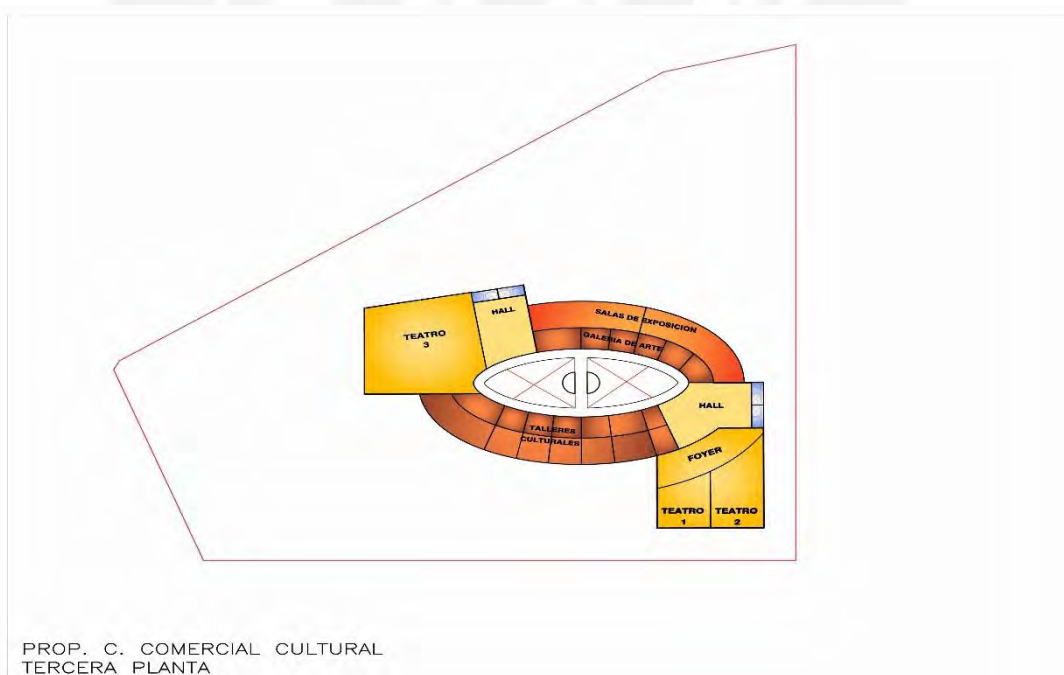


Gráfico N° 33: Propuesta de CCC 3° Planta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 34: Propuesta de CCC 4° Planta

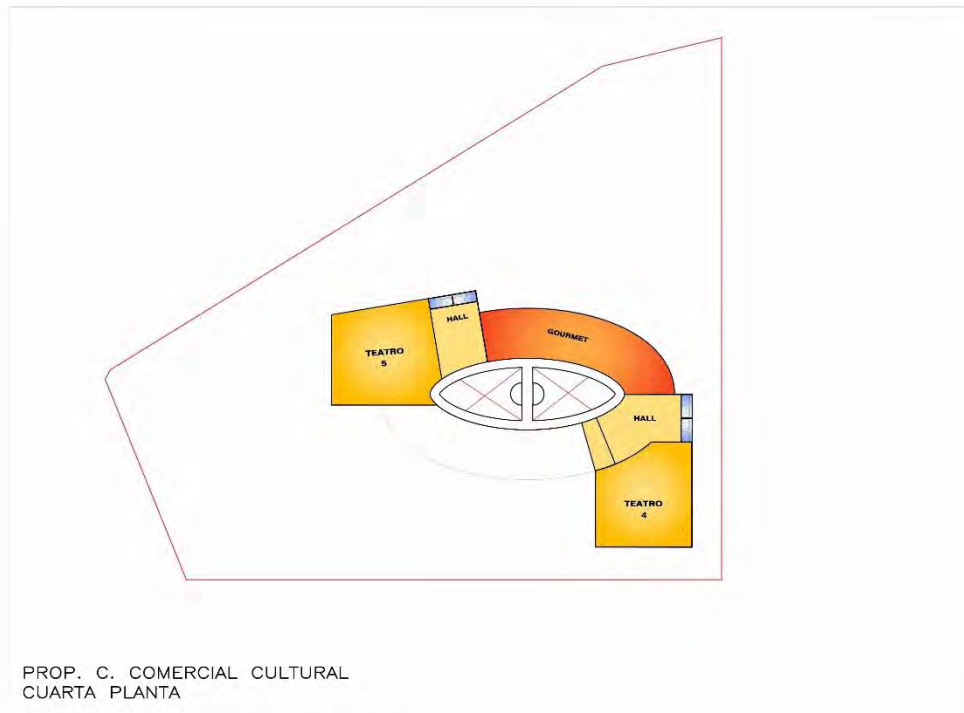
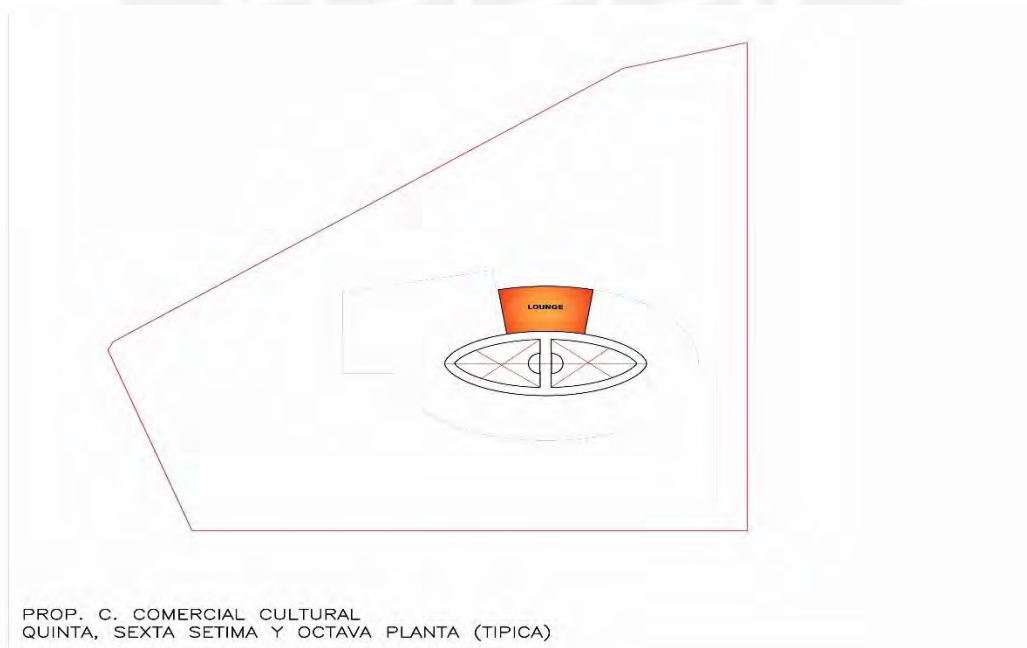


Gráfico N° 35: Propuesta de CCC 5° -8° Planta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 36: Propuesta de CCC sótanos Planta

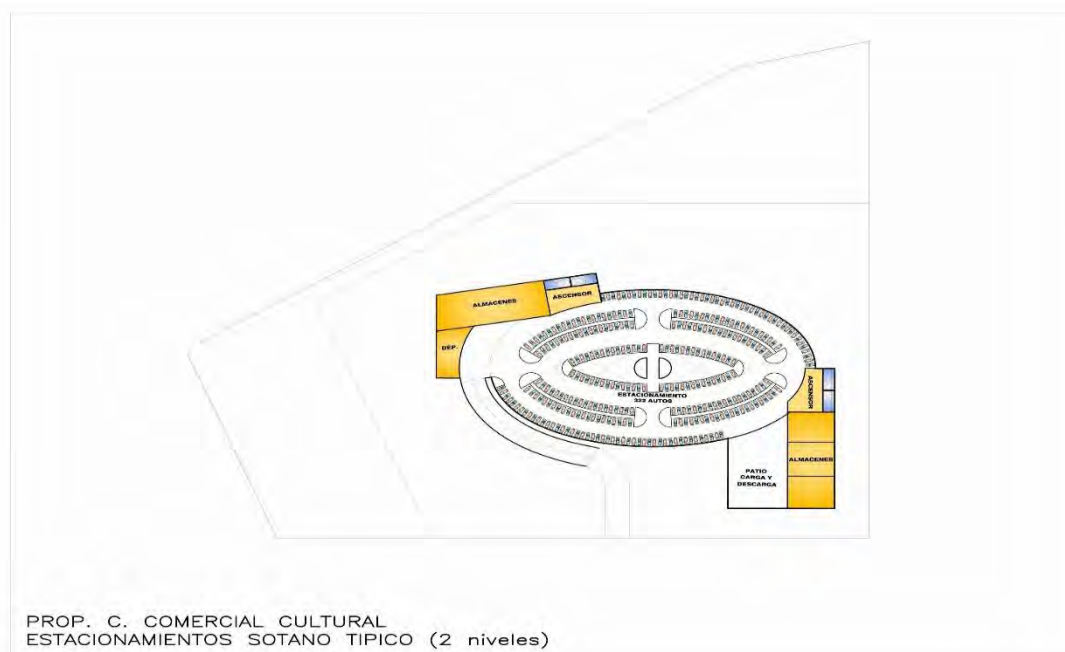
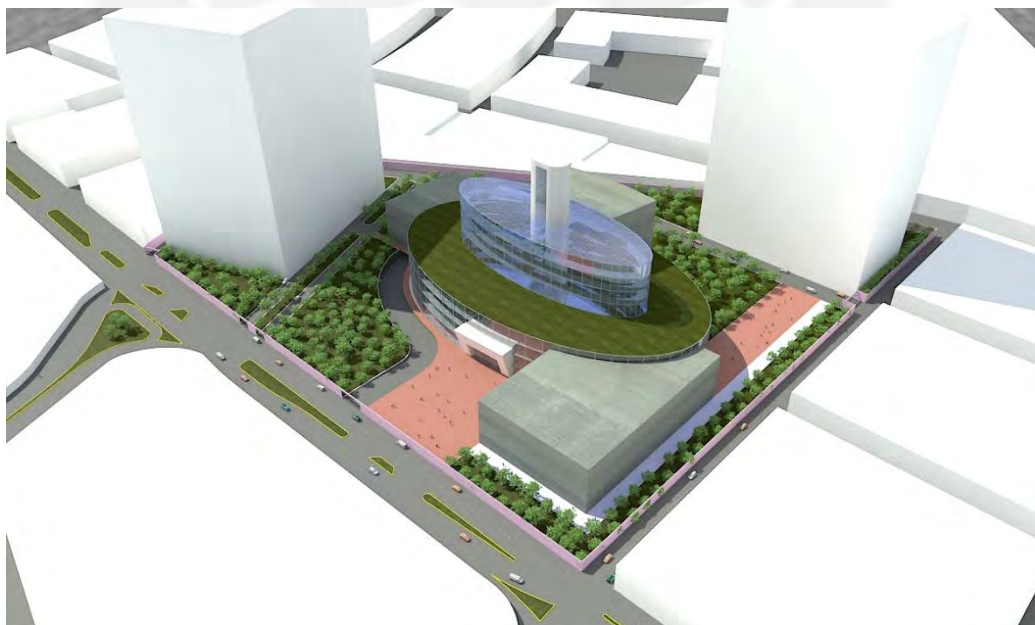
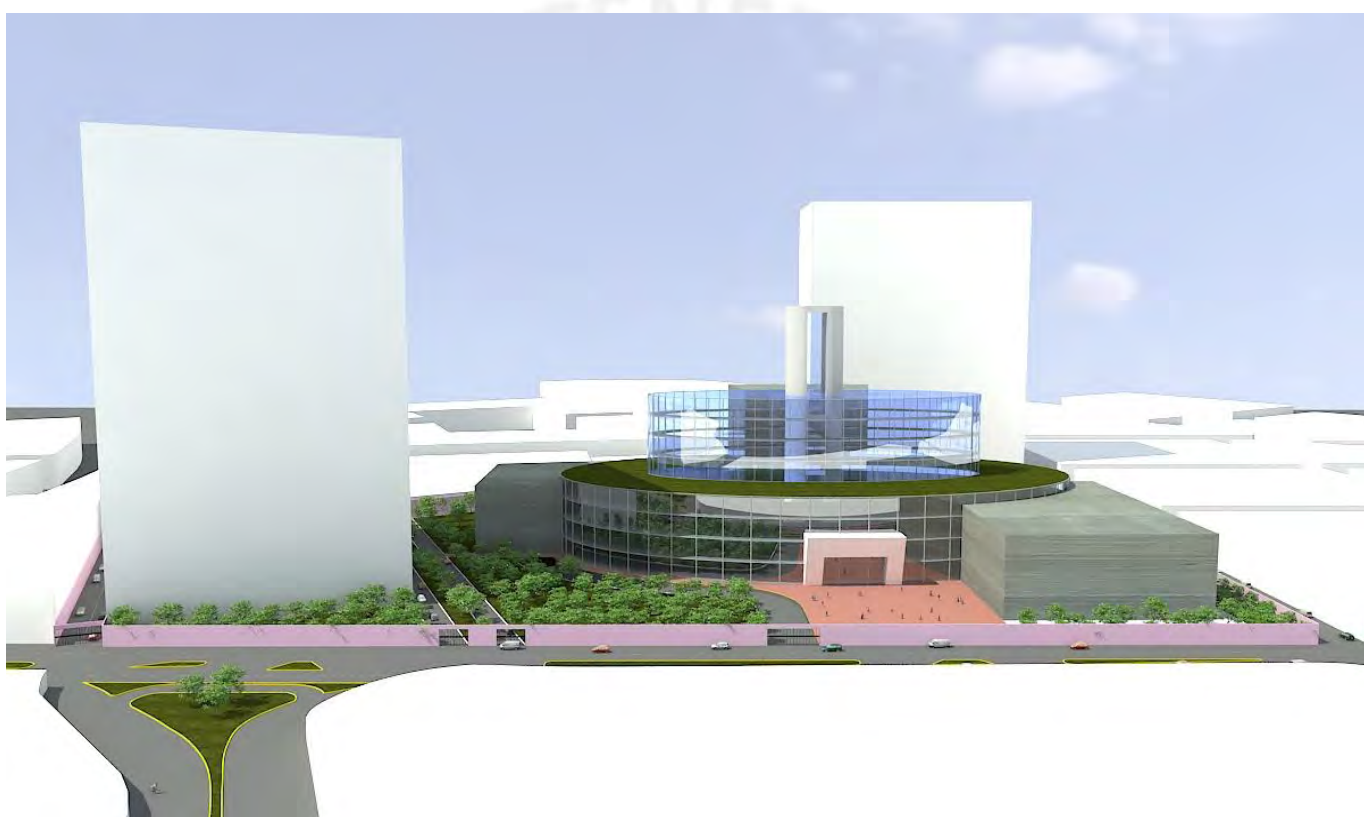


Gráfico N° 37: Vista 3D N° 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 38: Vista 3D N° 2



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro. 6: Estudio Análisis Potencial Terreno

	CABIDA POTENCIAL	PROYECTO INTEGRAL m2	VIAS m2	CENTRO COMERCIAL CULTURAL m2	CENTRO EMPRESARIAL m2	HOTEL Y CENTRO CONVENCIONES m2
	TOTAL PERMITIDA m2			1	2	3
Área máxima 1er piso 40%total terreno	27,360	26,162.00	0	14,753.97	4,198	7,210
Área libre 1er piso 60% total terreno	41,040	41,046.03	5,402	28,680.03	4,643	2,321
	60%	60%	7.90%			
Área verde 1er piso 50 % del área libre total	20,520	23,520	0	18,680.00	3,000	1,840
Área construida máxima	547,200	460,278.28	0	60,998.28	146,930	252,350
%máximo potencial usado	100%	83%	0	11%	26%	46%
Número de Pisos	51 mts máx.	0	0	8 PISOS	35pisos	35pisos
Altura	de acuerdo a coeficiente	0	0	40 mts	De acuerdo a coeficiente	De acuerdo a coeficiente

Fuente: Elaboración propia

Análisis Potencial del Terreno:

Luego de haber realizado un análisis potencial del terreno tal como se muestra en la tabla 6.

El área total construible máxima por los parámetros urbanísticos es de 547,200 m², lo cual lograría el 100% del potencial del terreno, para la presente propuesta se ha considerado construir sobre el área de terreno del Centro Comercial de 44,833 m² un máximo de 60,998.27m², que equivale al 11% del área construida permitida y se podrá desarrollar en los terrenos remanentes otras propuestas que de acuerdo a normativa, cabida y altura se considera como ventas futuras.

- 146,930 m² - Centro Empresarial que equivale a 26% del área construida permitida.
- 252,350 m²- Hotel y Centro de Convenciones que equivale a 46% del área construida permitida.

Al realizar el análisis total según lo que se detalla en el cuadro de cabida: Se obtiene el, 83% del área construible total.

- Área construida máxima 547,200m² 460,278.28m²
- %máximo potencial usado 100% 83%

CAPITULO 5 – PLAN DE MARKETING

1. FODA del Proyecto

Tabla Nro. 7: Foda del centro comercial cultural

FODA DEL CENTRO COMERCIAL CULTURAL			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1.	Terreno con gran ubicación, área, y ubicación en esquina en distrito de Miraflores	1.	Sector Comercial en constante crecimiento que en la zona urbana donde se ubica aun no tiene competencia.
2.	Primer concepto de Fashion Mall comercial con zona cultural en Lima, innovación en producto.	2.	Plan Urbano 2016-2026, considera y promueve la inversión de usos mixtos en el terreno propuesto y da más posibilidades inmobiliarias sobre el uso
3.	Marcas comerciales internacionales que por primera vez ingresan al país.	3.	Crecimiento de la mujer en el ámbito laboral que genera mayor solvencia de este segmento.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1.	Lograr posicionar el concepto comercial cultural en el segmento socioeconómico determinado	1.	Que la economía peruana se vea afectada por la crisis mundial y por el efecto del fenómeno del niño.
2.	Dificultades en el proceso de financiamiento.	2.	La futura reactivación del Centro Comercial Camino Real ya que se encuentra en el mismo radio de acción.
3.	Compatibilizar reglamentación de proyectos en un mismo terreno	3.	Inversiones privadas a largo plazo generan siempre un riesgo de lo invertido.

Fuente: Elaboración propia

2. Publicidad y promoción

2.1 Propuesta de publicidad

Hacer una adecuada estrategia comercial y de publicidad continua y que fije una imagen y posicione el centro comercial en la mente del público usuario pero que lo mantenga actualizado con las últimas tendencias pero que además sea coherente con el servicio brindado.

Valores

- Calidad, Creatividad, Innovación y Originalidad

El Marketing estará definido por una adecuada segmentación busca hacer lo que vende y no vender lo que se hace, ya que es el cliente el que definirá con su preferencia el éxito o fracaso del proyecto.

- Hábitos de consumo y capacidad de pago
- Identificar las necesidades
- Satisfacerlas
- Para luego generar utilidad

La publicidad debe ser de fácil comprensión, clara y creíble debe además llamar la atención por su originalidad de esta manera se logrará una comunicación más efectiva con el cliente, logrando generar en él una secuencia que lo podría fidelizar a nuestro Centro Comercial: con un serio conocimiento del lugar por primera vez con impacto Publicitario y también agrado de sus conveniencias y ventajas. Preferencia al momento de elegir con respecto al resto de Centros Comerciales

La verdadera idea del Centro Comercial reflejado en un tema interno que sea lo que el cliente busca en una visita, así como una imagen corporativa de seriedad y compromiso pero que a la vez entiende y se compenetra con lo que el cliente busca.

CAPITULO 6: INVERSIÓN Y OPERACIÓN

1. Resumen de la Inversión Inicial

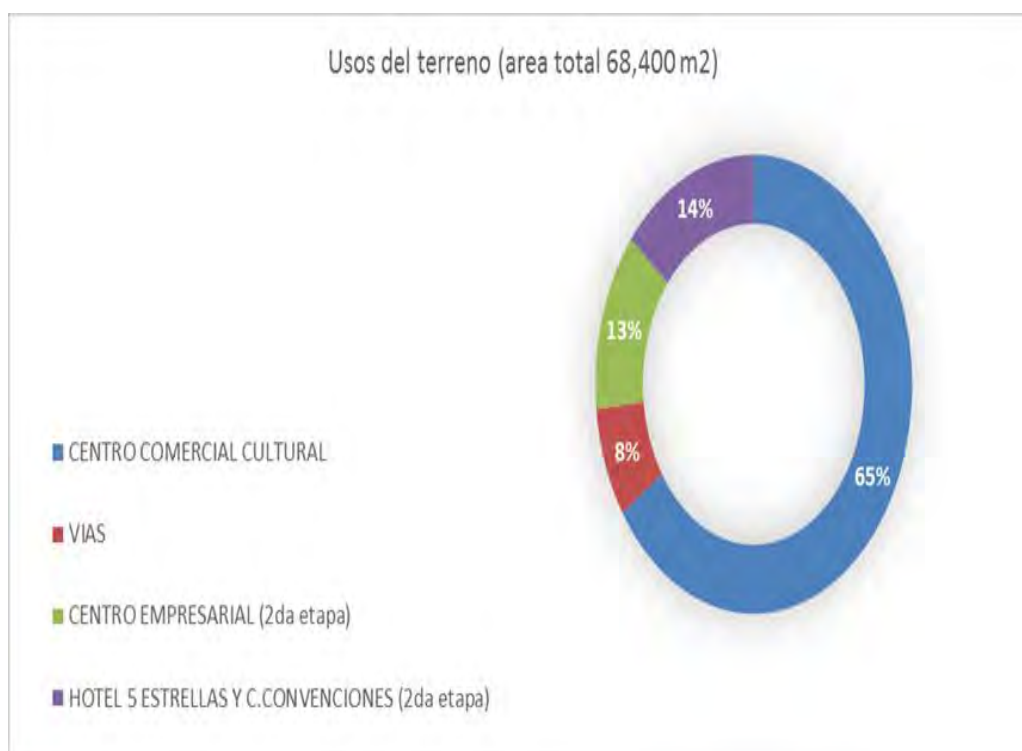
1.1 Terreno

Se ha considerado que el terreno de 68,400m² ya fue adquirido, y se asume para efectos de la tesis que dicha compra fue a través de una subasta pública, lo que permitió una considerable reducción en el precio de adquisición, lo que ocurre con terrenos de esta envergadura y características especiales la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión) busco promover y propiciar la inversión privada con este tipo de opciones.

Llegando de esta forma a adquirirlo en S/.105'612.000 (\$551.38x m²) después de dicha compra se incorporó el terreno al activo de la empresa promotora. Luego de ello después de 7 años de haberlo adquirido genero una rentabilidad del 6% anual por lo cual el terreno se ha ajustado después de 7 años a un costo actualizado en función al costo de oportunidad del dinero. (\$829.07x m²)

Para el desarrollo de la presente propuesta del Centro Comercial Cultural se ha considerado una área de 44, 833.00 m² y adicionalmente un área de vías de 5,280.00m² que serán asumidos por el propietario en la 1er etapa para consolidar la propuesta integral.

Y en la 2da etapa luego del inicio de operaciones del Centro Comercial Cultural la venta de las otras 2 áreas a un precio comercial de \$2,500 valor que se ha estimado en función a un promedio del valor de terreno por m2 en Miraflores, cabe señalar que esa venta se realizara en el 5to y el precio comercial considera ser parte de un proyecto integral ya consolidado.



Fuente: Elaboración propia

1.2 Gastos pre-operativos

Los gastos pre-operativos que se han considerado son los que se realizarán en la etapa previa a la construcción del Centro Comercial Cultural, en la cual se ha considerado la asesoría para el contrato de operación y para la obtención del financiamiento además de la elaboración del proyecto integral, arquitectura y el desarrollo de la ingeniería, a una empresa especializada. Asimismo, se ha considerado todos los trámites para licencias en la municipalidad.

Los costos planteados son:

Tabla Nro. 7: Presupuesto de Pre - operativos

<i>Presupuesto de Pre-operativos</i>				
DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV %	%
Pre Operativos	905,062.10	162,911	1,067,973	0.80%
Asesoría en la negociación de contrato	30,500	5,490	35,990	
Asesoría en la obtención de financiamiento	241,169	43,410	284,580	
Entrega Proyecto Arquitectónico Definitivo	72,250	13,005	85,255	
Aprobación de Proyecto Arquitectónico Definitivo	32,500	5,850	38,350	
Entrega detalles y acabados	25,813	4,646	30,459	
Supervisión proyecto obra	27,813	5,006	32,819	
Diseño Interior	155,508	27,991	183,499	
Desarrollo de Especialidades	197,509	35,552	233,061	
Permisos	122,000	21,960	143,960	
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	905,062.10			

Como podemos observar en la tabla 7, el presupuesto total de los costos Pre operativos es de US\$1, 067,973 (Inc. el IGV) el cual representa el 0.8% del total de la inversión inicial.

1.3 Contrato de Construcción, Supervisión y Gerencia de Proyecto

El contrato de construcción ha sido calculado en un monto de total de: US\$ \$63, 354,347.00 esto corresponde al 53.6% del monto de inversión inicial lo que significa el monto más fuerte de la inversión inicial, y para la ejecución de la construcción se ha considerado la contratación de una empresa Constructora; la cual tendrá que llegar a un contrato en la modalidad de suma alzada. Y con la finalidad de una mejor ejecución del proyecto de construcción, se considera la contratación de una empresa supervisora que se encargue de la supervisión de la edificación y gerencia del proyecto llegando a realizar la licitación de la construcción u los trámites necesarios para dar inicio a la obra y posterior conformidad después de la obra. Ambos presupuestos representan el 56.3 % de la inversión inicial según se puede ver en la tabla 9.

Tabla Nro.9: Presupuesto de Obra

PRESUPUESTO DE OBRA				
PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN				
DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
Obras provisionales y Preliminares	2,635,092.31	474,316.62	3,109,408.93	4.7%
Estructura	25,061,409.83	4,511,053.77	29,572,463.60	44.7%
Arquitectura	19,174,501.48	3,451,410.27	22,625,911.75	34.2%
Instalaciones Electricas	4,036,737.15	726,612.69	4,763,349.84	7.2%
Instalaciones Sanitarias	672,789.53	121,102.12	793,891.65	1.2%
Climatización	2,691,158.10	484,408.46	3,175,566.56	4.8%
Protección contra Incendio	1,794,105.40	322,938.97	2,117,044.37	3.2%
Costo Directo	56,065,793.81	10,091,842.88	66,157,636.69	100%
Gastos Generales (%CD)	2,803,289.69	357,251.24	1,984,729.10	5.0%
Utilidades (%CD)	4,485,263.50	807,347.43	6,615,763.67	8.0%
Total Presupuesto	63,354,347.00	11,403,782.46	74,758,129.46	
Ratio por m2 construido (90,506.22 m2)	\$ 700.00		63,354,347.00	\$

Fuente: Elaboración propia

1.4 Equipamiento, Mobiliario, Otros

Como podemos observar el equipamiento y mobiliario comprenden todas las áreas comunes, este costo asciende a US\$ 1, 177,050 y representa el 0.8% del monto de inversión inicial.

Inversión total inicial

Los componentes de la inversión total inicial, se resumen en

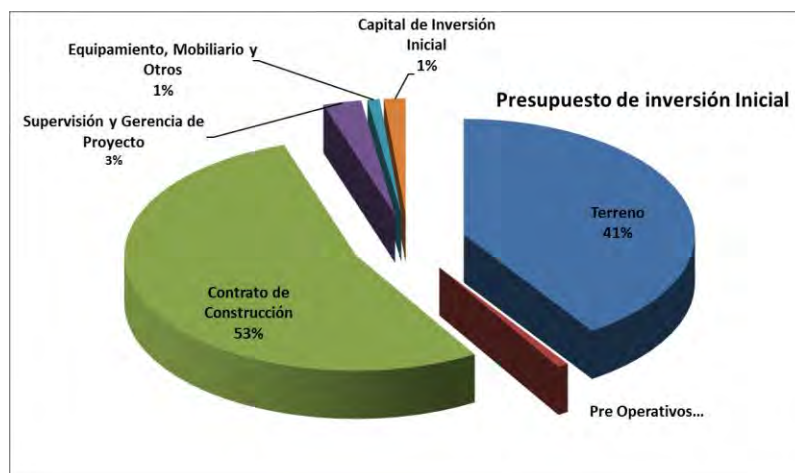
Tabla Nro.10: Resumen Inversión Inicial

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL				
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL				
DESCRIPCION	US\$ Sin IGV	IGV	US\$ con IGV	%
Terreno	56,708,342.00		56,708,342.00	40.7%
(68,400m ²) (Cambio Julio 2010--s/2.8)	551.37			
Costo Soles s/ 105.6 millones				
Pre Operativos	905,062.10	162,911	1,067,973.28	0.8%
Asesoría en la negociación de contrato	30,500	5,490	35,990	
Asesoría en la obtención de financiamiento	241,169	43,410	284,580	
Entrega Proyecto Arquitectónico Definitivo	72,250	13,005	85,255	
Aprobación de Proyecto Arquitectónico Definitivo	32,500	5,850	38,350	
Entrega detalles y acabados	25,813	4,646	30,459	
Supervision proyecto obra	27,813	5,006	32,819	
Diseño Interior	155,508	27,991	183,499	
Desarrollo de Especialidades	197,509	35,552	233,061	
Permisos	122,000	21,960	143,960	
Contrato de Construcción	63,354,347.00	11,403,782.46	74,758,129.46	53.6%
Supervisión y Gerencia de Proyecto	3,167,717.00	570,189.06	3,737,906.06	2.7%
Equipamiento, Mobiliario y Otros	997500	179,550	1,177,050	0.8%
Generales	332,500	59,850	392,350	
Máquinas & Equipos	570,000	102,600	672,600	
otros (Implementación General)	95,000	17,100	112,100	
Capital de Inversión Inicial	2039103			1.50%
Inversión Total	127,172,071.10	12,316,433	139,488,504	100%

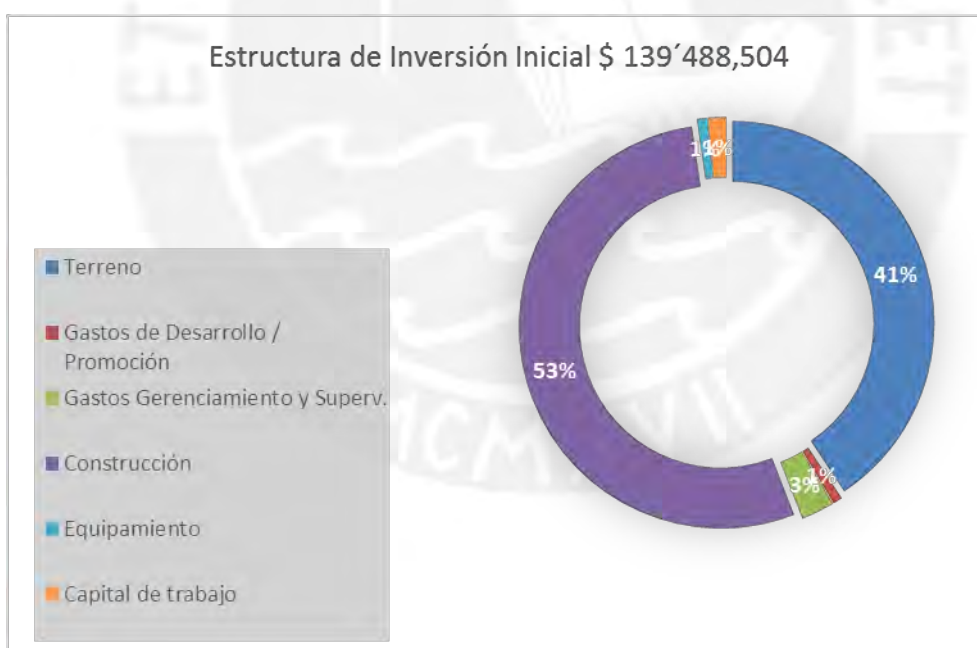
Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total de inversión asciende a US\$ 139, 488,504, en porcentajes está conformado de la siguiente forma:

Tabla Nro.11: Presupuesto Inversión inicial en porcentajes



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

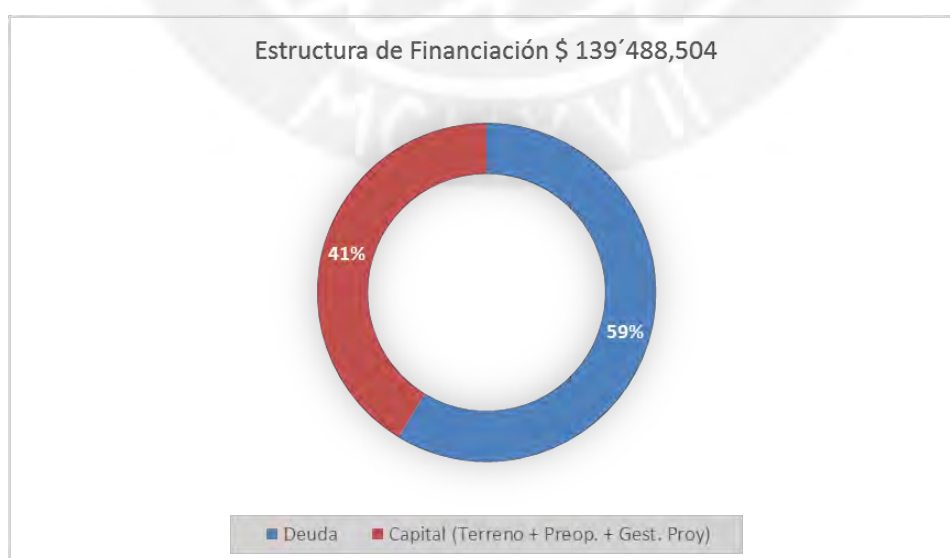
2. Financiamiento

Después de haber calculado el monto total de inversión inicial, se ha analizado la estructura de financiamiento del proyecto. El monto de la inversión inicial es alto por lo que será compartido con un financiamiento bancario local con una tasa de financiamiento acorde al mercado. Como es un negocio inmobiliario de renta, se ha considerado que el aporte del promotor será: el terreno más todos los costos pre-operativos (antes de la construcción), y que el aporte del banco debería ser la construcción, gerencia del proyecto y el equipamiento. De lo anteriormente expuesto, la estructura de financiamiento queda como sigue:

Tabla Nro.12: Financiamiento

Estructura de Financiamiento		US\$
Aporte Promotor	41.30%	57,613,404
Deuda Bancaria	58.70%	81,875,100
TOTAL	100.00%	139,488,504

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

3. Cronograma de Ejecución del proyecto

Para la implementación de las diferentes etapas del proyecto se ha considerado:

- Compra de Terreno: 1 mes (se considera el terreno ya adquirido)
- Etapa de ante proyecto y Pre operativos: 12 meses
- Construcción y equipamiento: 24 meses

Tabla Nro. 13: Cronograma Ejecución Base

CRONOGRAMA EJECUCION BASE (DIAGRAMA GANTT)											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Escenario base	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LEYENDA:											
	Compra de terreno										
	Anteproyecto (Estudios) ---> Licencias y permisos										
	Construcción										
	Explotación										

Fuente: Elaboración propia

El proyecto tendría como fecha de inicio el 01 de setiembre del 2017 y como fecha de entrega del hotel a finales de abril del 2021, con un tiempo total de ejecución de 3 años. En anexos de la tesis se adjunta el detalle del cronograma y sus actividades

4. Operación del centro comercial

Como se consideró en el Capítulo 3, el Centro Comercial Cultural estará dirigido por una administración operadora central, la cual administrará los locales comerciales con un arriendo mensual variable dependiendo del tipo de establecimiento comercial que sea., logrando de esta manera mantener un control general. La operación de éste proyecto tendrá ingresos de varios tipos de acuerdo al arriendo del tipo de local: Ingresos por el alquiler de locales comerciales, tiendas anclas, cafés, salas de exposición, teatros, galerías, talleres culturales, zonas gourmet, lounge de usos diverso, estacionamiento.

Asimismo, los egresos de la operación serán: Gastos de Mantenimiento de Edificios, Gastos Administrativos, Gastos de Promoción y Marketing, Desarrollo y Promoción, Gerencia y Supervisión, Seguros, Impuestos municipales entre otros.

4.1 Ingresos comerciales por tiendas

Los locales comerciales diversos son el puntal económico de ingresos de la zona comercial con precios que van entre US\$ 80.0 a US\$ 90.0 dependiendo del piso donde se ubiquen, dicha cifra está definida en función a un promedio de costo arrendamiento promedio de local comercial similar en Lima.

Las tiendas ancla no generan un de ingreso económico importante dentro de la incidencia de ingresos económicos en general dentro de la zona comercial con precios que van entre US\$ 30,0 pero lo que si generan en movimiento y flujo de público continuo lo que ayuda al movimiento comercial en general del resto de la zona comercial. La cifra está definida en función a un promedio de costo arrendamiento promedio de local comercial similar en Lima.

Tabla Nro. 15: Mercado y Tarifa

Mercado y Tarifas	Tarifa Alq. 1er año (\$xm2)	Tasa reajuste anual (%)	Máxima Tarifa (\$xm2)	% Ocupación 1er año
Tiendas anclas	30.0	1.5%	38.0	75.0%
Cafés	90.0	1.5%	105.0	75.0%
Tiendas comerciales	85.0	1.5%	95.0	75.0%
Salas de teatro	30.0	1.5%	35.0	75.0%
Galería de arte	80.0	1.5%	90.0	75.0%
Salas de exposición	80.0	1.5%	90.0	75.0%
Talleres	30.0	1.5%	35.0	75.0%
Gourmet	100.0	1.5%	115.0	75.0%
Lounge	100.0	1.5%	115.0	75.0%
Tarifa x Estacionamientos (\$ x estac. x mes)	100.0	1.5%	115.0	60.0%

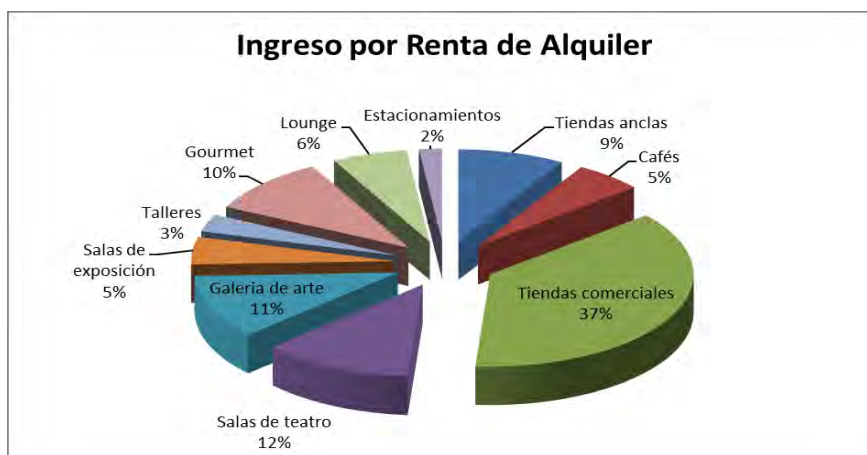
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la zona cultural esta zona tiene consideraciones especiales con respecto al precio de alquiler ya que lo que implica cultura no tiene un índice de precio alto en Lima aun, por lo que se ha considerado un precio de US\$ 30.0 para teatro y talleres culturales que a pesar de ser un precio bajo se verá compensado con el alquiler de salas de exposición y galerías de arte que si bien es cultural se puede un costo por alquiler mayor debido a que estos espacios se pueden usar para eventos corporativos, lanzamientos de artistas reconocidos y una serie de posibilidades y diversidad cultural que permitirá un mayor rango de alquiler por lo que se ha considerado un precio de US\$ 80.0 para salas de exposición y galerías de arte.

En cuanto a lounge gourmet se ha considerado como una zona de venta exclusiva de restaurants gourmet estilo lounge con vista panorámica y acceso exclusivo por lo que se ha considerado un precio de US\$ 100.0 debido al nivel de exclusividad.

En base a las cantidades y áreas se puede ver la mayor incidencia en ingreso económico de las tiendas comerciales con 37.2% en tiendas comerciales, seguido de 12.0% Salas de teatro y 11.2% de Galería de arte, según se ve en cuadro adjunto:

Tabla Nro.16: Ingreso por Renta de Alquiler



Fuente: Elaboración propia

1.1 Egresos y gastos

Los egresos del Centro Comercial que se han planteado se desarrollaran durante veinte años de operación tal como se muestra en la tabla Nro. 21 y han sido calculado en base a gastos de mantenimiento de edificios, gastos administrativos, gastos de promoción y marketing, desarrollo y promoción, gerenciamiento, seguros, impuestos municipales, impuesto a la renta, gastos financieros por lo que se ha considerado que habrá un porcentaje de depreciación de la construcción y depreciación del equipamiento según se detalla en la tabla Nro. 17

Tabla Nro.17: Egresos y Gastos

Costo Indirectos		
Gastos de Administración	6.0%	respecto al ingreso por alquiler
Gastos de Mantenimiento Edif	5.0	\$ x m2 área realmente ocupada por arrendatarios
Gastos Promoc.y Marketing	4.0%	% de los ingresos hasta 3er año explotación luego reduce a 2%.
Seguros	0.4%	sobre el costo de construcción
Impuestos Municipales	1.0%	sobre el costo de construcción
Tasa increm. Gastos	2.0%	anual

Fuente: Elaboración propia

Los egresos del Centro Comercial han sido calculados en un rango de 20 años con costos de Operación que consideran gastos operativos a partir del cuarto año ya que es a partir de ese año que comienza a operar el Centro Comercial Cultural y en base a dichos egresos se ha calculado lo siguiente en el cuarto año:

Tabla Nro18 : Egresos 4to año

EGRESOS					
Gastos de Mantenimiento	-	-	-	-	2,793,167
Gastos Administrativos	-	-	-	-	1,501,506
Gastos de Promoción y Marketing	-	-	-	-	1,019,551
Seguros	-	-	-	-	253,417
Impuestos municipales	-	-	-	-	633,543
Otros	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	5,728,104
IGV costos y gastos	-	-	-	-	1,002,176
IGV por pagar	-	-	-	-	-
Total Egresos	-	-	-	-	12,931,466

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los gastos considerados están:

Mantenimiento integral a cargo del mismo operador con una infraestructura en óptimas condiciones de manera permanente, los gastos administrativos han considerado un grupo de profesionales a cargo del funcionamiento y operación, la promoción y marketing usado como una herramienta permanente en el ciclo de vida del Centro Comercial, con campañas específicas y otras permanentes que mantengan al cliente fidelizado, seguros del inmueble que lo protejan de siniestros, además también se ha considerado impuestos diversos municipales, de renta y de igv.

CAPITULO 7 – ANALISIS FINANCIERO

1 Variables financieras

1.1 Estructura de Inversiones

Al invertir en el Centro Comercial Cultural se construye el activo que se requiere para generar los flujos de caja a futuro a través de los arrendamientos y es en esta Estructura de Inversiones que se ha considerado los siguientes componentes:

- Terreno, con el precio base capitalizado al 6% durante 7 años.
- Gastos de Desarrollo / Promoción, considera la inversión inicial o gastos pre operativos.
- Gastos de Gerenciamiento y Supervisión de la Obra de Construcción.
- Construcción, de la edificación integral.
- Equipamiento, de las áreas comunes.
- Mantenimiento Mayor, considerado cada 5 años para mantener vigente el producto.
- Capital de Trabajo, recursos iniciales para poder operar.
- IGV Inversión.

Tabla Nro.19: Estructura de Inversiones

ESTRUCTURA DE INVERSIONES (USD)																					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Terreno	56,708,342																				
Gastos de Desarrollo/Promoción	90,506	271,519	271,519	271,519	-																
Gastos de Gerenciamiento y Superv.	-	-	1,267,087	1,900,630	-																
Construcción	-	-	25,341,739	38,012,608	-																
Equipamiento	-	-	199,500	798,000	-																
Mantenimiento Mayor								3,801,261					3,801,261						3,801,261		
Capital de Trabajo (ver Anexo)			-	2,039,103	134,071	142,886	152,281	162,293	154,024	55,177	45,356	34,552	20,673	16,107	7,270	4,086	4,147	4,209	4,272	3,800	-
Flujo de Caja de Inversión	56,798,848	271,519	27,079,844	43,021,860	134,071	142,886	152,281	3,963,554	154,024	55,177	45,356	34,552	3,821,933	16,107	7,270	4,086	4,147	3,805,470	4,272	3,800	-
IGV Inversión	16,291	48,873	4,874,372	7,376,896	-	-	-	684,227	-	-	-	-	684,227	-	-	-	-	684,227	-	-	-
Flujo de caja total Inversión	56,815,139	320,392	31,954,216	50,398,756	134,071	142,886	152,281	4,647,781	154,024	55,177	45,356	34,552	4,506,160	16,107	7,270	4,086	4,147	4,489,697	4,272	3,800	-
Anexo: Determinación de Capital de Trabajo																					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
%	8.0%																				
Capital de trabajo			-	2,039,103	2,173,174	2,316,060	2,468,341	2,630,635	2,784,658	2,839,835	2,885,192	2,919,744	2,940,416	2,956,523	2,963,793	2,967,879	2,972,026	2,976,235	2,980,507	2,984,308	-
Variación de Capital de Trabajo			-	-2,039,103	-134,071	-142,886	-152,281	-162,293	-154,024	-55,177	-45,356	-34,552	-20,673	-16,107	-7,270	-4,086	-4,147	-4,209	-4,272	-3,800	

Fuente: Elaboración. Propia

1.2 Estado de ganancias y pérdidas

En el estado de ganancias y pérdidas proyectado a 20 años definiremos cuanto de impuesto a la renta se va a pagar y eso se determina en función a la utilidad que genera el proyecto. Tal como podemos apreciar en el cuadro N° 21 donde los ingresos del año 4 suman son \$25,488.787 sin igv. Además se considera un derecho de llave, que se da en los Centros Comerciales exitosos que viene a ser una mensualidad respecto al área arrendada.

Y después están todos los costos y gastos, dentro de los cuales se considera la depreciación a 20 años del inmueble y a 10 años el equipamiento.

Además en el año 5 tenemos un ingreso extraordinario con la venta de los 2 terrenos restantes a un monto de \$45,717.500

Finalmente nos queda un margen operativo de \$19,417,301 en el año 4.

El EBITDA es de \$23,399.575 que es la utilidad operativa más la depreciación más la amortización.

El impuesto a la renta del proyecto es de \$ 5,728.104.

Finalmente la utilidad neta es la utilidad antes de impuestos menos el impuesto a la renta, que en el estado de ganancias y pérdidas del año 4 da una utilidad neta de \$13,686.198

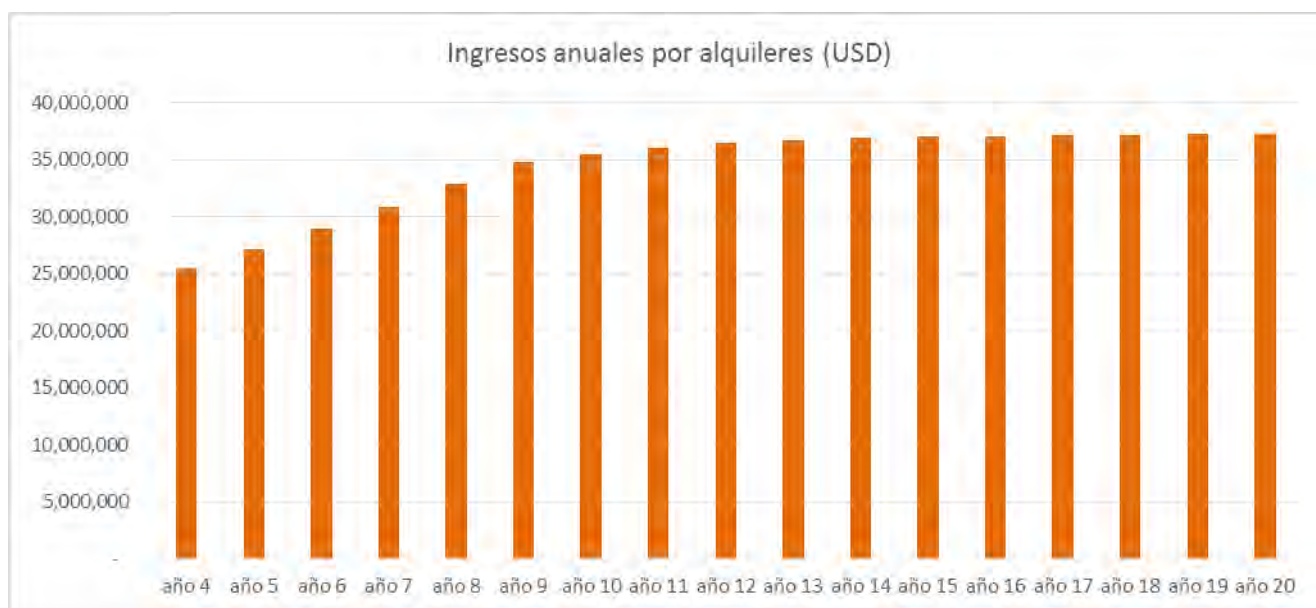
Tabla Nro.20: Estado de Ganancias y Pérdidas parcial

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (USD)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Tiendas anclas	-	-	-	-	2,167,846	2,310,382
Cafés	-	-	-	-	1,385,732	1,476,844
Tiendas comerciales	-	-	-	-	9,489,779	10,113,732
Salas de teatro	-	-	-	-	3,060,617	3,261,853
Galería de arte	-	-	-	-	2,863,051	3,051,297
Salas de exposición	-	-	-	-	1,231,762	1,312,750
Talleres	-	-	-	-	780,135	831,429
Gourmet	-	-	-	-	2,518,056	2,683,618
Lounge	-	-	-	-	1,528,128	1,628,602
Estacionamientos	-	-	-	-	463,680	494,167
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	-	2,085,426	105,835
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edific.	-	-	-	-	2,126,299	2,266,103
Total Ingresos	-	-	-	-	29,700,511	29,536,612
Var.% YoY						-1%
COSTOS Y GASTOS						
Gastos de Mantenimiento de Edificios					2,793,167	2,849,031
Gastos Administrativos					1,501,506	1,531,537
Gastos de Promoción y Marketing					1,019,551	1,108,319
Amortizac. G. Desarrollo / Promoción					181,012	181,012
Amortizac. G. Gerenciam.y Superv.					633,543	633,543
Depreciación de la Construcción					3,167,717	3,167,717
Depreciación del equipamiento					99,750	99,750
Seguros					253,417	258,486
Impuestos municipales					633,543	646,214
Otros					-	-
Total Costos y Gastos	-	-	-	-	10,283,209	10,475,609
Utilidad Operativa	-	-	-	-	19,417,301	19,061,003
Margen EBIT					65%	65%
Gastos financieros					-	-
Ingresos extraordinario (venta saldo terreno)						45,717,500
Utilidad antes de Impuestos	-	-	-	-	19,417,301	64,778,503
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	5,728,104	19,109,658
Utilidad Neta	-	-	-	-	13,689,198	45,668,845
Margen Neto					46%	155%
EBITDA (Util Opet + Dep + Amort)	-	-	-	-	23,399,575	23,043,276
Margen EBITDA					79%	78%

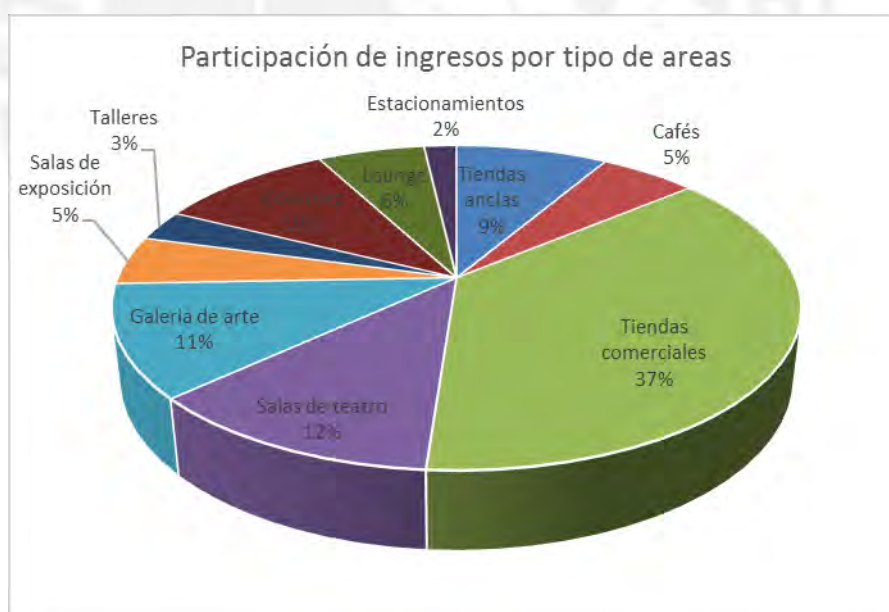
Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.21: Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (USD)																					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS																					
Tiendas anclas	-	-	-	-	2,167,846	2,310,382	2,462,290	2,624,185	2,796,725	2,980,610	3,160,556	3,207,964	3,256,084	3,304,925	3,354,499	3,404,816	3,455,888	3,507,727	3,560,343	3,613,748	3,661,251
Cafés	-	-	-	-	1,385,732	1,476,844	1,573,946	1,677,433	1,787,724	1,890,914	1,919,278	1,948,067	1,977,288	2,006,947	2,037,051	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804
Tiendas comerciales	-	-	-	-	9,489,779	10,113,732	10,778,710	11,487,410	12,242,707	12,949,370	13,143,611	13,340,765	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550
Salas de teatro	-	-	-	-	3,060,617	3,261,853	3,476,320	3,704,888	3,948,484	4,176,395	4,239,041	4,302,627	4,367,166	4,432,674	4,499,164	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912
Galería de arte	-	-	-	-	2,863,051	3,051,297	3,251,920	3,465,733	3,693,605	3,906,804	3,965,406	4,024,888	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848
Salas de exposición	-	-	-	-	1,231,762	1,312,750	1,399,063	1,491,052	1,589,088	1,680,812	1,706,024	1,731,615	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260
Talleres	-	-	-	-	780,135	831,429	886,096	944,356	1,006,448	1,064,541	1,080,509	1,096,717	1,113,168	1,129,865	1,146,813	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867
Gourmet	-	-	-	-	2,518,056	2,683,618	2,860,066	3,048,115	3,248,529	3,436,038	3,487,578	3,539,892	3,592,990	3,646,885	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968
Lounge	-	-	-	-	1,528,128	1,628,602	1,735,683	1,849,804	1,971,429	2,085,222	2,116,500	2,148,248	2,180,471	2,213,179	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973
Estacionamientos	-	-	-	-	463,680	494,167	526,658	561,286	598,191	637,522	679,439	724,112	739,970	751,070	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	-	2,085,426	105,835	112,794	120,210	128,114	118,585	22,337	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edific.	-	-	-	-	2,126,299	2,266,103	2,415,099	2,573,892	2,743,125	2,905,260	2,971,717	3,016,292	3,061,537	3,107,460	3,154,072	3,201,383	3,249,403	3,298,144	3,347,617	3,397,831	3,448,798
Total Ingresos	-	-	-	-	29,700,511	29,536,612	31,478,645	33,548,366	35,754,171	37,832,074	38,491,997	39,081,186	39,558,333	39,862,663	40,110,610	40,248,793	40,347,886	40,448,465	40,550,554	40,654,173	40,752,644
Var. % YoY					-1%		7%	7%	7%	6%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
COSTOS Y GASTOS																					
Gastos de Mantenimiento de Edificios					2,793,167	2,849,031	2,906,011	2,964,132	3,023,414	3,083,883	3,145,560	3,208,471	3,272,641	3,338,094	3,404,855	3,472,953	3,542,412	3,613,260	3,685,525	3,759,236	3,834,420
Gastos Administrativos					1,501,506	1,531,537	1,562,167	1,593,411	1,625,279	1,657,784	1,690,940	1,724,759	1,759,254	1,794,439	1,830,328	1,866,934	1,904,273	1,942,359	1,981,206	2,020,830	2,061,247
Gastos de Promoción y Marketing					1,019,551	1,108,319	1,204,814	1,308,953	1,416,108	1,528,994	1,645,520	1,772,341	1,909,088	2,056,910	2,215,970	2,387,701	2,564,381	2,747,890	2,938,639	3,137,899	3,346,888
Amortizac. G. Desarrollo / Promoción					181,012	181,012	181,012	181,012	181,012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizac. G. Gerenciam. y Superv.					633,543	633,543	633,543	633,543	633,543	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación de la Construcción					3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717	3,167,717
Depreciación del equipamiento					99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750	99,750
Seguros					253,417	258,486	263,655	268,929	274,307	279,793	285,389	291,097	296,919	302,857	308,914	315,093	321,395	327,822	334,379	341,066	347,888
Impuestos municipales					633,543	646,214	659,139	672,321	685,768	699,483	713,473	727,742	742,297	757,143	772,286	787,732	803,486	819,556	835,947	852,666	869,719
Otros					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos y Gastos	-	-	-	-	10,283,209	10,475,609	10,677,810	10,248,768	10,416,899	9,772,405	9,918,349	10,064,652	10,210,919	10,356,088	10,403,117	10,550,130	10,699,100	10,851,095	11,006,179	11,164,415	11,325,679
Utilidad Operativa	-	-	-	-	19,417,301	19,061,003	20,800,834	23,299,597	25,337,271	28,059,669	28,573,648	29,016,534	29,347,413	29,506,574	29,707,493	29,698,663	29,648,786	29,597,370	29,544,374	29,489,758	29,426,965
Margen EBIT					65%	65%	66%	69%	71%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	73%	73%	73%	73%	73%	72%
Gastos financieros					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos extraordinario (venta saldo terreno)					45,717,500																
Utilidad antes de Impuestos	-	-	-	-	19,417,301	64,778,503	20,800,834	23,299,597	25,337,271	28,059,669	28,573,648	29,016,534	29,347,413	29,506,574	29,707,493	29,698,663	29,648,786	29,597,370	29,544,374	29,489,758	29,426,965
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	5,728,104	19,109,658	6,136,246	6,873,381	7,474,495	8,277,602	8,429,226	8,559,878	8,657,487	8,704,439	8,763,710	8,761,106	8,746,392	8,731,224	8,715,590	8,699,479	8,680,955
Utilidad Neta	-	-	-	-	13,689,198	45,668,845	14,664,588	16,426,216	17,862,776	19,782,067	20,144,422	20,456,657	20,689,926	20,802,135	20,943,782	20,937,557	20,902,394	20,866,146	20,828,784	20,790,279	20,746,010
Margen Neto					46%	155%	47%	49%	50%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	51%	51%	51%	51%
EBITDA (Util Opet + Dep + Amort)	-	-	-	-	23,399,575	23,043,276	24,783,108	27,281,871	29,319,544	31,227,387	31,741,365	32,184,251	32,515,131	32,674,292	32,875,210	32,866,380	32,816,504	32,765,087	32,712,092	32,657,475	32,594,682
Margen EBITDA					79%	78%	79%	81%	82%	83%	82%	82%	82%	82%	82%	81%	81%	81%	80%	80%	80%



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

1.3 Flujo de caja operativo

En el caso del flujo de caja operativo se ha evaluado la caja que se genera y solo se le ha agregado el igv, no se ha considerado la amortización ni la depreciación. El Ingreso de las operaciones empieza en el momento que inician las operaciones en el cuarto año y este Flujo de Caja operativo considera los ingresos de las operaciones menos los egresos de las operaciones de alquiler.

Tabla Nro.22: Flujo de Caja Operativo parcial

FLUJO DE CAJA OPERATIVO (USD)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Tiendas anclas	-	-	-	-	2,167,846	2,310,382
Cafés	-	-	-	-	1,385,732	1,476,844
Tiendas comerciales	-	-	-	-	9,489,779	10,113,732
Salas de teatro	-	-	-	-	3,060,617	3,261,853
Galería de arte	-	-	-	-	2,863,051	3,051,297
Salas de exposición	-	-	-	-	1,231,762	1,312,750
Talleres	-	-	-	-	780,135	831,429
Gourmet	-	-	-	-	2,518,056	2,683,618
Lounge	-	-	-	-	1,528,128	1,628,602
Estacionamientos	-	-	-	-	463,680	494,167
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	-	2,085,426	105,835
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edific.	-	-	-	-	2,126,299	2,266,103
IGV venta	-	-	-	-	4,587,982	4,889,641
Total Ingresos	-	-	-	-	34,288,492	34,426,254
EGRESOS						
Gastos de Mantenimiento	-	-	-	-	2,793,167	2,849,031
Gastos Administrativos	-	-	-	-	1,501,506	1,531,537
Gastos de Promoción y Marketing	-	-	-	-	1,019,551	1,108,319
Seguros	-	-	-	-	253,417	258,486
Impuestos municipales	-	-	-	-	633,543	646,214
Otros	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	5,728,104	19,109,658
IGV costos y gastos	-	-	-	-	1,002,176	1,034,527
IGV por pagar	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	-	-	-	-	12,931,466	26,537,771
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-	-	-	21,357,027	7,888,482

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.23: Flujo de Caja Operativo

FLUJO DE CAJA OPERATIVO (USD)																					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS																					
Tiendas anclas	-	-	-	-	2,167,846	2,310,382	2,462,290	2,624,185	2,796,725	2,980,610	3,160,556	3,207,964	3,256,084	3,304,925	3,354,499	3,404,816	3,455,888	3,507,727	3,560,343	3,613,748	3,661,251
Cafés	-	-	-	-	1,385,732	1,476,844	1,573,946	1,677,433	1,787,724	1,890,914	1,919,278	1,948,067	1,977,288	2,006,947	2,037,051	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804	2,047,804
Tiendas comerciales	-	-	-	-	9,489,779	10,113,732	10,778,710	11,487,410	12,242,707	12,949,370	13,143,611	13,340,765	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550	13,434,550
Salas de teatro	-	-	-	-	3,060,617	3,261,853	3,476,320	3,704,888	3,948,484	4,176,395	4,239,041	4,302,627	4,367,166	4,432,674	4,499,164	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912	4,522,912
Galería de arte	-	-	-	-	2,863,051	3,051,297	3,251,920	3,465,733	3,693,605	3,906,804	3,965,406	4,024,888	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848	4,079,848
Salas de exposición	-	-	-	-	1,231,762	1,312,750	1,399,063	1,491,052	1,589,088	1,680,812	1,706,024	1,731,615	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260	1,755,260
Talleres	-	-	-	-	780,135	831,429	886,096	944,356	1,006,448	1,064,541	1,080,509	1,096,717	1,113,168	1,129,865	1,146,813	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867	1,152,867
Gourmet	-	-	-	-	2,518,056	2,683,618	2,860,066	3,048,115	3,248,529	3,436,038	3,487,578	3,539,892	3,592,990	3,646,885	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968	3,667,968
Lounge	-	-	-	-	1,528,128	1,628,602	1,735,683	1,849,804	1,971,429	2,085,222	2,116,500	2,148,248	2,180,471	2,213,179	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973	2,225,973
Estacionamientos	-	-	-	-	463,680	494,167	526,658	561,286	598,191	637,522	679,439	724,112	739,970	751,070	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412	755,412
Derecho de llave (no reembolsable)	-	-	-	-	2,085,426	105,835	112,794	120,210	128,114	118,585	22,337	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Garantía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobro mantenimiento Edific.	-	-	-	-	2,126,299	2,266,103	2,415,099	2,573,892	2,743,125	2,905,260	2,971,717	3,016,292	3,061,537	3,107,460	3,154,072	3,201,383	3,249,403	3,298,144	3,347,617	3,397,831	3,448,798
IGV venta	-	-	-	-	4,587,982	4,889,641	5,211,135	5,553,767	5,918,928	6,265,481	6,389,630	6,491,681	6,569,423	6,615,937	6,652,177	6,668,534	6,677,727	6,687,058	6,696,529	6,706,142	6,714,692
Total Ingresos	-	-	-	-	34,288,492	34,426,254	36,689,780	39,102,133	41,673,098	44,097,556	44,881,627	45,572,867	46,127,756	46,478,599	46,762,787	46,917,327	47,025,613	47,135,523	47,247,082	47,360,315	47,467,336
EGRESOS																					
Gastos de Mantenimiento	-	-	-	-	2,793,167	2,849,031	2,906,011	2,964,132	3,023,414	3,083,883	3,145,560	3,208,471	3,272,641	3,338,094	3,404,855	3,472,953	3,542,412	3,613,260	3,685,525	3,759,236	3,834,420
Gastos Administrativos	-	-	-	-	1,501,506	1,531,537	1,562,167	1,593,411	1,625,279	1,657,784	1,690,940	1,724,759	1,759,254	1,794,439	1,830,328	1,866,934	1,904,273	1,942,359	1,981,206	2,020,830	2,061,247
Gastos de Promoción y Marketing	-	-	-	-	1,019,551	1,108,319	1,204,814	667,953	726,108	783,994	815,520	845,115	872,341	896,088	919,016	939,701	959,817	980,381	1,001,405	1,022,899	1,044,688
Seguros	-	-	-	-	253,417	258,486	263,655	268,929	274,307	279,793	285,389	291,097	296,919	302,857	308,914	315,093	321,395	327,822	334,379	341,066	347,888
Impuestos municipales	-	-	-	-	633,543	646,214	659,139	672,321	685,768	699,483	713,473	727,742	742,297	757,143	772,286	787,732	803,486	819,556	835,947	852,666	869,719
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	5,728,104	19,109,658	6,136,246	6,873,381	7,474,495	8,277,602	8,429,226	8,559,878	8,657,487	8,704,439	8,763,710	8,761,106	8,746,392	8,731,224	8,715,590	8,699,479	8,680,955
IGV costos y gastos	-	-	-	-	1,002,176	1,034,527	1,068,597	988,996	1,016,840	1,044,982	1,068,734	1,092,500	1,116,208	1,139,666	1,163,361	1,187,043	1,211,021	1,235,488	1,260,453	1,285,926	1,311,884
IGV por pagar	-	-	-	-	-	-	-	3,147,570	4,902,088	5,220,499	5,320,896	5,399,181	4,768,988	5,476,271	5,488,816	5,481,491	5,466,706	4,767,343	5,436,076	5,420,216	5,402,809
Total Egresos	-	-	-	-	12,931,466	26,537,771	13,800,630	17,176,693	19,728,299	21,048,021	21,469,738	21,848,743	21,486,135	22,408,997	22,651,287	22,812,052	22,955,501	22,417,433	23,250,581	23,402,318	23,553,609
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-	-	-	21,357,027	7,888,482	22,889,150	21,925,440	21,944,799	23,049,534	23,411,889	23,724,124	24,641,621	24,069,602	24,111,500	24,105,275	24,070,112	24,718,090	23,996,501	23,957,997	23,913,728

Fuente: Elaboración propia

1.4 Flujo de caja económico

Es a través del flujo de caja económico que se han proyectado los ingresos y egresos de dinero del proyecto en un periodo de 20

Años y de esa manera se logra determinar la rentabilidad y se estima el nivel de ganancias del proyecto.

Después del año 20 continua generando flujo y es la perpetuidad una cifra que concentra todos los flujos de caja de del año 20 a los próximos años para el presente proyecto es de \$254,212.050

$$\text{Perpetuidad (US\$)} = \frac{\text{Flujo de caja operativo}}{\text{Tasa de descuento}}$$

El VAN económico es positivo y mayor a 0, supera las expectativas lo cual indicaría que el proyecto es rentable:

Con un VAN económico de: \$ 39,787.159 tal como se puede apreciar en la tabla N°25.

- Está cumpliendo con la expectativa de rentabilidad que el inversionista quiere
- Se está recuperando la inversión
- Y se está teniendo un valor mayor al esperado

Como se aprecia en el grafico N° 25 como resultado del flujo de caja económico tenemos:

La suma del flujo de cada económico de \$39, 787,159 más la suma del VAN perpetuidad de flujo de caja operativo de \$42, 101,148(valor presente) nos da un VAN Económico de: \$81, 888,308 considerando una tasa de descuento de 9.41% anual.

Nos da que el resultado del VAN económico es positivo, el proyecto estaría siendo rentable y generando adicionalmente a recuperación de la inversión:

\$81, 888,308 adicionales

El proyecto valdría \$81, 888,308 más la inversión de \$139,488, 504 con una ganancia anual de 9.41% del monto de la inversión.

Como se aprecia en el grafico N° 26 del Flujo de caja económico acumulado:

La mayor cantidad de la inversión se produce en el año 4, ya luego en el año 5 se empiezan a generar ingresos y empiezan a restituir la inversión.

En el año 5 se empieza a recuperar la inversión y entre el año 9 y 10 se recupera el 100% de la inversión

Tabla Nro.24: Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (USD)																					
	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	-	-	-	-	21,357,027	7,888,482	22,889,150	21,925,440	21,944,799	23,049,534	23,411,889	23,724,124	24,641,621	24,069,602	24,111,500	24,105,275	24,070,112	24,718,090	23,996,501	23,957,997	23,913,728
Inversiones:																					
Terreno	-56,708,342	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Desarrollo/Promoción	-90,506	-271,519	-271,519	-271,519	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Gestión y Estructuración	-	-	-1,267,087	-1,900,630	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de la Obra (Construcción)	-	-	-25,341,739	-38,012,608	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento	-	-	-199,500	-798,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Mayor	-	-	-	-	-	-	-	-3,801,261	-	-	-	-	-3,801,261	-	-	-	-	-3,801,261	-	-	-
Aporte de Capital de Trabajo	-	-	-	-2,039,103	-134,071	-142,886	-152,281	-162,293	-154,024	-55,177	-45,356	-34,552	-20,673	-16,107	-7,270	-4,086	-4,147	-4,209	-4,272	-3,800	-
IGV Inversión	-16,291	-48,873	-4,874,372	-7,376,896	-	-	-	-684,227	-	-	-	-	-684,227	-	-	-	-	-684,227	-	-	-
(+) FLUJO DE CAJA DE LA INVERSION	-56,815,139	-320,392	-31,954,216	-50,398,756	-134,071	-142,886	-152,281	-4,647,781	-154,024	-55,177	-45,356	-34,552	-4,506,160	-16,107	-7,270	-4,086	-4,147	-4,489,697	-4,272	-3,800	-
(=) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-56,815,139	-320,392	-31,954,216	-50,398,756	21,222,956	7,745,596	22,736,869	17,277,659	21,790,776	22,994,357	23,366,533	23,689,572	20,135,460	24,053,496	24,104,230	24,101,189	24,065,965	20,228,393	23,992,229	23,954,197	23,913,728
(+) AJUSTES:																					
Ingreso por la venta del saldo de terreno	-	-	-	-	-	45,717,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	1,121,372	-	-	-	-	1,121,372	-	-	-	-	1,121,372	-	-	-
Perpetuidad del escudo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	715,359
Perpetuidad del mantenimiento mayor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2,424,946
Total Ajustes	-	-	-	-	-	45,717,500	-	1,121,372	-	-	-	-	1,121,372	-	-	-	-	1,121,372	-	-	-1,709,587
(=) FLUJO CAJA ECONOMICO \$	-56,815,139	-320,392	-31,954,216	-50,398,756	21,222,956	53,463,096	22,736,869	18,399,031	21,790,776	22,994,357	23,366,533	23,689,572	21,256,832	24,053,496	24,104,230	24,101,189	24,065,965	21,349,765	23,992,229	23,954,197	22,204,140
	-56,815,139	-57,135,531	-89,089,747	-139,488,504	-118,265,548	-64,802,452	-42,065,583	-23,666,552	-1,875,776	21,118,581	44,485,114	68,174,686	89,431,518	113,485,014	137,589,244	161,690,433	185,756,397	207,106,162	231,098,391	255,052,588	277,256,728
(+) Perpetuidad de los ingresos \$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254,212,050
(=) FLUJO CAJA ECONOMICO+PERPET. \$	-56,815,139	-320,392	-31,954,216	-50,398,756	21,222,956	53,463,096	22,736,869	18,399,031	21,790,776	22,994,357	23,366,533	23,689,572	21,256,832	24,053,496	24,104,230	24,101,189	24,065,965	21,349,765	23,992,229	23,954,197	276,416,191
FLUJO CAJA ECONOMICO ACUMULADO \$	-56,815,139	-57,135,531	-89,089,747	-139,488,504	-118,265,548	-64,802,452	-42,065,583	-23,666,552	-1,875,776	21,118,581	44,485,114	68,174,686	89,431,518	113,485,014	137,589,244	161,690,433	185,756,397	207,106,162	231,098,391	255,052,588	531,468,778

Fuente: Elaboración propia

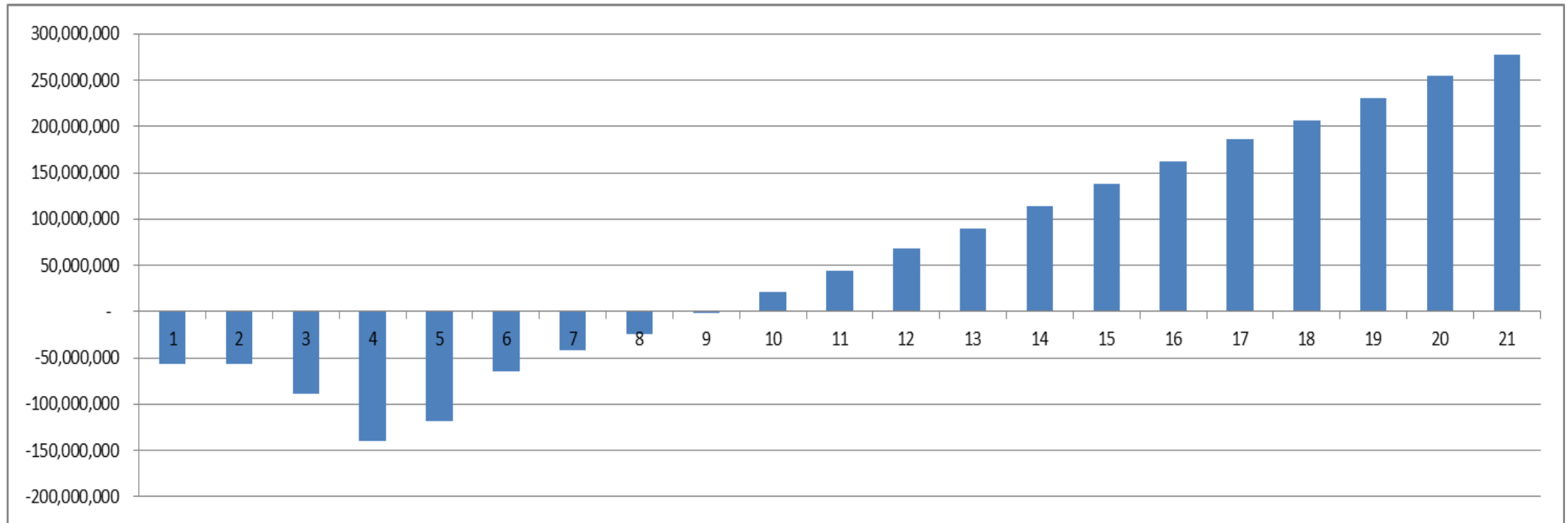
Tabla Nro.25: Resultados de Flujo de Caja Económico

RESULTADOS:	
VAN FLUJO DE CAJA OPERATIVO	137,369,271
VAN FLUJO DE LAS INVERSIONES	-127,685,732
VAN FLUJO DE LOS AJUSTES	30,103,620
VAN FLUJO DE CAJA ECONOMICO	39,787,159
VAN PERPETUIDAD DE FLUJO OPERAT.	42,101,148
VAN Económico	81,888,308
TASA DE DESCUENTO	9.41%
TASA DE DESCUENTO 5 años	156.8%
TIR	15.6%
MAX.REQUERIMIENTO DE INVERSION	-139,488,504

Fuente: Elaboración propia



Tabla Nro.26: Resultados de Flujo de Caja Económico acumulado



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.27: Conciliación entre el flujo de caja neto y estado de resultados

CONCILIACION ENTRE FLUJO CAJA NETO Y ESTADO DE RESULTADOS		
		USD
Utilidad Neta (Estado de Resultados)		356,201,783
Flujo de caja economico		229,884,699
Diferencia		126,317,084
Explicación de las diferencias :		
Valor del terreno		56,708,342
Capital de trabajo		2,984,308
Cobro de Fondo de garantia		-
Ingreso por la venta del saldo de terreno		45,717,500
Mantenimiento mayor		11,403,782
Saldo por amortizar construcción		9,503,152
Total		126,317,084

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.28: Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL		
Financiamiento:		
Deuda	60.0%	
Equity	40.0%	
Kd	9.0%	
Ke	14.0%	
WACC		
	9.41%	
WACC 5 años		
	56.8%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.30: Flujo de caja de la Deuda

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA o DEL FINANCIAMIENTO (USD)														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FLUJO CAJA DE LA DEUDA														
Prestamos	-	32,750,040	49,125,060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizacion	-	-	-	2,969,590	7,691,237	8,383,448	9,137,958	9,960,375	10,856,808	11,833,921	12,898,974	8,142,789	-	-
Amortizacion Extraordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interes	-	2,947,504	7,368,759	7,368,759	7,101,496	6,409,285	5,654,774	4,832,358	3,935,924	2,958,812	1,893,759	732,851	-	-
Escudo fiscal de los intereses	-	869,514	2,173,784	2,173,784	2,094,941	1,890,739	1,668,158	1,425,546	1,161,098	872,849	558,659	216,191	-	-
FLUJO CAJA DE LA DEUDA	-	30,672,050	43,930,085	-8,164,565	-12,697,791	-12,901,994	-13,124,574	-13,367,187	-13,631,635	-13,919,883	-14,234,074	-8,659,449	-	-
RATIO DE COBERTURA (FC econ / Servicio deuda)					2.1x	3.6x	1.5x	1.2x	1.5x	1.6x	1.6x	1.6x	2.4x	PROMEDIO 1.9x

Fuente: Elaboración propia

1.5 Flujo de caja financiero del accionista

Con el flujo de caja del accionista determina los resultados reales para definir la decisión

Como se aprecia en el grafico N° 31 como resultado que es el flujo de caja económico menos la deuda, lo que queda es el monto real del saldo del accionista después de pagar la deuda el cual nos da como resultado:

VAN Financiero o del Accionista (US\$) 27, 508,494. Con una tasa de descuento de 14% que es la expectativa del accionista y que el proyecto tenga ese porcentaje de retribución.

Con una TIR DE 18% máxima tasa de rentabilidad de este proyecto, es decir la tasa máxima que soporta el proyecto con un VAN = a 0. Con estos resultados finales resultado del flujo de caja del accionista del se está pagando el 14 % de rentabilidad del accionista y se está recuperando la inversión (US\$) 64, 886,369 y está generando un valor de (US\$) 27, 508,494.

Se concluye como resultado que:

- Por lo que se concluye que es un proyecto es rentable y crea valor en (US\$) 27, 508,494.
- Si se llega a pagar la deuda
- Ratio de cobertura de la deuda es de 1.9 promedio.
- Aporte de capital de 64.8
- Tiene una TIR de 18% que es el porcentaje máximo tolerable que soporta el proyecto con un VAN igual a 0.

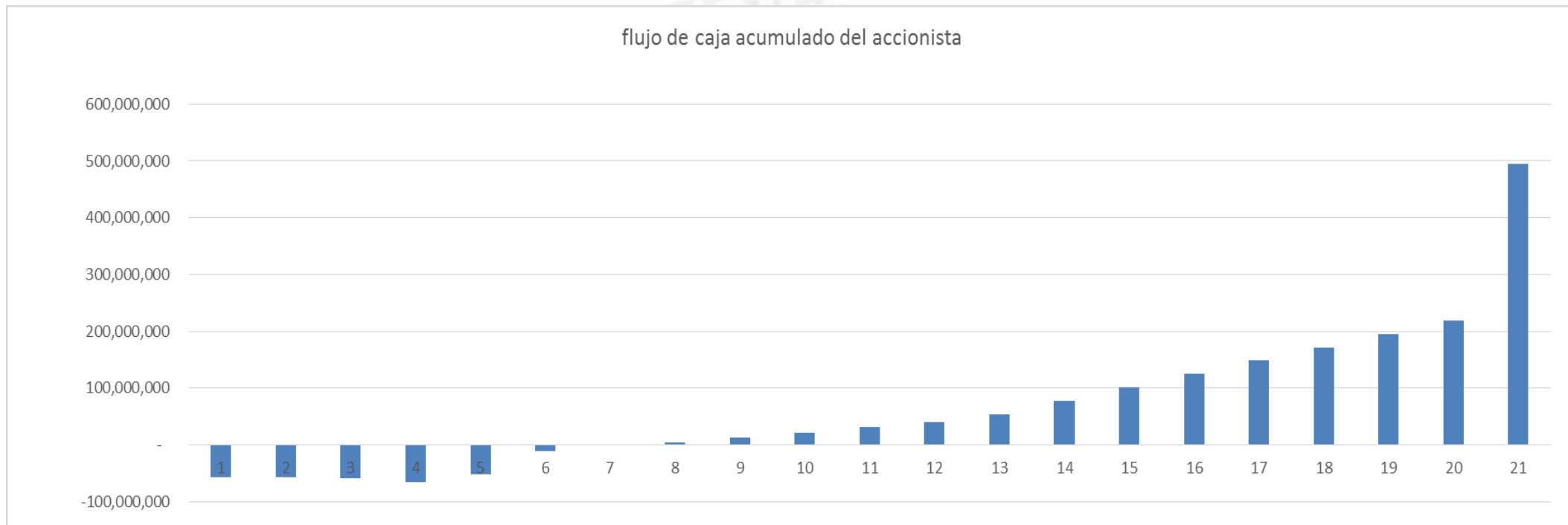
Tabla Nro.31: Flujo de caja Financiero del Accionista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO o DEL ACCIONISTA (USD)											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA ECONOMICO + PERPET.	-56,815,139	-320,392	-31,954,216	-50,398,756	21,222,956	53,463,096	22,736,869	18,399,031	21,790,776	22,994,357	23,366,533
(+) FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	-	-	30,672,050	43,930,085	-8,164,565	-12,697,791	-12,901,994	-13,124,574	-13,367,187	-13,631,635	-13,919,883
(-) FLUJO DE CAJA FINANCIERO o DEL ACCIO	-56,815,139	-320,392	-1,282,166	-6,468,672	13,058,391	40,765,305	9,834,875	5,274,457	8,423,588	9,362,722	9,446,650
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO	-56,815,139	-57,135,531	-58,417,697	-64,886,369	-51,827,978	-11,062,673	-1,227,798	4,046,659	12,470,247	21,832,969	31,279,619

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
23,689,572	21,256,832	24,053,496	24,104,230	24,101,189	24,065,965	21,349,765	23,992,229	23,954,197	276,416,191
-14,234,074	-8,659,449	-	-	-	-	-	-	-	-
9,455,498	12,597,384	24,053,496	24,104,230	24,101,189	24,065,965	21,349,765	23,992,229	23,954,197	276,416,191
40,735,117	53,332,501	77,385,996	101,490,226	125,591,415	149,657,380	171,007,145	194,999,374	218,953,570	495,369,761

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.32: Flujo de caja acumulado del Accionista



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.33: Resultados del Flujo de caja Financiero del Accionista

RESULTADOS:	
VAN Financiero o del Accionista (US\$)	27,508,494
Tasa de descuento (Ke)	14.0%
TIR	18.0%
Máximo requerimiento de Aporte	64,886,369
Aporte teorico	57,613,404
(+) Necesidad de Aporte adicional	7,272,965
(-) Aporte ajustada (US\$)	64,886,369
¿Cancela la deuda?	Si cancela deuda

Fuente: Elaboración propia

2. Sensibilidad de Variables

Para el análisis de sensibilidad hemos analizado las variables más influyentes en la operación del proyecto: Terreno y Tasa de descuento, como una variable impacta en el VAN.

En la tabla 34 detecto mis 6 variables críticas y evaluó la sensibilidad jugando con 2 variables:

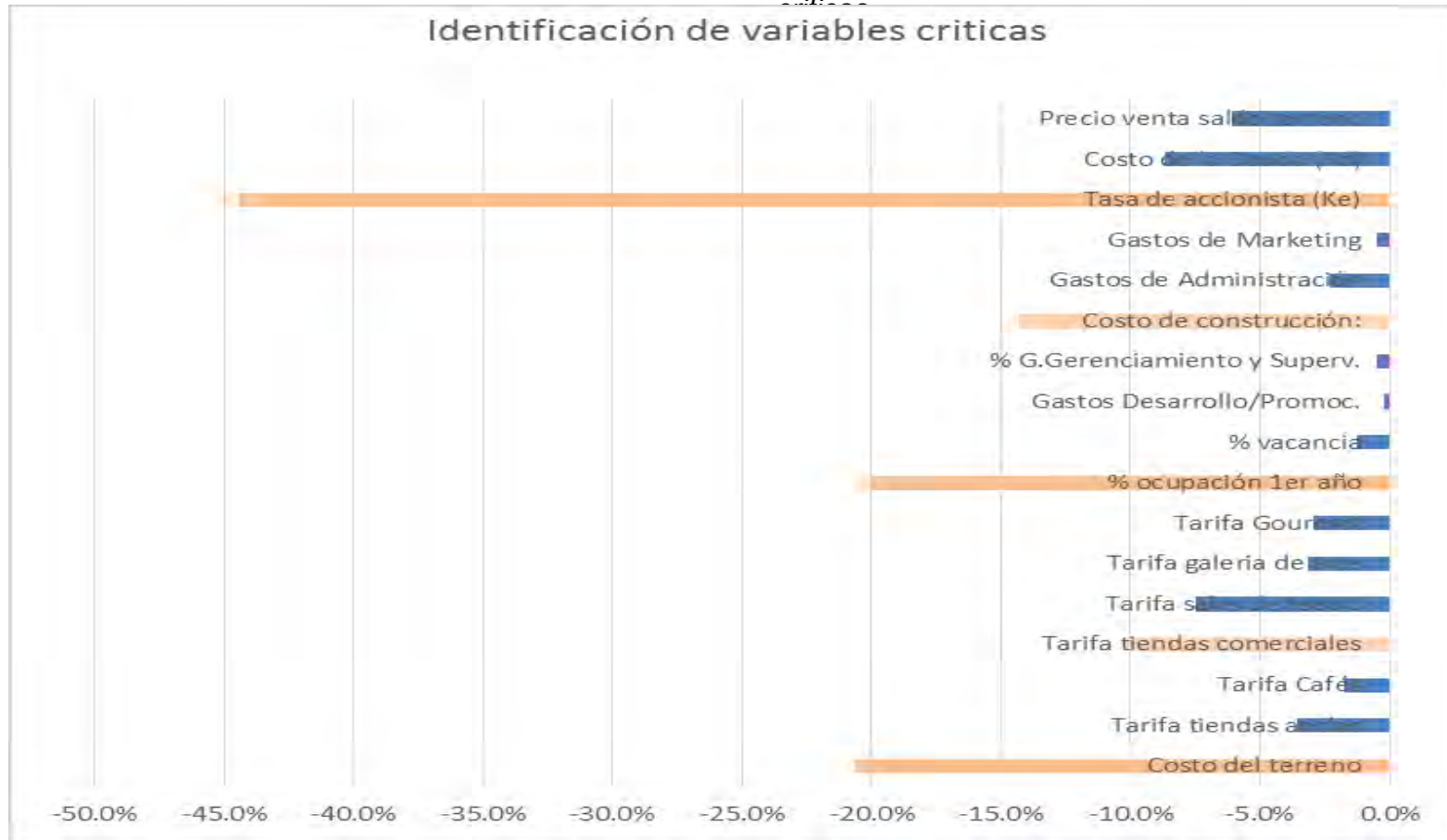
- 1 Tasa de Ocupación con tasa de descuento
- 2 Costo de terreno con tasa de descuento
- 3 Tasa de descuento con costo de construcción
- 4 Tasa de descuento con tarifas de tiendas comerciales
- 5 Tasa de ocupación con costo de construcción
- 6 Costo de construcción con costo de terreno
- 7 Tasa de descuento con costo de la deuda
- 8 Tasa de descuento con precio de saldo de terreno

Tabla Nro.34: Análisis de Sensibilidad-VARIABLES críticas

ANALISIS DE SENSIBILIDAD								
Identificación de variables críticas --> ante una variación del +/- 10% de una variable medir el impacto en el VAN, si el impacto es bastante más grande reflejaría que es una variable crítica								
Variables	Unidad	Valor variable Escenario Base	Variación Variable	Nuevo valor Variable	Valor Escenario Base VAN	Nuevo Valor VAN	Variación VAN	Prelación
					\$ 27,508,494			
Costo del terreno	\$ x m2	829.1	10.0%	912.0	27,508,494	21,836,035	-20.6%	2°
Tiendas anclas	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	27,508,494	26,529,520	-3.6%	
Cafés	\$ x m2	90.0	-10.0%	81.0	27,508,494	27,029,362	-1.7%	
Tarifa de tiendas comerciales	\$ x m2	85.0	-10.0%	76.5	27,508,494	24,718,507	-10.1%	5°
Salas de teatro	\$ x m2	30.0	-10.0%	27.0	27,508,494	25,450,253	-7.5%	
Galería de arte	\$ x m2	80.0	-10.0%	72.0	27,508,494	26,648,466	-3.1%	
Gourmet	\$ x m2	100.0	-10.0%	90.0	27,508,494	26,691,637	-3.0%	
% ocupación 1er año	%	75.0%	-10.0%	67.5%	27,508,494	22,016,281	-20.0%	3°
% vacancia	%	5.0%	10.0%	5.5%	27,508,494	27,159,893	-1.3%	
Gastos Desarrollo/Promoc.	\$ x m2	10	10.0%	11.0	27,508,494	27,444,882	-0.2%	
% G.Gerenciamiento y Superv.	%	5.0%	10.0%	5.5%	27,508,494	27,367,068	-0.5%	
Costo de construcción	\$ x m2	700.0	10.0%	770.0	27,508,494	23,575,856	-14.3%	4°
Gastos de Administración	%	6.0%	10.0%	6.6%	27,508,494	26,880,477	-2.3%	
Gastos de Marketing	%	4.0%	10.0%	4.4%	27,508,494	27,379,523	-0.5%	
Tasa de accionista (Ke)	%	14.0%	10.0%	15.4%	27,508,494	15,282,269	-44.4%	1°
Costo de la Deuda (Kd)	%	9.0%	10.0%	9.9%	27,508,494	25,123,164	-8.7%	6°
Precio venta saldo del terreno año 5	\$ x m2	2,500	-10.0%	2,250.00	27,508,494	25,834,525	-6.1%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.35: Análisis de Sensibilidad- Identificación de Variables



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.36: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 1

		Tasa de ocupación 1er año de explotación						
		65.0%	67.5%	70.0%	72.5%	75.0%	77.5%	80.0%
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	42,188,965	44,666,526	46,869,852	48,883,920	50,724,987	52,326,614	53,685,497
	12.5%	35,830,266	38,237,776	40,384,320	42,349,977	44,149,985	45,720,113	47,055,801
	13.0%	30,016,381	32,355,946	34,447,118	36,365,371	38,124,983	39,663,853	40,976,266
	13.5%	24,691,535	26,965,228	29,002,446	30,874,327	32,594,249	34,102,168	35,391,305
	14.0%	19,806,425	22,016,281	24,000,958	25,827,518	27,508,494	28,985,821	30,251,745
	15.0%	11,185,686	13,273,794	15,157,594	16,896,701	18,502,103	19,919,496	21,139,409
	16.0%	3,860,354	5,834,295	7,622,710	9,278,615	10,811,633	12,170,962	13,345,698
	18.0%	-7,788,066	-6,021,357	-4,408,004	-2,906,035	-1,508,098	-258,695	829,113
		725.58	775.84	829.07	885.39	944.97	1,007.94	1,074.48
		Costo del terreno (\$ xm2)						
		4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	57,803,901	54,365,541	50,724,987	46,872,427	42,797,670	38,490,138	33,938,854
	12.5%	51,228,899	47,790,539	44,149,985	40,297,425	36,222,668	31,915,136	27,363,853
	13.0%	45,203,897	41,765,537	38,124,983	34,272,422	30,197,666	25,890,134	21,338,850
	13.5%	39,673,164	36,234,803	32,594,249	28,741,689	24,666,932	20,359,401	15,808,117
	14.0%	34,587,408	31,149,047	27,508,494	23,655,933	19,581,177	15,273,645	10,722,361
	15.0%	25,581,017	22,142,656	18,502,103	14,649,542	10,574,786	6,267,254	1,715,970
	16.0%	17,890,547	14,452,187	10,811,633	6,959,072	2,884,316	-1,423,216	-5,974,500
	18.0%	5,570,816	2,132,456	-1,508,098	-5,360,658	-9,435,415	-13,742,946	-18,294,230

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.37: Análisis de Sensibilidad- 1

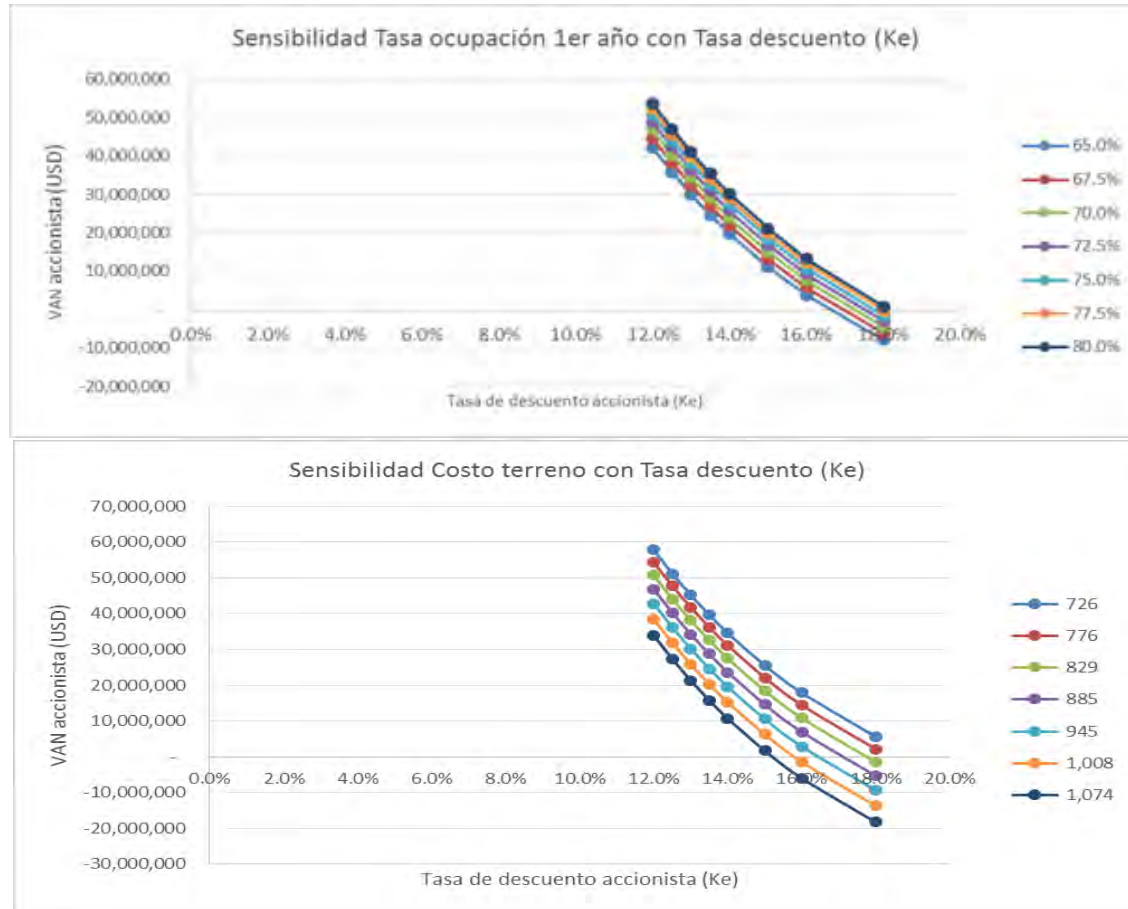


Tabla Nro.38: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 2

		Costo de construcción (\$ x m2)						
		685.00	690.00	700.00	750.00	800.00	900.00	1,000.00
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	51,679,082	51,361,050	50,724,987	47,544,671	44,364,354	37,978,385	31,528,809
	12.5%	45,074,490	44,766,322	44,149,985	41,068,302	37,986,619	31,797,784	25,545,011
	13.0%	39,021,098	38,722,393	38,124,983	35,137,931	32,150,880	26,151,214	20,087,370
	13.5%	33,463,118	33,173,495	32,594,249	29,698,023	26,801,796	20,983,716	15,101,304
	14.0%	28,351,202	28,070,299	27,508,494	24,699,467	21,890,440	16,246,729	10,538,608
	15.0%	19,295,548	19,031,066	18,502,103	15,857,285	13,212,467	7,897,197	2,517,574
	16.0%	11,559,577	11,310,262	10,811,633	8,318,484	5,825,336	813,526	-4,262,335
	18.0%	-841,204	-1,063,502	-1,508,098	-3,731,077	-5,954,056	-10,425,047	-14,958,886
		Tarifas tiendas comerciales						
		72.50	75.00	78.00	80.00	85.00	88.00	90.00
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	45,323,659	46,843,014	48,173,487	48,990,436	50,724,987	51,502,209	51,878,144
	12.5%	38,971,914	40,405,333	41,683,224	42,470,387	44,149,985	44,907,977	45,276,961
	13.0%	33,157,393	34,511,686	35,739,621	36,498,330	38,124,983	38,864,168	39,226,216
	13.5%	27,825,312	29,106,622	30,287,077	31,018,600	32,594,249	33,315,062	33,670,208
	14.0%	22,927,237	24,141,116	25,276,427	25,981,970	27,508,494	28,211,371	28,559,667
	15.0%	14,266,351	15,359,980	16,411,494	17,068,464	18,502,103	19,170,434	19,505,230
	16.0%	6,886,032	7,876,020	8,851,599	9,464,151	10,811,633	11,447,171	11,768,806
	18.0%	-4,901,851	-4,080,093	-3,236,102	-2,701,479	-1,508,098	-933,039	-636,513

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.39: Análisis de Sensibilidad- 2

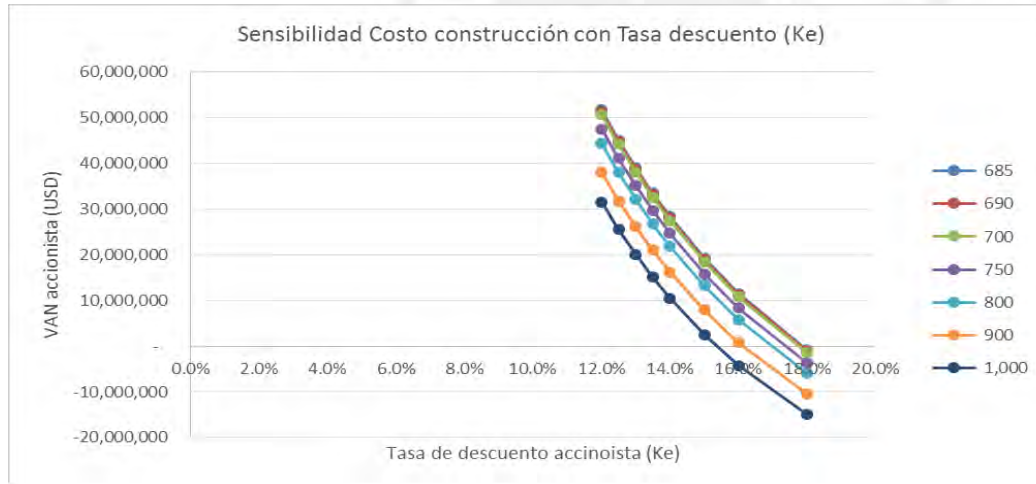
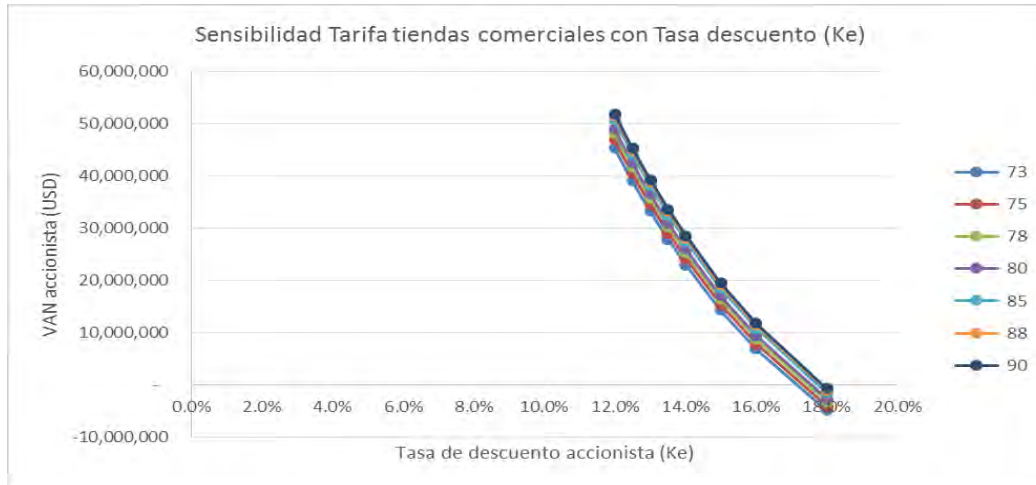


Tabla Nro.40: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 3

		Costo de construcción (\$ xm2)						
		685.00	690.00	700.00	750.00	800.00	900.00	1,000.00
	27,508,494							
Tasa de ocupación 1er año de explotación	65.0%	20,649,133	20,368,230	19,806,425	16,988,705	14,134,644	8,426,523	2,692,449
	67.5%	22,858,989	22,578,086	22,016,281	19,207,254	16,374,035	10,665,914	4,957,793
	70.0%	24,843,666	24,562,764	24,000,958	21,191,931	18,382,904	12,680,125	6,972,005
	72.5%	26,670,226	26,389,324	25,827,518	23,018,492	20,209,465	14,536,220	8,828,099
	75.0%	28,351,202	28,070,299	27,508,494	24,699,467	21,890,440	16,246,729	10,538,608
	77.5%	29,828,529	29,547,626	28,985,821	26,176,794	23,367,767	17,749,713	12,045,470
	80.0%	31,079,930	30,803,869	30,251,745	27,450,219	24,641,192	19,023,138	13,348,429
		725.58	775.84	829.07	885.39	944.97	1,007.94	1,074.48
		Costo del terreno (\$ xm2)						
	27,508,494	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
Costo de construcción (\$ x m2)	685.00	35,430,116	31,991,755	28,351,202	24,498,641	20,423,885	16,116,353	11,565,069
	690.00	35,149,213	31,710,853	28,070,299	24,217,739	20,142,982	15,835,450	11,284,167
	700.00	34,587,408	31,149,047	27,508,494	23,655,933	19,581,177	15,273,645	10,722,361
	720.00	33,463,797	30,025,437	26,384,883	22,532,323	18,457,566	14,150,034	9,598,750
	750.00	31,778,381	28,340,021	24,699,467	20,846,906	16,772,150	12,464,618	7,913,334
	800.00	28,969,354	25,530,994	21,890,440	18,037,880	13,963,123	9,655,591	5,104,307
	900.00	23,325,643	19,887,283	16,246,729	12,394,169	8,319,412	4,011,881	-539,403
	1,000.00	17,617,522	14,179,162	10,538,608	6,686,048	2,611,291	-1,696,240	-6,247,524

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.41: Análisis de Sensibilidad- 3

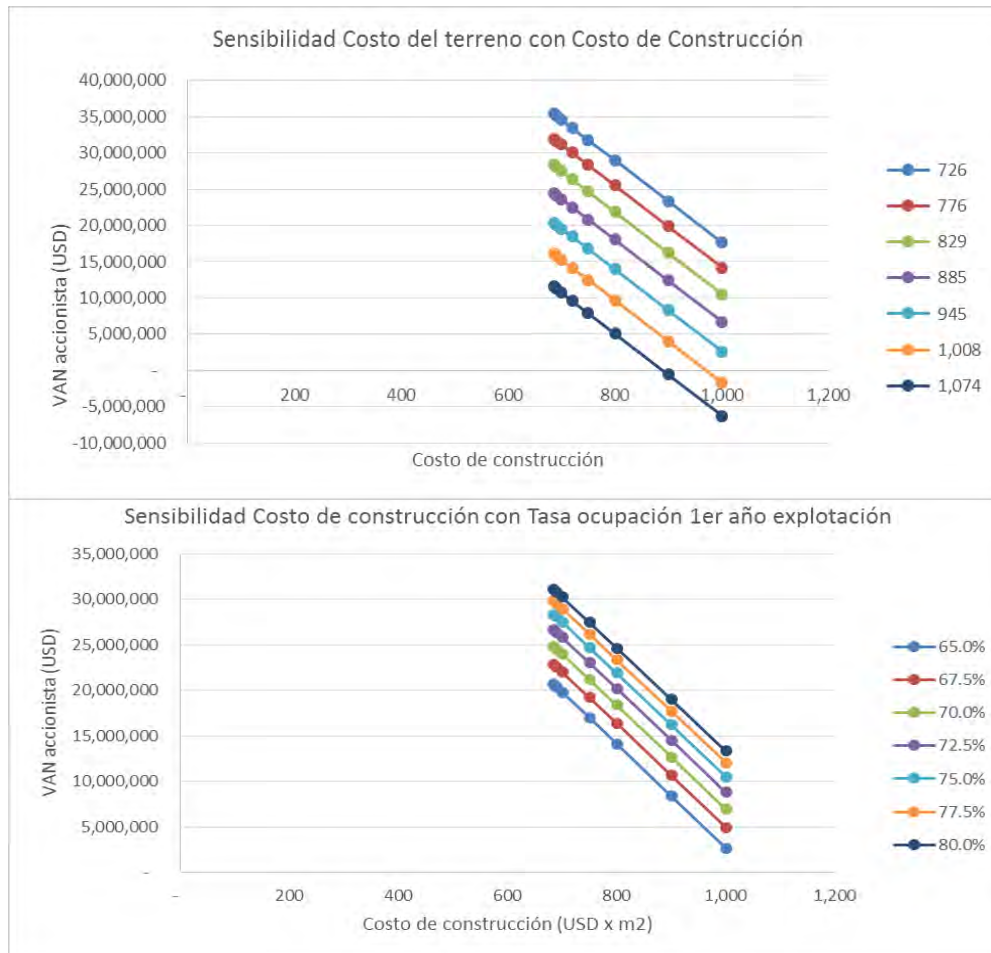
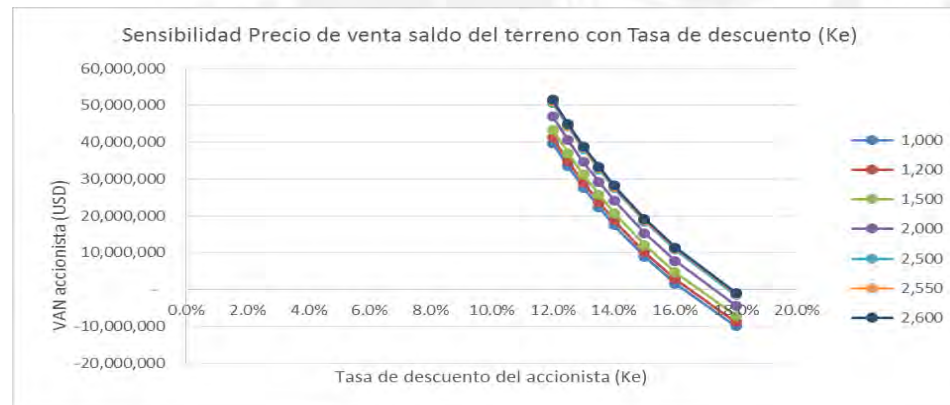
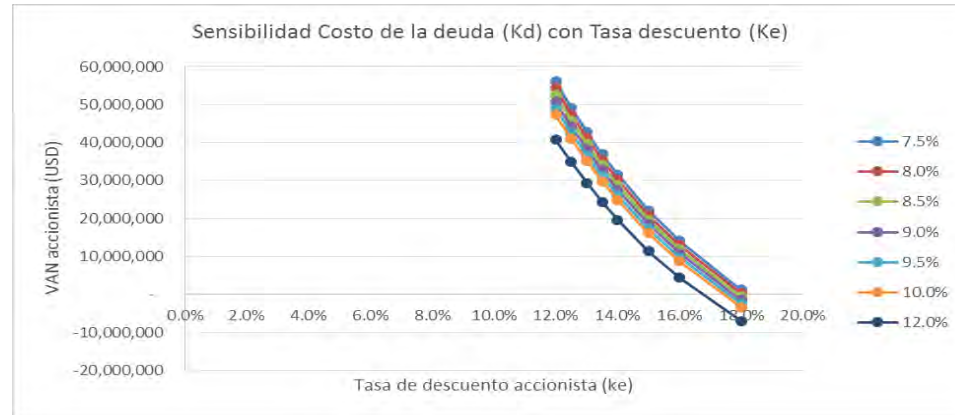


Tabla Nro.42: Análisis de Sensibilidad- tabla de 2 variables 4

		Costo de la deuda (Kd)						
		7.5%	8.0%	8.5%	9.0%	9.5%	10.0%	12.0%
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	56,055,879	54,245,008	52,469,019	50,724,987	49,010,276	47,322,503	40,800,461
	12.5%	49,109,311	47,427,992	45,775,691	44,149,985	42,548,685	40,969,807	34,844,887
	13.0%	42,755,710	41,188,695	39,645,790	38,124,983	36,624,452	35,142,546	29,373,053
	13.5%	36,933,344	35,467,542	34,021,736	32,594,249	31,183,566	29,788,305	24,337,973
	14.0%	31,587,843	30,211,987	28,852,669	27,508,494	26,178,193	24,860,615	19,697,815
	15.0%	22,141,060	20,917,219	19,704,558	18,502,103	17,308,967	16,124,341	11,457,072
	16.0%	14,093,898	12,992,668	11,898,807	10,811,633	9,730,522	8,654,905	4,397,589
	18.0%	1,237,553	319,744	-595,360	-1,508,098	-2,418,779	-3,327,687	-6,950,444
		Precio de venta saldo del terreno (\$ x m2)						
		1,000.00	1,200.00	1,500.00	2,000.00	2,500.00	2,550.00	2,600.00
	27,508,494							
Tasa de descuento del accionista (Ke)	12.0%	39,751,801	41,214,893	43,409,530	47,067,258	50,724,987	51,090,760	51,456,533
	12.5%	33,418,490	34,849,356	36,995,655	40,572,820	44,149,985	44,507,701	44,865,418
	13.0%	27,628,818	29,028,307	31,127,540	34,626,261	38,124,983	38,474,855	38,824,727
	13.5%	22,327,250	23,696,183	25,749,583	29,171,916	32,594,249	32,936,483	33,278,716
	14.0%	17,464,681	18,803,856	20,812,619	24,160,556	27,508,494	27,843,287	28,178,081
	15.0%	8,887,449	10,169,403	12,092,334	15,297,218	18,502,103	18,822,591	19,143,079
	16.0%	1,604,320	2,831,962	4,673,424	7,742,528	10,811,633	11,118,543	11,425,453
	18.0%	-9,961,135	-8,834,064	-7,143,456	-4,325,777	-1,508,098	-1,226,330	-944,562

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.43: Análisis de Sensibilidad- 4



Sensibilidad (VAN financiero = 0) respecto al uso del terreno

Comprar solo la cantidad de terreno para la 1ra. Etapa

Costo terreno actual	551.38	USD x m2
Maximo costo terreno	1,350.00	(incorpora costo de capital 13.6% año)
Area (solo 1ra etapa)	50,113.00	m2

VAN financiero o del accionista -

Comprar el 100% de terreno usar la 1ra etapa y no vender saldo de terreno

Costo terreno actual	551.38	USD x m2
Maximo costo terreno	982.33	(incorpora costo de capital 8.6% año)
Area (solo 1ra etapa)	68,400.00	m2
Saldo de área no se vende	-	

VAN financiero o del accionista -

3. Análisis de Escenarios

Ponemos un valor para cada escenario, con las 6 variables críticas que generan un mayor impacto en el proyecto, en 3 escenarios uno base, pesimista y optimista, luego del análisis podemos ver que el proyecto es potente y en escenarios pesimistas siguen siendo rentable.

Tabla Nro.44: Análisis de Escenarios -resumen

ANALISIS DE ESCENARIOS

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Escenario Base	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Celdas cambiantes:				
Tasa de accionista (Ke)	14.0%	14.0%	15.0%	12.0%
% ocupación 1er año	75.0%	75.0%	70.0%	80.0%
Costo de capital ajuste al costo del terreno	6.0%	6.0%	8.0%	6.0%
Costo de construcción	700.0	700.0	800.0	700.0
Tarifa de tiendas comerciales	85.0	85.0	75.0	90.0
Costo de la deuda (Kd)	9.0%	9.0%	9.5%	8.0%
Celdas de resultado:				
VAN accionista (USD)	27,508,494	27,508,494	- 2,411,966	58,396,539
TIR accionista	18.0%	18.0%	14.7%	19.1%
Maximo aporte de capital	64,886,369	64,886,369	74,248,863	64,092,561
¿Cancela la deuda?	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda	Si cancela deuda
Ratio de cobertura de deuda	1.9x	1.9x	1.5x	2.0x

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro.45: Análisis de Escenarios -Equilibrio

Análisis de Escenarios						
		Inicial		Pesimista	Base	Optimista
VARIABLES CRÍTICAS						
Tasa de accionista (Ke)	%	14.0%	7.1%	15.0%	14.0%	12.0%
% ocupación 1er año	%	75%	-6.7%	70.0%	75%	80.0%
Costo del terreno	\$ x m2	829.07	14.0%	945	829.07	829.07
Costo de construcción	\$ x m2	700.00	14.3%	800.00	700.00	700.00
Tarifa de tiendas comerciales	\$ x m2	85.00	-11.8%	75	85.00	90
Costo de la deuda (Kd)	%	9.0%	5.6%	9.5%	9.0%	8.0%
VARIABLES RESULTADOS:						
		Inicial				
VAN financiero o del accionista		27,508,494				
TIR financiero o del accionista		18.0%				
Maximo Requerimiento de aporte de capital		64,886,369				
¿Cancela la deuda?		SI cancela deuda				
Cobertura de deuda		1.9x				
Punto de Equilibrio (VAN = 0) ---> Buscar Objetivo						
VARIABLES CRÍTICAS	Unidad	Valor variable Escenario Base		Valor variable (VAN=0)	Variación	
Tasa de accionista (Ke)	%	14.0%		17.7%	26.4%	
% ocupación 1er año	%	75%		47.7%	-36.4%	
Costo del terreno	\$ x m2	829.07	1,234.24	12.2%	48.9%	
Costo de construcción	\$ x m2	700.00		1,184.0	69.1%	
Tarifa de tiendas comerciales	\$ x m2	85.00		26.0	-69.4%	
Costo de la deuda (Kd)	%	10.0%		20.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

4. Resumen Ejecutivo

- El VAN es mayor a 0
- El TIR es mayor que la tasa de descuento es rentable.
- Por lo que se concluye que es un proyecto es rentable y crea valor en VAN (US\$) 27, 508,494.
- En el año 5 empieza a recuperar la inversión
- Y entre el 7 y 8 recupera toda la inversión
- En el año 21 se considera la perpetuidad del proyecto.

Tabla Nro.46: Resultados

RESULTADOS

Económico	
Valor Actual Neto (VAN) Econ. (USD)	81,888,308
Tasa Interna de Retorno (TIR)	15.6%
Tasa de descuento (WACC o CPPC)	9.4%
Financiero o del Accionista	
Valor Actual Neto (VAN) Financiero o Accionista (US\$)	27,508,494
Tasa Interna de Retorno (TIR)	18.0%
Tasa de descuento (Ke)	14.0%
Aporte de capital teórico	57,613,404
Ajuste de aporte	7,272,965
Maximo Aporte de capital (USD)	64,886,369
Ratio de Cobertura de Deuda promedio	1.9x

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1 Conclusiones en relación al Entorno: Segmentos Sociales

Como se ha podido analizar en el capítulo 1, Análisis Externo, en el análisis social de Lima, nos lleva a la conclusión que el NSE medio alto se encuentra concentrado en Lima Moderna que agrupa a los estratos socioeconómicos A y B siendo estos dos estratos el 12.7% de habitantes de Lima y la mayor concentración del NSE medio alto se encuentra en los distritos de San Borja, Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco y La Molina. Por lo que la ubicación elegida en el distrito de Miraflores para el desarrollo del proyecto se posiciona dentro de uno de los distritos de mayor concentración del nivel socioeconómico medio alto al que va enfocado el proyecto.

En cuanto al mercado comercial en el capítulo 2 Mercado Comercial se analizan las variables de tipos de Centros Comerciales que según las dimensiones en metros cuadrados y radio de influencia se considera al proyecto dentro de un CR (Centro Regional) que cubrirá una población de 100,000 hogares y en el caso del proyecto inmobiliario planteado se analiza la cantidad total de hogares en Lima: 2 551,466(APEIM, 2015) siendo nuestro público objetivo es el NSE A el 5.2% de los hogares de Lima lo que representa 132,676 hogares en Lima, cumpliendo de manera efectiva con la población cubierta del NSE A.

2 Conclusiones en relación al Mercado Comercial - Oferta actual y Tamaño correcto

En el capítulo 2 Mercado Comercial se analizan las dimensiones en función al tipo de Centro Comercial y por lo anteriormente analizado el proyecto que se plantea es un CR (Centro Regional el cual tiene un área promedio de entre 25,000 m² y 50,000m², en el presente proyecto se ha considerado 46,552.80 m² de área arrendable lo cual hace que el proyecto cumpla con uno de los principios básicos de éxito de un Centro Comercial (Chinen, 2000) que es el del tamaño adecuado a la población a servir.

Se establece también la oferta actual de Centros Comerciales en Lima que va en aumento y en Miraflores y San Isidro se llega a tener solo dos Centros Comerciales como competencia directa que son Larco Mar el cual está clasificado dentro de Centros Comerciales de Estilo de Vida (Colliers, 2015) y además deja un público cautivo del NSE A que se ha visto obligado a usar el Street mall en la zona de San Isidro (calle Conquistadores y Miguel Dasso) además cabe señalar que el segundo es el Centro Comercial Real Plaza Salaverry ubicado en Jesús María y ha llegado a cubrir parte de demanda de este NSE A. Este publico representa el 70% del NSE A ubicado en Miraflores y San Isidro y el otro 30% se encuentra en la Molina y Surco, por lo que la oferta va en relación directa con la estratégica ubicación del terreno del proyecto en el centro de Miraflores y San Isidro.

3 Conclusiones en relación al Producto y Ubicación

En el capítulo 4 Producto, se analiza el tipo de producto inmobiliario que se planteara y en función a la ubicación se analiza lo que se puede construir con la zonificación y normativa vigente. Por lo que se plantea el producto previo análisis de todas las variables de mercado y se potencia y viabiliza el proyecto en dos etapas las cuales son en una primera etapa: el Centro Comercial Cultural y en una segunda la venta de los 2 lotes residuales en el año cinco, con un terreno total de 68,400m² se logra tener una cabida potencial máximo del 83% del área construida permitida dando así un potencial óptimo de aprovechamiento del terreno.

4 Conclusiones en relación a los principios básicos de un Centro Comercial:

El éxito comercial del presente proyecto está basado en la satisfacción del cliente con un ambiente placentero que cumple con las expectativas del estilo de vida, a través de los servicios y espacios generados en el presente proyecto.

El éxito para el dueño promotor se plantea, con un negocio rentable que genera ganancias y éxito a largo plazo y garantiza una inversión segura.

Por lo que analizando los principios básicos para un Centro Comercial (Chinen, 2,000) se puede observar que cuenta con: Ubicación, accesibilidad y esquina adecuadas y privilegiadas sobre avenida en esquina con accesos directos a los distritos de mayor auge económico en Lima.

Además el proyecto se encuentra en el centro de 2 distritos como entorno socioeconómico A al que va dirigido el proyecto.

Cuenta también con un tamaño adecuado a la demanda analizada en función a un Comercio Regional, con una cabida máxima que se utiliza de manera coherente al tamaño del producto inmobiliario.

Y se plantea un proyecto placentero con espacios arquitectónicamente adecuados y agradables además de ser un negocio rentable tal como se detalla en estudio financiero.

5 Conclusiones en relación a la Rentabilidad del Proyecto

Tal como se analizó en el Capítulo 6 (Inversión y Operación) y en el Capítulo 7 (Análisis Financiero) con 20 años de operación se obtienen resultados positivos.

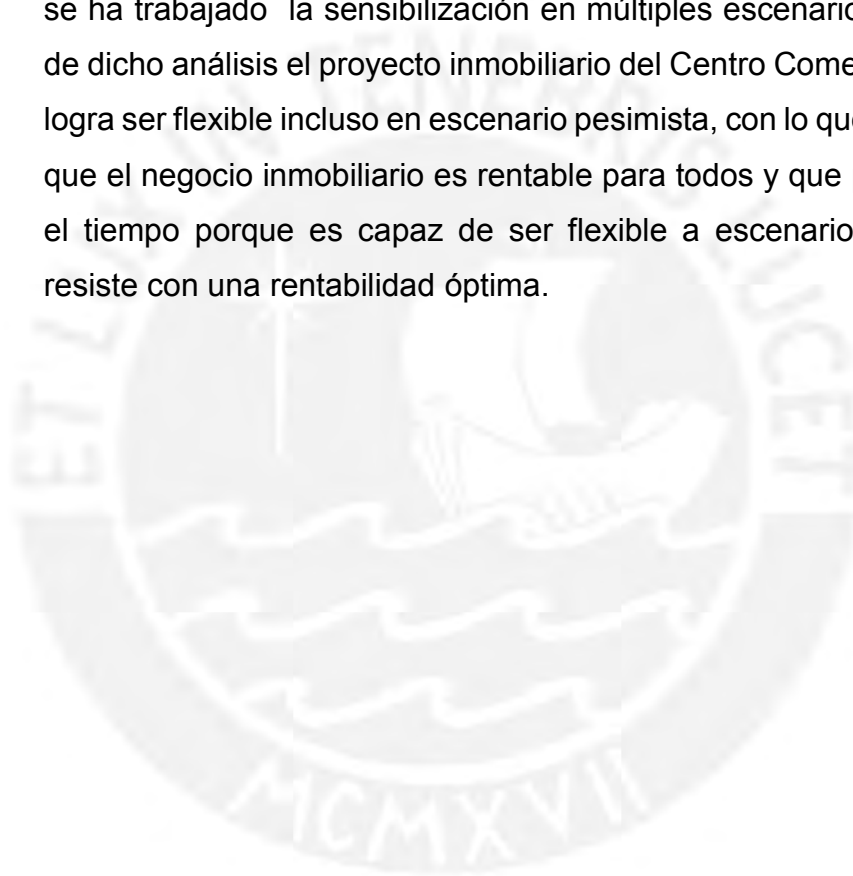
Estos resultados positivos se dan tanto para el flujo de caja económico como para el flujo de caja financiero con un VAN positivo y TIR Económica financiera mayor que el WACC.

En los flujos se puede obtener el valor de recuperación del capital a partir del año 8, con resultados finales que dan un del flujo de caja del accionista que está pagando el 14 % de rentabilidad del accionista y se está recuperando la inversión (US\$) 64, 886,369 y está generando un valor de (US\$) 27, 508,494.

Por lo que se puede concluir que el proyecto es sólido y rentable, llegando a cancelar la deuda en 10 años y empezando a ver utilidades en el año 8 de las operaciones.

6 Conclusiones en relación a la Sensibilidad

Tal como se observó en el análisis de sensibilidad podemos concluir que el proyecto tiene seis variables críticas: como la tasa de ocupación, el costo del terreno, el porcentaje de ocupación del primer año, el costo de construcción, la tarifa de arrendamiento de tiendas comerciales y el costo de la deuda. Dichas variables son con las que se ha trabajado la sensibilización en múltiples escenarios y después de dicho análisis el proyecto inmobiliario del Centro Comercial Cultural logra ser flexible incluso en escenario pesimista, con lo que concluimos que el negocio inmobiliario es rentable para todos y que perdurara en el tiempo porque es capaz de ser flexible a escenarios diversos y resiste con una rentabilidad óptima.



BIBLIOGRAFÍA

- ACCE. Asociación de Centros Comerciales en el Perú (2015). Los Centros Comerciales en el Perú, oportunidades de Inversión.
- Regalado, Otto; Fuentes, César; Aguirre, Gonzalo; García, Nadia; Miu, Román; Vallejo, Renato. ESAN Ediciones. (2009) Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao.
- Equilibrium clasificadora de riesgo (2015) Análisis del Sector Retail: Supermercados tiendas por departamento y mejoramiento del hogar.
- Colliers International. (2017). Reporte de Investigación y Pronóstico. (2016).
- Arellano Investigación de Marketing. (2014. Estudio de demanda para un nuevo Centro Comercial Surco, Arellano Investigación de Marketing.
- (2017). Entrevista a Arq. Carlos Chinen, gerente general de Chinen Arquitectos y Consultores SAC. El desarrollo de los Centros Comerciales en Lima.
- (2017). Entrevista a Gonzalo Ansola, gerente de Rentas en Viva GYM. Visión de futuro de los Centros Comerciales.
- Trujillo, J. (2007, octubre). Los centros comerciales «toman por asalto» las ciudades del Perú. Modernidad S.A. *Business Negocios en el Perú*, 14, 152, 16-22.

- Reglamento Nacional de Edificaciones. (2006). <<http://www.urbanistasperu.org>>
- Plan Urbano Distrital - Miraflores 2016-2026
- Planos y documentos del terreno – Servicio de ingeniería del Ejército
- Lopes, Jaime; Paula, Ana; Desarrollo de Centros Comerciales un Enfoque Financiero
- (2005). Master plan de Reposicionamiento estratégico .Arq. Carlos Chinen.
- Reglamento Nacional de Edificaciones
- Situación PERU, Informe trimestral 2016 (BBVA RESEARCH)
- (2000). Manual básico del shopping center .Arq. Carlos Chinen

ANEXOS

- Ordenanza 1385-Municipalidad de Lima
- Certificado de Parámetros urbanísticos del Terreno
- Artículos diarios –Venta del terreno
- Flujo Económico Financiero completo

