

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE - FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL CON
MULTICINE EN LA CIUDAD DE HUARAZ**

Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial

Presentada por:

Julisa Aurora Sánchez Vidal

Lima - Perú

Marzo 2016

RESUMEN

A lo largo de los cinco capítulos del presente estudio de pre-factibilidad se demuestra la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar un centro comercial con multicine en la ciudad de Huaraz, representando una novedosa alternativa de entretenimiento en un mercado que carece aún de oferta moderna en el sector.

En el estudio estratégico se encuentra un escenario favorable para el proyecto al revisar las condiciones macro y micro ambientales, y se identifican las amenazas más importantes para la empresa. Posteriormente, el análisis estratégico conduce a establecer una estrategia genérica de diferenciación y los objetivos empresariales del proyecto.

En el segundo capítulo, estudio de mercado, se segmenta el mercado objetivo y se determina el perfil del cliente empleando variables socioeconómicas, demográficas y conductuales. Se proyecta la demanda y oferta del mercado expresada en cantidad de visitas, determinando luego la demanda insatisfecha y a partir de cuatro escenarios con porcentajes de aceptación distintos, se procede a calcular la demanda del proyecto, obteniendo en el primer año, una participación de mercado de 26,28% y una demanda de 1 639 asistentes en un sábado (según escenario de precios III). Se definen también aspectos como servicio, precio, plaza, promoción y plan de publicidad para el proyecto.

En el estudio técnico se plantea la localización óptima para el establecimiento y se calcula el área mínima requerida en cada zona de él, fijando una necesidad de terreno de 1600 m² de área. Se determinan otras características físicas como la distribución de áreas, especificaciones de infraestructura y equipamiento necesario. Se define también la dinámica de las operaciones y la relación de requerimientos del servicio en cuanto a insumos, servicios a contratar y seguridad.

En el estudio legal y organizacional, se determina el tipo de sociedad a constituir, se revisa la afectación tributaria y normas legales que competen al proyecto, se plantea la estructura organizacional, y se definen los perfiles y requerimientos del personal.

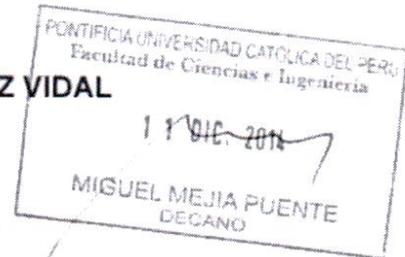
Por último, en el estudio económico y financiero, se determina la inversión inicial del proyecto (S/. 5'411 949) y la estructura de financiamiento, fijando una TMAR de 18%. Calculados los presupuestos de ingresos y egresos, y elaborados los estados financieros, se evalúan empleando los principales indicadores económicos y financieros, obteniendo resultados bastante favorables (VANF = S/. 4'736 396, TIRF = 62,75%, ratio B/C = 3,63 y PRI financiero = 3 años). Se analiza finalmente la sensibilidad del proyecto frente a escenarios adversos, ratificándose así la viabilidad económica y financiera del proyecto.



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniera Industrial
ALUMNA : **JULISA AURORA SÁNCHEZ VIDAL**
CÓDIGO : 2006.2173.1.12
PROPUESTO POR : Ing. Víctor E. Cisneros Arata
ASESOR : Ing. Víctor E. Cisneros Arata
TEMA : ESTUDIO DE PRE - FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL CON
MULTICINE EN LA CIUDAD DE HUARAZ.
Nº TEMA : 1201
FECHA : San Miguel, 09 de diciembre de 2014



JUSTIFICACIÓN:

Hasta antes del sismo de 1970, se tenían tres cines en la ciudad de Huaraz adonde asistir los fines de semana, sobre todo para los jóvenes y adolescentes de aquel entonces, era más que una costumbre: el Cine Huaraz, el Cine Radio y el Cine Tarapacá. Luego del terremoto del 31 de Mayo de aquel año, estos no fueron reconstruidos y lo que se tuvo desde entonces fueron mini cines, espacios en donde las butacas eran reemplazadas por sillas y/o sofás y la gigantesca pantalla por un écran, o a veces incluso la pared. En la actualidad, existen en Huaraz tiendas de alquiler de películas, donde un servicio adicional consiste en el alquiler de las llamadas salas de video, pequeños ambientes en los cuales la visualización de la película se da a través de un televisor de tamaño grande y los asientos los constituyen también muebles sofás.

En relación a otras formas de entretenimiento, se tiene mayor opción en la temporada de fiestas patrias, época del año en que llega a la ciudad la tradicional "Feria Regional de Ancash", evento que ocupa un área de gran extensión y que alberga no solo variedad de juegos mecánicos, sino también stands de comida típica de la zona y diversos artículos como ropa, calzado, juguetes, dulces tradicionales y demás curiosidades. En el resto del año, esta feria se desmonta y los espacios con fines recreativos se limitan a pequeños establecimientos que ofrecen juegos de menor tamaño como máquinas de baile - o los llamados dancing stage -, fulbitos de mesa, etc.

Asimismo, se percibe en Huaraz un continuo afán de crecimiento y desarrollo urbano, económico y comercial de la ciudad.



Lo demuestran las recientes aperturas de cadenas conocidas a nivel nacional como son Inkafarma, boticas Arcángel, RadioShack y tiendas ÉI; y sobre todo la posible y próxima construcción del "Centro Recreativo Comercial Huaraz", que ocuparía el mismo espacio donde año a año se monta la "Feria Regional de Ancash" y que traería consigo el arribo a la ciudad de más tiendas de prestigio, como hipermercados Tottus, Sodimac, Saga Falabella y Paris.

Presentada esta coyuntura, se identifica la existencia de una demanda insatisfecha presente en la ciudad y el potencial mercado que tendría la colocación de un centro comercial con un multicine como atractivo principal, considerando también otros espacios como restaurantes, patio de comidas, tiendas comerciales, estacionamiento y demás. Surge de esta manera, una nueva y moderna alternativa de entretenimiento en la ciudad, que si bien no llega a clasificarse como un canal de oferta moderno - que son las actuales cadenas de cine -, tampoco constituye un canal de oferta tradicional - conformado por las mencionadas salas de video -, sino que se coloca en la brecha existente entre lo moderno y lo tradicional, permitiendo a su vez, no solo el desarrollo económico de la ciudad, al generarse una nueva fuente de empleos y consolidar a Huaraz como un polo de desarrollo comercial y económico en la región, sino también social, pues agrega a la ciudad una imagen de modernidad, contribuye con la formalización en el comercio y mejora el estándar de la calidad de vida de la población, al poner a su disposición un mejor y moderno servicio.

OBJETIVO GENERAL:

 Estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera de un proyecto a nivel pre - factibilidad de la implementación de un centro de entretenimiento cuyo atributo principal sea un multicine, en la ciudad de Huaraz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer las condiciones macro y micro ambientales del proyecto, así como el plan estratégico de la empresa.
- Analizar la demanda y oferta existente en el sector en el mercado elegido y cuantificar la demanda atendible por el proyecto.
- Determinar la localización y tamaño óptimos del centro comercial y multicine, para poder atender eficientemente a los clientes potenciales.
- Determinar los requerimientos de infraestructura, tecnología, mobiliario, equipos, insumos y personal que se necesitarán para iniciar el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como los beneficios a obtener con su ejecución.

PUNTOS A TRATAR:

a. Estudio Estratégico.

Se revisarán las condiciones macro y micro ambientales y se identificarán las amenazas más importantes para la empresa.





Posteriormente, se realizará el análisis estratégico donde se planteará la misión, visión y matriz FODA, estableciendo luego la estrategia genérica y los objetivos empresariales del proyecto.

b. Estudio de Mercado.

Inicialmente se presentará el servicio planteado por el proyecto. Luego, se segmentará el mercado y se determinará el perfil del cliente por medio de variables socioeconómicas, demográficas y conductuales. Posteriormente, se analizará la demanda y oferta de mercado y se determinará la demanda del proyecto en el período de su vida útil. Se definirán también aspectos de la mezcla de marketing (servicio, precio, plaza, promoción y publicidad).

c. Estudio Técnico.

Se planteará la localización óptima para el proyecto y se calculará el área mínima requerida en cada zona del establecimiento. Se definirán características físicas como la distribución de áreas, especificaciones de infraestructura y equipamiento necesario. Se desarrollará la dinámica de las operaciones y se determinarán los requerimientos del servicio en cuanto a insumos, servicios a contratar y seguridad.

d. Estudio Legal y Organizacional.

Se determinará el tipo de sociedad más adecuado para la empresa y se revisarán los aspectos tributarios y normas legales que competen al proyecto. Asimismo, se planteará la estructura organizacional de la empresa, definiendo los perfiles y requerimientos de personal para cada uno de los puestos definidos.

e. Estudio Económico y Financiero.

Se estimará y detallará la inversión total requerida para el proyecto y se evaluarán las posibles alternativas de financiamiento. Se presentarán los presupuestos de ingresos y egresos, los principales estados financieros y se evaluará el proyecto en base al VAN, TIR, ratio B/C y período de recuperación. Se analizará finalmente la sensibilidad del proyecto frente a cambios en una o más variables consideradas relevantes para el proyecto.

f. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo: 100 páginas



ASESOR



AGRADECIMIENTO

A Dios, por las bendiciones recibidas y por ayudarme a culminar este trabajo, cerrando una importante etapa en mi vida.

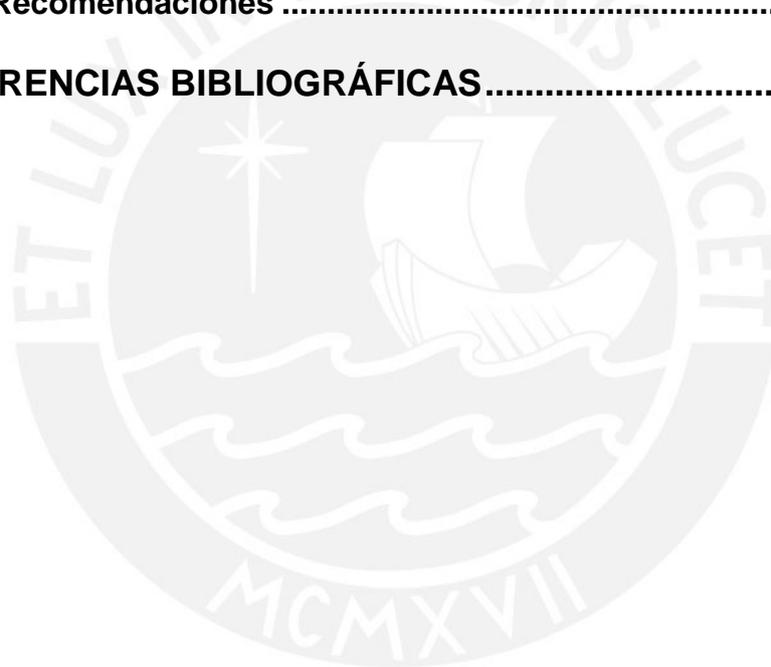
A Memo y Dechi, como llamo cariñosamente a mis padres, a quienes dedico mis objetivos cumplidos y metas por alcanzar. Por su incondicional compañía, enseñanzas y esfuerzos realizados, por ser mi soporte y apoyo a lo largo de mi vida personal y profesional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO	2
1.1 Análisis del macroentorno	2
1.1.1 Factor demográfico	2
1.1.2 Factor económico	3
1.1.3 Factor tecnológico.....	4
1.1.4 Factor sociocultural.....	5
1.1.5 Factor legal	6
1.2 Análisis del microentorno	7
1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales	7
1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
1.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	8
1.2.4 Poder de negociación de los compradores o clientes	9
1.2.5 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	9
1.3 Planeamiento estratégico	10
1.3.1 Misión	10
1.3.2 Visión.....	11
1.3.3 Análisis FODA	11
1.3.4 Estrategia genérica	12
1.3.5 Objetivos del proyecto	12
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	14
2.1 Definición del servicio	14
2.2 Análisis del consumidor	16
2.2.1 Metodología para el estudio del consumidor	16
2.2.2 Segmentación del mercado	17
2.2.3 Encuesta, tamaño de muestra y ficha técnica de la encuesta.....	21
2.2.4 Resultados de la encuesta.....	22
2.2.5 Propuesta metodológica para la estimación del NSE	27
2.2.6 Perfil del cliente	29
2.3 Mercado proyectado	30
2.3.1 Análisis de la demanda.....	30
2.3.2 Análisis de la oferta.....	35
2.3.3 Demanda del proyecto	36
2.4 Comercialización	41
2.4.1 Producto o servicio	41
2.4.2 Precio	41
2.4.3 Plaza.....	43
2.4.4 Promoción y publicidad	44

CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO	46
3.1 Localización.....	46
3.1.1 Método del ranking de factores	46
3.2 Tamaño de planta.....	48
3.2.1 Sector Multicine	48
3.2.2 Sector Patio de comidas	52
3.2.3 Sector Tiendas comerciales.....	53
3.2.4 Sector Estacionamiento	54
3.2.5 Área Total	55
3.3 Características físicas	56
3.3.1 Distribución de planta	56
3.3.2 Inmueble	57
3.3.3 Equipamiento	61
3.4 Operaciones	62
3.5 Requerimientos del servicio	63
3.5.1 Insumos	63
3.5.2 Servicios de terceros	63
3.5.3 Seguridad	64
CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	67
4.1 Estudio Legal.....	67
4.1.1 Tipo de sociedad.....	67
4.1.2 Afectación tributaria	68
4.1.3 Normas competentes	69
4.2 Estudio de la Organización	69
4.2.1 Estructura organizacional	69
4.2.2 Calificación y requerimientos del personal	70
CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	72
5.1 Inversión del proyecto.....	72
5.1.1 Inversión en activos tangibles	72
5.1.2 Inversión en activos intangibles	73
5.1.3 Inversión en capital de trabajo	74
5.1.4 Inversión total	75
5.2 Financiamiento.....	75
5.2.1 Alternativas de financiamiento	75
5.2.2 Costo de oportunidad de capital	75
5.2.3 Costo ponderado de capital	76
5.3 Presupuestos	77
5.3.1 Presupuestos de ingresos.....	77
5.3.2 Presupuestos de costos.....	79
5.3.3 Presupuestos de gastos	84

5.4 Estados financieros proyectados	87
5.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas	87
5.4.2 Flujo de Caja.....	87
5.5 Evaluación Económica y Financiera	91
5.5.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)	91
5.5.2 Evaluación según criterios	91
5.6 Análisis de sensibilidad	92
5.6.1 Variables de ensayo	92
5.6.2 Posibles variaciones	93
5.6.3 Escenarios y resultados.....	93
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
6.1 Conclusiones	97
6.2 Recomendaciones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Principales indicadores de los centros comerciales en el Perú.....	2
Tabla 1.2 El Perú en el ranking de competitividad global del <i>retail</i>	4
Tabla 1.3 Principales tiendas de video en Huaraz	7
Tabla 1.4 Costo de alquiler de locales comerciales en Huaraz	7
Tabla 1.5 Calificación matriz EFI	11
Tabla 1.6 Calificación matriz EFE	11
Tabla 1.7 Matriz FODA	13
Tabla 2.1 Población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo	18
Tabla 2.2 Población de la provincia de Huaraz según grupo etario y sexo..	18
Tabla 2.3 Población de la ciudad de Huaraz según grupo etario.....	19
Tabla 2.4 Población de la provincia de Huaraz de 15 y más años de edad, según nivel educativo y sexo	19
Tabla 2.5 Población encuestada por sexo	22
Tabla 2.6 Población encuestada por grupo etario.....	23
Tabla 2.7 Población encuestada según nivel educativo	23
Tabla 2.8 Población encuestada según ocupación	23
Tabla 2.9 Nivel de uso de las salas de video en la población encuestada ..	24
Tabla 2.10 Asistencia al cine según día de semana y mes	26
Tabla 2.11 Población encuestada según NSE.....	28
Tabla 2.12 Distribución de hogares por NSE en el dpto. de Ancash	29
Tabla 2.13 Distribución de hogares por NSE en la ciudad de Huaraz	29
Tabla 2.14 Proyecciones de población en la ciudad de Huaraz, período 2015 - 2024.....	31
Tabla 2.15 Aceptación del nuevo servicio por NSE	32
Tabla 2.16 Aceptación del nuevo servicio por grupo etario.....	32
Tabla 2.17 Aceptación del nuevo servicio para cada segmento	33
Tabla 2.18 Tasa de concurrencia anual del servicio de salas de video y del proyecto	33
Tabla 2.19 Cálculo de la demanda de mercado en el 1º año.....	34
Tabla 2.20 Cálculo de la demanda de mercado en el 6º año.....	34
Tabla 2.21 Cálculo de la oferta de mercado en el 1º año	35
Tabla 2.22 Cálculo de la oferta de mercado en el 6º año	36
Tabla 2.23 Demanda insatisfecha en el 1º y 6º año del proyecto	37
Tabla 2.24 Demanda del proyecto en el 1º y 6º año.....	38
Tabla 2.25 Ingresos proyectados en el 1º año - Escenario de precios III	40
Tabla 2.26 Proyección anual de los ingresos del proyecto, según escenarios de precios	40
Tabla 2.27 Nivel de precios del multicine en Huaraz	42
Tabla 2.28 Tarifa propuesta en la zona de <i>snacks</i> del multicine.....	43
Tabla 2.29 Paquetes promocionales del multicine	45
Tabla 3.1 Matriz de enfrentamiento	47

Tabla 3.2 Alternativas de terrenos	47
Tabla 3.3 Evaluación de terrenos propuestos.....	48
Tabla 3.4 Cálculo del número de salas del multicine	49
Tabla 3.5 Cálculo de área de las salas de cine	49
Tabla 3.6 Cálculo de área de las cabinas de proyección.....	50
Tabla 3.7 Cálculo del área de la zona administrativa.....	51
Tabla 3.8 Área Sector Multicine	52
Tabla 3.9 Cálculo del área de tiendas de comida	52
Tabla 3.10 Cálculo del área del patio de comidas	53
Tabla 3.11 Área Sector Patio de comidas.....	53
Tabla 3.12 Cálculo del área de tiendas comerciales.....	53
Tabla 3.13 Área Sector Tiendas Comerciales.....	54
Tabla 3.14 Cálculo del número de estacionamientos	55
Tabla 3.15 Área Sector Estacionamiento.....	55
Tabla 3.16 Área total por sectores.....	55
Tabla 3.17 Áreas finales (restaurantes y tiendas comerciales).....	56
Tabla 3.18 Maquinarias y equipos requeridos	61
Tabla 3.19 Muebles y enseres requeridos	62
Tabla 3.20 Muebles y enseres requeridos	62
Tabla 3.21 Servicios a contratar	64
Tabla 3.22 Requisitos mínimos de seguridad	64
Tabla 4.1 Pasos para la constitución	67
Tabla 4.2 Impuestos a los que se encuentran afecta la empresa.....	68
Tabla 4.3 Contratos y remuneraciones del personal.....	71
Tabla 5.1 Inversión en terreno y edificación	72
Tabla 5.2 Inversión en maquinarias y equipos.....	72
Tabla 5.3 Inversión en muebles y enseres	73
Tabla 5.4 Inversión en equipos de oficina.....	73
Tabla 5.5 Inversión en activos fijos tangibles.....	73
Tabla 5.6 Inversión en trámites de constitución	73
Tabla 5.7 Inversión en publicidad por lanzamiento	73
Tabla 5.8 Inversión en software y capacitación	74
Tabla 5.9 Inversión en activos fijos intangibles.....	74
Tabla 5.10 Inversión total del proyecto	75
Tabla 5.11 Estructura del capital.....	75
Tabla 5.12 Costo de oportunidad de capital	76
Tabla 5.13 Costo promedio ponderado de capital	76
Tabla 5.14 Calendario de pagos anuales	77
Tabla 5.15 Distribución de los ingresos de las entradas al multicine.....	77
Tabla 5.16 Precio promedio de entrada al multicine (incluye IGV, IEPND) .	78
Tabla 5.17 Consumo promedio en <i>snacks</i> por persona (incluye IGV).....	78
Tabla 5.18 Presupuesto de Ingresos	79
Tabla 5.19 Porcentaje de participación del distribuidor.....	79

Tabla 5.20 Costo promedio de <i>snacks</i> consumidos por persona (incluye IGV)	80
Tabla 5.21 Presupuesto de Insumos Directos	80
Tabla 5.22 Presupuesto de Mano de Obra Directa	81
Tabla 5.23 Presupuesto de Insumos Indirectos	81
Tabla 5.24 Presupuesto de Mano de Obra Indirecta	82
Tabla 5.25 Presupuesto de Otros servicios	82
Tabla 5.26 Presupuesto de Uniformes para empleados	82
Tabla 5.27 Presupuesto de Costos Indirectos	83
Tabla 5.28 Presupuesto de Costo de Ventas (sin IGV)	83
Tabla 5.29 Presupuesto de Sueldos administrativos	84
Tabla 5.30 Presupuesto de Gastos Administrativos (sin IGV)	85
Tabla 5.31 Presupuesto de Gastos de Ventas.....	85
Tabla 5.32 Presupuesto de Gastos Financieros	86
Tabla 5.33 Presupuesto de depreciación de los activos de producción.....	86
Tabla 5.34 Presupuesto de depreciación de los activos administrativos	86
Tabla 5.35 Presupuesto de Depreciación	87
Tabla 5.36 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	88
Tabla 5.37 Módulo del IGV	89
Tabla 5.38 Flujo de Caja Económico y Financiero.....	90
Tabla 5.39 Valor Actual Neto	91
Tabla 5.40 Tasa Interna de Retorno	91
Tabla 5.41 Relación Beneficio / Costo	92
Tabla 5.42 PRI - Económico	92
Tabla 5.43 PRI - Financiero	92
Tabla 5.44 Análisis de sensibilidad por escenarios.....	93
Tabla 5.45 Sensibilidad frente a la demanda anual	94
Tabla 5.46 Sensibilidad frente al precio promedio de entrada al multicine ..	94
Tabla 5.47 Sensibilidad frente al costo de las películas.....	94
Tabla 5.48 Sensibilidad frente al costo de los insumos (<i>snacks</i>).....	94
Tabla 5.49 Sensibilidad frente al costo de edificación	95
Tabla 5.50 Análisis de sensibilidad por escenarios - Resultados	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Número de centros comerciales por millón de habitantes en los países de Latinoamérica en el 2013	2
Gráfico 1.2 Evolución de asistencia a los cines	3
Gráfico 1.3 Producto Bruto Interno: 2006 - 2015	3
Gráfico 1.4 Inversiones en centros comerciales en el Perú	4
Gráfico 1.5 Estructura del precio de entrada al cine en el Perú	10
Gráfico 1.6 Matriz I - E	11
Gráfico 2.1 Paquetes de servicios primarios y servicios secundarios	15
Gráfico 2.2 Población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo	18
Gráfico 2.3 Actitud de los encuestados ante la posible apertura del multicine y centro comercial en la ciudad	24
Gráfico 2.4 Precios de entrada al multicine que pagarían los encuestados	24
Gráfico 2.5 Precios de entrada al multicine que pagarían los encuestados (acumulado)	25
Gráfico 2.6 Precio de alquiler de las tiendas del centro comercial que pagaría la población encuestada, por m ²	25
Gráfico 2.7 Preferencias de consumo en la zona de <i>snacks</i> del multicine ..	27
Gráfico 2.8 Población estimada de la ciudad de Huaraz (2000 - 2015)	30
Gráfico 2.9 Proyecciones de población en la ciudad de Huaraz, período 2015 - 2024	31
Gráfico 2.10 Segmentación del mercado proyectado	31
Gráfico 2.11 Demanda proyectada en los primeros 6 años de vida útil del proyecto	35
Gráfico 2.12 Demanda del proyecto en los primeros 6 años de su vida útil ..	39
Gráfico 2.13 Evolución de los ingresos anuales proyectados, según escenarios de precios	41
Gráfico 2.14 Participantes de la cadena logística en el negocio cinematográfico	43
Gráfico 3.1 Cálculo del n° de salas del multicine	48
Gráfico 3.2 Vista de perfil del establecimiento	57
Gráfico 3.3 Rampa de ingreso al sótano - Vista de perfil	60
Gráfico 3.4 Servicios básicos disponibles en Huaraz	63
Gráfico 3.5 Diagrama de flujo del proceso de contratación de películas	65
Gráfico 3.6 Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente en el multicine	66
Gráfico 4.1 Áreas funcionales de la organización	70
Gráfico 4.2 Organigrama estructural de la empresa	70

INTRODUCCIÓN

El sector *retail* en nuestro país viene presentando un continuo crecimiento en los últimos años, sobre todo comparando el incremento anual en las ventas con respecto al promedio de América Latina y sus principales economías. Siendo que en el 2013, el Perú presentó una variación porcentual de 5,6 y América Latina de 2,7, y teniendo una proyección para el 2014 de 5,9 y 3,2 puntos porcentuales, respectivamente, y para el 2015 de 6,2 y 3,4 puntos porcentuales, respectivamente¹.

Internamente, la facturación en los centros comerciales experimentó hasta el año 2013, un crecimiento acumulado del 97,6% durante tres años, registrándose en dicho año un *ticket* promedio por visitante de US\$ 10,8, frente a los US\$ 10,3 registrados en el año anterior². Entre los fenómenos que vienen ocurriendo al interior del país, se tienen el crecimiento de las clases medias, el incremento del consumo interno y la falta de espacios adecuados en la capital, derivándose todo ello en una mayor inversión en centros comerciales en provincias, respecto a Lima.

La ciudad de Huaraz, capital de departamento, goza de una ubicación estratégica dentro de él - concentra gran cantidad de visitantes provenientes de otras zonas de la región, tales como el Callejón de Huaylas o el Callejón de Conchucos - y cuenta con la presencia de varias marcas y tiendas comerciales prestigiosas a nivel nacional, lo cual la convierte en un potencial mercado para el desarrollo del sector *retail* y entretenimiento, que aún no está siendo explotado.

Los tradicionales espacios de distracción en la ciudad, conformados por salas de video, salas de juegos, centros de distracción nocturnos, etc., e inclusive el reciente Centro Cultural Municipal, no alcanzan a ofrecer el servicio y calidad de un canal de oferta moderna, que la población ya demanda.

Es en este contexto, que se plantea la construcción de un centro comercial con multicine en dicha ciudad, donde el consumidor podrá disfrutar de una película de estreno en una cómoda butaca y también encontrar una gran variedad de productos y servicios concentrados en un solo lugar. Resulta así, una novedosa alternativa que contribuye con el desarrollo económico y comercial de la ciudad, al mismo tiempo que enriquece el estándar de la calidad de vida del consumidor huaracino. La viabilidad económica y financiera de este proyecto se demuestran en el presente estudio.

¹ LATINFOCUS CONSENSUS FORECAST. November 2013. "Summary". *Focus Economics*. Barcelona, pp. 3 - 18.

² ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES Y DE ENTRETENIMIENTO DEL PERÚ (ACCEP). *Los centros comerciales en el Perú* [diapositivas]. Lima.

CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO

Comprende este primer capítulo el análisis del macroentorno y microentorno empresarial del proyecto, el planteamiento de la misión, visión y la matriz FODA; y tras ello, la definición de la estrategia genérica y objetivos organizacionales.

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Factor demográfico

El sector *retail*³ y de entretenimiento en el Perú, viene presentando en los últimos años una fuerte dinámica de crecimiento y de inversiones, en Lima y provincias. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), entre el 2009 y 2013, se ha duplicado el número

de centros comerciales (en adelante C.C.) en el país, teniendo al final de dicho período un total de 59 establecimientos a nivel nacional y estimándose para el 2014, la construcción e inicio de operaciones de 15 nuevos C.C.⁴ (ver Tabla 1.1).

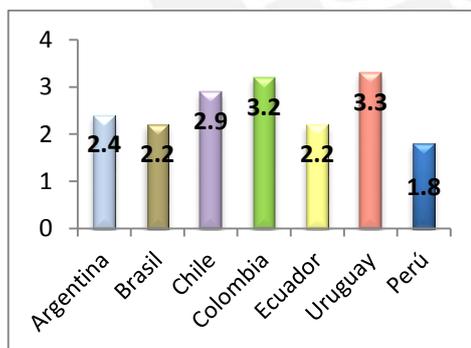


Gráfico 1.1 Número de centros comerciales por millón de habitantes en los países de Latinoamérica en el 2013
Fuente: IEDEP – CCL

Tabla 1.1 Principales indicadores de los centros comerciales en el Perú

Indicador	2011	2012	2013	2014 (*)
Población atendida por los CC (Millones de personas)	6,3	8,4	9,0	10,9
Visitas mensuales promedio a los CC (Millones de personas)	32,7	36,5	42,9	51,3
Número de CC	45	52	59	74
Número de tiendas	3 903	4 874	5 512	6 331
Número de CC por millón de habitantes	1,5	1,6	1,8	2,3

Fuente: Informes anuales "Los centros comerciales en el Perú" - ACCEP

(*) Estimación

Elaboración propia

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la CCL, en el 2013 hubo 1,8 C.C. por cada millón de habitantes en el país, indicador que nos coloca por debajo de otros países latinoamericanos como Brasil (2,2), Chile (2,9) o Colombia (3,2)⁵ (ver Gráfico 1.1). Respecto a las proyecciones, la ACCEP prevé que para el 2015 este indicador crecerá aproximándose a los 2,8⁶.

³ Término inglés empleado para referirse al comercio al por menor o detalle, que entrega productos al consumidor final. Engloban el sector los supermercados, tiendas por departamentos, centros comerciales, casas de artículos para el hogar, sucursales bancarias, farmacias, restaurantes, ferreterías, entre otros.

⁴ Disponible en <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-en-centros-comerciales-ascienden-us120m-anuales>> Consulta: Mayo, 2014.

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. 2014. "Perú contará con 15 nuevos centros comerciales en 2014". *La cámara*. Lima, Año 13, N° 612, pp. 6 - 8.

⁶ ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES Y DE ENTRETENIMIENTO DEL PERÚ (ACCEP). *Los centros comerciales en el Perú* [diapositivas]. Lima.

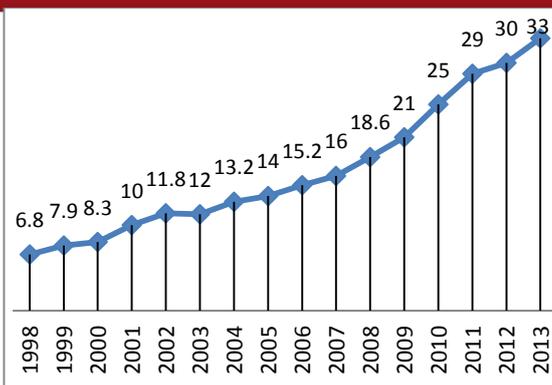


Gráfico 1.2 Evolución de asistencia a los cines (Millones de personas)
Fuente: Cinedatos Perú

Del mismo modo, la industria cinematográfica se une al crecimiento del sector *retail* con el incremento del número de espectadores, alcanzando los 33 millones en el 2013, frente a los 30 millones registrados en el 2012 (ver Gráfico 1.2). Además, según Andes Films, en el 2012 se tenían 424 salas de cine en todo el país, cuando en el 2002 solo había 180. Demográficamente, el

Perú viene viviendo desde hace algunos años un fenómeno conocido como “monodemográfico”, al estar particularmente conformado por pocos niños, pocos ancianos y una gran mayoría en edad de consumir y trabajar (más del 60% de la población⁷), lo cual se deriva en un incremento del consumo interno y convierte al país en un mercado atractivo para los empresarios.

Particularmente y pese a este escenario, cabe destacar que Huaraz no cuenta aún con un centro comercial o un multicine que atienda la actual demanda potencial. De este modo, el continuo desarrollo del sector en el país y la ausencia de canales de oferta moderna en la ciudad, representan una base sólida para plantear el presente proyecto.

1.1.2 Factor económico

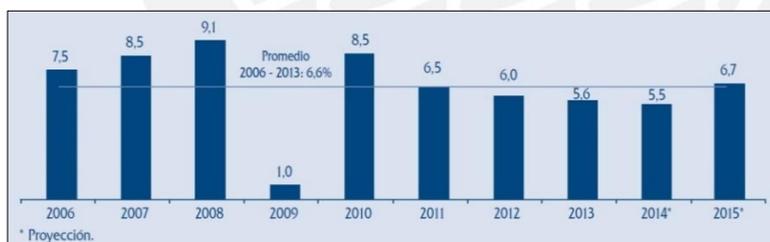


Gráfico 1.3 Producto Bruto Interno: 2006 - 2015 (Variación porcentual real)
Fuente: Reporte de inflación del BCRP - Abril 2014

El último reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú, revela un panorama favorable para el país en cuanto al PBI, en

base a su evolución en los últimos años. Como se observa en el Gráfico 1.3, en el período 2006 – 2013 este indicador presentó un incremento promedio del 6,6%, esperándose para los próximos años que sea el Perú “el país latinoamericano que presente un crecimiento más dinámico del PBI”⁸. Según *The 2013 Global Retail Development Index (GRDI)*, estudio elaborado por la consultora norteamericana A.T. Kearney, Perú ocupa la posición 12° en el *ranking* de las plazas más atractivas a nivel mundial para los inversionistas del sector *retail*, situándose por encima de otros

⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. 2014. “Innovación, capital humano y menos barreras burocráticas son los retos del sector *retail*”. *La cámara*. Lima, Año 13, N° 612, pp. 9 - 12.

⁸ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO S.A. 2013. *Análisis del Sector Retail: Supermercados*. Lima.

países latinoamericanos como Colombia (18°), México (21°) y Panamá (22°), siendo superado solo por Brasil (1°), Chile (2°) y Uruguay (3°), y colocándose a la fecha como una economía “a considerar” (ver Tabla 1.2). El estudio destaca también la favorable evolución económica del país en los últimos años, siendo esta impulsada por el dinamismo presente en la periferia de Lima y en provincias, originada por la falta de espacios adecuados en la capital, evidenciando así el amplio espacio para el desarrollo del comercio moderno en el país.

Tabla 1.2 El Perú en el ranking de competitividad global del *retail*

Año	Puesto	Cambio	Calificación
2007	22	-	"Lower priority"
2008	14	+8	"To consider"
2009	18	-4	"To consider"
2010	9,0	+9	"On the radar screen"
2011	8	+1	"On the radar screen"
2012	10	-2	"On the radar screen"
2013	12	-2	"To consider"

Fuente: *Global Retail Development Index*, AT Kearney
Elaboración propia

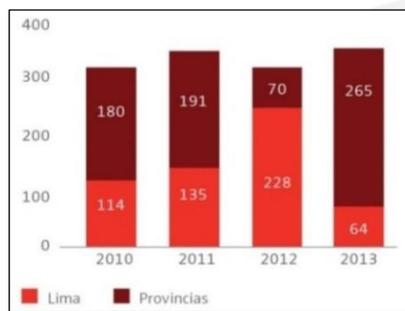


Gráfico 1.4 Inversiones en centros comerciales en el Perú (En US\$ millones)
Fuente: ACCEP

Además, la facturación en los C.C. a nivel nacional ascendió a US\$ 6 300 millones en el 2013, generando un crecimiento acumulado de 97,6% en los últimos tres años y estimándose para el 2014 ventas por US\$ 7 000 millones (IEDEP). Asimismo, la ACCEP señala que al cierre del 2013 se invirtieron US\$ 329 millones en C.C. (US\$ 265 millones en provincias y US\$ 64 millones en Lima), siendo la inversión en el interior superior a la de Lima (ver Gráfico 1.4).

En cuanto al cine, la consultora Apoyo & Asociados refiere que en el 2013 se registró una facturación de S/. 287,5 millones a nivel nacional, 14,7% más a lo alcanzado en el 2012. También revela un incremento del ticket promedio en dicho sector, subiendo de S/. 7,65 en el 2012 a S/. 8,04 en el 2013⁹. Por tanto, las condiciones económicas expuestas sugieren un escenario favorable para el proyecto planteado en este estudio.

1.1.3 Factor tecnológico

Según el Diario Financiero¹⁰, dentro de las tendencias tecnológicas que marcarán el *retail* global en los próximos años y de las cuales ciertamente el Perú no será ajeno, está el *retailtainment*¹¹, que en un afán de combatir el *show-rooming*¹², vienen empleando los *retailers*, a fin de convertir el momento de compra en una experiencia más entretenida para el cliente. Se aplicarán también servicios de geolocalización, pues con tecnología GPS se brindará al cliente ofertas especiales basadas en su ubicación geográfica. Asimismo, se establecerá la estrategia multicanal dando a los clientes la opción de realizar sus transacciones a través de

⁹ Disponible en <<http://gestion.pe/impres/a44-salas-cine-ya-se-encuentran-digitalizadas-2098322>> Consulta: Mayo, 2014.

¹⁰ Disponible en <<https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/siete-tendencias-en-el-retail-para-2014-y-mas-alla/2014-01-29/201305.html>> Consulta: Mayo, 2014.

distintos canales; así por ejemplo, un consumidor podrá revisar un artículo en internet, comprarlo a través de su celular y devolverlo personalmente en la tienda.

Por su parte, el cine no ha sido ajeno a la tecnología y sus cambios, pues si en un primer momento se vio la migración de la proyección analógica (rollos de película de 35 mm) a la proyección digital, y luego la introducción del cine 3D, ahora a ello se le suman efectos como movimiento de butacas, emisión de aromas, efectos de rayos, viento, humo, entre otros, siendo posible el cine 7D, 9D y hasta 12D. Por su parte, el Perú viene pasando también por la transición del celuloide de 35 mm a la proyección digital. Según un informe de Apoyo & Asociados, el 44% de las salas de cine a nivel nacional se encuentran digitalizadas¹³. Además, la tecnología 4D ya está presente en algunas salas gracias a las marcas Cinemark y Cinépolis, dos de los tres principales proveedores de películas en el país (mayor detalle de estas salas 4D se puede encontrar en la infografía del Anexo N° 01).

En relación al proyecto planteado, el nivel de tecnología propuesto incluye salas de proyección digital y el empleo del *marketing* digital con las redes sociales, en un primer momento, dejando abierta la posibilidad de incorporar, en un mediano plazo, mayor tecnología como el cine 3D y/o 4D.

1.1.4 Factor sociocultural

El desarrollo del sector *retail* en el país y sobre todo en provincias, genera en los consumidores del interior mayores expectativas en la calidad de atención y en el estándar de su calidad de vida, creando en ellos nuevos hábitos de comportamiento y consumo. Según el informe “El impacto del *retail* en la cultura de consumo de provincias”, realizado por la consultora GFK Perú y presentado en el XI Congreso Internacional *Retail* 2014, en ciudades con presencia de centros comerciales, la gente opina que hay más sitios donde divertirse, que por ello sus gastos en entretenimiento han aumentado y que obtiene productos de mejor calidad, mayor variedad de marcas y un mejor trato al cliente al encontrar personal más capacitado. Hernán Chaparro, gerente general de GFK Perú, afirma que en el interior del país vienen ocurriendo dos fenómenos: el crecimiento de las clases medias y un cambio generacional vinculado a valores e identidad, al estar los nuevos consumidores más orientados a consumir marcas que los identifiquen con su ciudad.

¹¹ George Ritzer, en su libro “*Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*” (2005), describe el “*retailtainment*” como el uso del ambiente, emociones, sonido y actividades para conseguir de los clientes interés por la mercancía y una disposición de ánimo para comprar.

¹² En *marketing*, se conoce así a la práctica de examinar la mercancía en una tienda sin tener que comprar, para luego adquirirla en línea encontrando un precio más bajo por el mismo producto.

¹³ CLASIFICADORA DE RIESGO APOYO & ASOCIADOS. 2014. *Informe de clasificación de riesgo de la Primera Emisión del Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex*. Lima.

En Huaraz, luego del sismo de 1970 que derribó los tres cines que hasta entonces se tenían (Cine Huaraz, Cine Radio y Cine Tarapacá), se perciben dos realidades: la insuficiencia de los canales de oferta tradicional presentes en la ciudad: salas de video¹⁴, salas de juegos¹⁵ y centros de diversión nocturna (discotecas, pubs, karaokes, etc.); y una latente demanda de canales oferta moderna, que son las cadenas de cine. En cuanto al centro comercial se observa algo similar, donde los mercados y tiendas independientes de la ciudad componen la oferta tradicional, y los grandes centros comerciales, la oferta moderna. Es así que surgen distintas iniciativas por parte de la población, como por ejemplo la creación de páginas web con títulos como “Huaraz se merece un verdadero cine” o “Queremos un *mall* en Huaraz”¹⁶.

Cabe mencionar también, la presencia en la ciudad de marcas conocidas a nivel nacional (La Curacao, boticas Arcángel, Inkafarma, tiendas Él, Topitop, RadioShack, entre otras), así como la reciente inauguración del Centro Cultural Municipal Huaraz¹⁷ y la posible construcción del centro comercial MegaPlaza Huaraz, que traería consigo más tiendas de prestigio como Saga Falabella, Tottus, Paris y Sodimac, demostrando así un escenario favorable para el proyecto, que al superar la calidad de servicio de la oferta tradicional, sin llegar a clasificarse como un canal de oferta moderna – por el tamaño y capital del proyecto -, se coloca en la brecha entre lo moderno y lo tradicional.

1.1.5 Factor legal

La industria cinematográfica en el Perú viene siendo regida desde hace veinte años por la Ley N° 26370: Ley de la Cinematografía Peruana, y Ley N° 29919: Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 26370, las cuales serán las que mayor atención demanden, sobre todo en la etapa de operaciones del proyecto. Además, tanto el centro comercial como el multicine deberán alinearse a lo dispuesto en las siguientes leyes relacionadas al tema:

- Ley N° 27157: Ley de regularización de edificaciones, del procedimiento para la declaratoria de fábrica y del régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común.
- Ley N° 28976: Ley marco de licencia de funcionamiento.
- Ley N° 29571: Código de protección y defensa del consumidor.
- Ley N° 30200: Ley que promueve el auxilio oportuno al público en los C.C.

¹⁴ Tiendas de alquiler de películas, donde un servicio adicional ofrecido viene a ser el alquiler de espacios amoblados con sofás y un televisor de tamaño grande para la visualización de la película.

¹⁵ Pequeños locales comerciales que albergan juegos de menor tamaño (máquinas de baile, mesas de aire, máquinas de básquet, simuladores de autos y moto, fulbitos de mesa, etc.).

¹⁶ Véase en el Anexo N° 02, las fichas de resumen de dichas páginas.

¹⁷ Inaugurado en Julio del 2012 y ubicado en el centro de la ciudad, esta construcción cuenta en su interior con auditorio, salas de exposiciones y conferencias, biblioteca, salas de lectura y de internet, sótano (47 plazas de estacionamiento) y un teatro central con capacidad para 1 000 personas, para espectáculos artísticos y culturales.

1.2 Análisis del microentorno

Cabe precisar, en este punto, que el servicio de las salas de video no representa una competencia directa para el multicine, sino más bien es considerado un producto sustituto, dada la relación de demanda inversa presente entre ambos. En cuanto al centro comercial, el negocio gira en torno al alquiler de ambientes para uso comercial, por lo que las distintas tiendas en la ciudad, en lugar de competidores, vienen a ser clientes para el proyecto, y como tal son tratados en este análisis, el cual está basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁸.

1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

Como ya se dijo, dada la ausencia de oferta moderna en la ciudad, en cuestión al multicine no se puede hablar de competencia directa, sino más bien de un servicio sustituto ofrecido por las actuales salas de video. La Tabla 1.3 muestra mayor detalle de estos lugares, los cuales satisfacen la actual demanda de proyección de películas en la ciudad, con

Tabla 1.3 Principales tiendas de video en Huaraz

Tienda	Número de salas	Capacidad promedio por sala
Cineskape	4	4
Blubaster	4	3
Walter's Video Rent	3	4
Video Corrado	2	6
Cine Radio	3	5

Fuente: Experiencias directas
Elaboración propia

una asistencia del público cada vez más reducida, debido probablemente a la escasa innovación de los comerciantes del sector y en mayor medida, al ya mencionado deseo de apertura de un multicine en la ciudad. Cabe mencionar que el público atendido por este servicio está conformado casi íntegramente por niños y jóvenes, teniendo para la población adulta una ausencia completa en el sector, pues no solo carece de este tipo de servicio, sino también de sustitutos al mismo.

Por otro lado, el alquiler de locales para uso comercial varía según la zona, obteniendo precios más altos en el centro de la ciudad, como se aprecia en la Tabla 1.4.

De este modo, la ausencia de competidores directos y la limitada presencia en el mercado de los pocos sustitutos en la ciudad, debilitan esta fuerza convirtiéndola en una floja amenaza para el proyecto, cuyo tratamiento no demandará mayor cuidado a lo largo del presente estudio.

Tabla 1.4 Costo de alquiler de locales comerciales en Huaraz

Zona	Costo de alquiler
Huaraz cercado	S/. 95 x m ²
Belén	S/. 51 x m ²
Soledad	S/. 43 x m ²
Independencia	S/. 33 x m ²

Fuente: Experiencias directas
Elaboración propia

¹⁸ PORTER, Michael E. (2001).

1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada más importantes en este mercado se deben a las condiciones que deben cumplirse a nivel técnico y económico. Se requiere aquí, un estudio detallado del proyecto y una inversión alta en implementación, principalmente debido a los costos involucrados en obras civiles y equipamiento.

No obstante, se ha anunciado el próximo Centro Recreativo Comercial Huaraz¹⁹, que si bien no ha definido una fecha de inicio de construcción, se divide en una zona comercial, que incluye el centro comercial MegaPlaza con diversas tiendas de cadenas conocidas a nivel nacional, salas de cine, patio de comidas y bancos de la localidad; y una zona recreacional, conformada por ambientes de esparcimiento que incluyen canchas de fútbol y frontón, lozas polideportivas, anfiteatro, una laguna artificial y un mini terminal terrestre para el transporte público de la ruta del Callejón de Huaylas²⁰.

Es así que esta fuerza viene siendo la mayor amenaza en este análisis, cuyo impacto sobre el proyecto va a tener que considerarse en este estudio.

1.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Como se planteó al inicio de esta sección, las salas de video, más que competidores, representan sustitutos al servicio. El centro comercial y la renta de tiendas no tienen productos sustitutos. Ahora, el ingreso de nuevas salas de video en el mercado es factible pues a diferencia de los cines, estas no se topan con las barreras del tipo técnico o económico ya antes expuestas.

Sin embargo y como ya se mencionó, se percibe hoy en el consumidor huaracino una demanda de establecimientos donde se ofrezcan servicios de los cuales carecen estas tiendas de video, pudiendo hablarse incluso, de un desgaste en la imagen de las salas de video ante la población y su decreciente presencia en el mercado, que dicho sea de paso, serían aún mayores ante la incursión en la ciudad del centro comercial y multicine propuesto en este estudio. Se concluye entonces, que el ingreso de productos sustitutos en el mercado no representa una amenaza significativa para el proyecto.

¹⁹ Programa empresarial local "Negocios, Estrategias y Tácticas" (Cable Andino, Huaraz). 2014. *Percy Vigil*. Entrevista del 8 de Febrero al Ing. Percy Vigil, Gerente General de MegaPlaza.

²⁰ Disponible en <<http://www.ancashnoticias.com/detalle-noticia.php?id=politica.291>> Consulta: Mayo, 2014.

²¹ Para mayor detalle sobre la cadena logística detrás del negocio del cine, revisar el acápite 2.4.3 Plaza (pág. 42).

²² Anglicismo empleado por décadas en la industria de *Hollywood* para referirse a los principales estudios cinematográficos que dominan el cine estadounidense produciendo películas con grandes inversiones.

1.2.4 Poder de negociación de los compradores o clientes

Por lo explicado en el acápite anterior, la negociación con los clientes del multicine no sería una amenaza de mayor preocupación para el proyecto, dada la decreciente participación de mercado que viene dándose en las salas de video presentes en la ciudad. Sin embargo, ellas no dejan de ser productos sustitutos y por ello ha de ser necesaria la aplicación de estrategias de *marketing*, a fin de diferenciar, posicionar y mantener a la empresa en el mercado. Se buscará una diferenciación por medio de una mejor calidad en el servicio al cliente y se ofrecerán al consumidor mayores canales post venta por medio de las páginas web y redes sociales, las cuales serán empleadas también en la difusión de promociones y novedades, y como canal de comunicación con el cliente, favoreciendo así la relación cliente - empresa.

Así también, se tendría un panorama favorable en cuanto a los clientes del centro comercial. Dado el beneficio del proyecto - concentración de oferta variada en un solo lugar -, resulta provechosa la incorporación de los comerciantes al centro comercial, tanto para el proyecto como para ellos mismos. Además, el proyecto establecerá precios de alquiler basados en el costo promedio de alquiler que se manejan en los actuales locales comerciales, principalmente aquellos ubicados en la zona centro de la ciudad (revisar Tabla 1.4).

Por otro lado, la posibilidad de integración vertical hacia atrás de los clientes queda descartada, desechando esta fuerza como amenaza para el proyecto.

1.2.5 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En la industria cinematográfica, los dueños de las salas de cine, es decir los exhibidores, toman en alquiler de los distribuidores, los derechos de difusión de las películas²¹. En el Perú, los tres principales distribuidores de películas son Warner - Fox, Andes Films y UIP (Paramount y Universal), los cuales manejan los sellos de los grandes *majors*²² y concentran el 74,8% del mercado de distribución²³. Además, están las empresas que adquieren los derechos de películas que no son producidas por los grandes estudios, entre ellas Delta Films, BF Distribution y otros.

El contrato con los distribuidores puede ser de dos tipos: a porcentaje o a tanto alzado. El primer caso consiste en tomar en alquiler las películas por un porcentaje de la taquilla que es determinado en una negociación privada entre el distribuidor y el exhibidor, usualmente antes del estreno de la película. Se fijará un

²³ CLASIFICADORA DE RIESGO APOYO & ASOCIADOS. 2014. *Informe de clasificación de riesgo de la Primera Emisión del Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex*. Lima.

porcentaje de retribución por cada semana en que la película se encuentre en cartelera, que dependerá de condiciones como el potencial de recaudo de la película, el tamaño de la empresa propietaria de las salas de cine y la semana de exhibición en que se encuentre la película. Es así que Cineplanet, quien lidera el sector con una participación del 39% del recaudo²⁴, posee una mejor posición para la negociación, pues sus 179 salas en todo el país (a Diciembre del 2013) involucran mayores canales de difusión y por tanto un mayor retorno por película. En el contrato a tanto alzado, el distribuidor cede el derecho de difusión de la película al exhibidor a cambio de una cantidad fija según el número de días de exhibición, independientemente de la recaudación en taquilla.

En el gráfico se muestra la distribución del precio de la entrada al cine según el primer tipo de contrato, que es el que se emplea en el Perú.

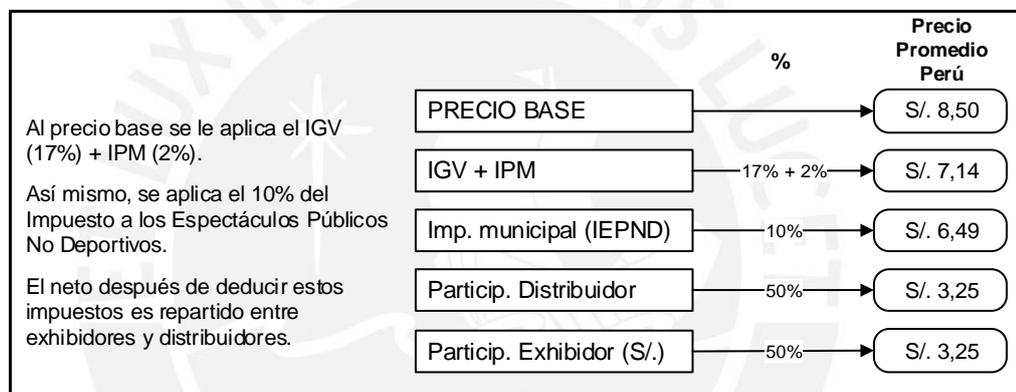


Gráfico 1.5 Estructura del precio de entrada al cine en el Perú
Fuente: Ley ProCine – Marzo 2010

Por lo expuesto y dado el tamaño de la empresa planteada en este proyecto, el poder de negociación de los proveedores representa una fuerza poco favorable para el proyecto, que va a tener que tratarse en este estudio.

1.3 Planeamiento estratégico

Se definirán los lineamientos base del planeamiento estratégico de la organización, a fin de definir la estrategia genérica y los objetivos empresariales.

1.3.1 Misión

Ofrecer a la población de Huaraz una novedosa alternativa de entretenimiento, acompañada de un servicio de calidad, tecnología fresca e infraestructura moderna, atendiendo así una necesidad insatisfecha en la ciudad.

²⁴ Ídem.

1.3.2 Visión

Luego de ser pioneros en ofrecer entretenimiento moderno y de calidad en la ciudad, convertir al centro comercial y multicine en el principal centro de reuniones y esparcimiento dentro de su zona de influencia y entre los establecimientos comerciales de su formato.

1.3.3 Análisis FODA

Se empleará como herramienta el análisis FODA cualitativo secuencial²⁵, el cual conducirá a definir las estrategias que permitan explotar la presencia de los factores internos y externos, presentados a lo largo del macro y microentorno.

I. Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

Se emplean los puntajes de la Tabla 1.5 para calificar las fortalezas y debilidades presentadas en la Matriz EFI, según la importancia relativa de cada factor interno, obteniendo un total ponderado de 2,36 (ver Matriz EFI en el Anexo N° 03).

Tabla 1.5 Calificación matriz EFI

Puntuación	Nivel
1	Mayor debilidad
2	Menor debilidad
3	Menor fuerza
4	Mayor fuerza

Elaboración propia

II. Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

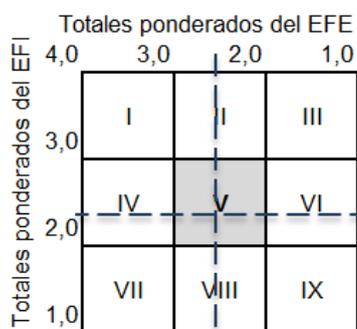
Se emplean los puntajes de la Tabla 1.6 para calificar las oportunidades y amenazas presentadas en la Matriz EFE, según la importancia relativa de cada factor externo, obteniendo un total ponderado de 2,65 (ver Matriz EFE en el Anexo N° 03).

Tabla 1.6 Calificación matriz EFE

Puntuación	Nivel
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta buena
4	Respuesta superior

Elaboración propia

III. Matriz Interna – Externa (I - E)



Elaboración propia

Obtenidas las ponderaciones en la matriz EFI y matriz EFE, se calcula la posición de la empresa en la matriz IE según el Gráfico 1.6, el cual indica el tipo de estrategias más óptimas a plantear durante el análisis FODA. La unión de las ponderaciones se ubica en la zona V de la matriz, que orienta a estrategias de “retener y mantener”, acentuando en la penetración de mercado y desarrollo de productos y servicios.

²⁵ FRED, R. David (2003).

IV. Matriz FODA

Elaboradas las matrices EFI, EFE e IE, en la Tabla 1.7 se plantean la matriz FODA (ver página siguiente) y las estrategias que se consideran las más óptimas para el proyecto.

1.3.4 Estrategia genérica

De las tres estrategias genéricas de Michael Porter²⁶, se toma la estrategia de diferenciación por considerarla como aquella que permitirá posicionar el proyecto en el mercado de una manera más sólida.

Al tener un mercado donde actúan agentes externos, como son las salas de video y los comerciantes informales, una estrategia de liderazgo de costos sería inútil en ese contexto. Así mismo, una estrategia de enfoque resultaría ineficiente en cuanto las condiciones del servicio planteado aquí proponen atender un mercado amplio, sin concentrarse en ningún segmento específico de mercado.

Por otro lado, el proyecto planteado en este estudio busca innovar el mercado ofreciendo un servicio, que ante una necesidad insatisfecha y ausencia de competidores directos, será único, por brindar calidad, modernidad y eficiencia, y por contar con una plataforma de servicios que será el resultado de un estudio de las preferencias y necesidades del consumidor. De ese modo, una estrategia de diferenciación permite el manejo de un nivel de precios superior al de las salas de video y comercio informal, gracias a la añadidura de valor agregado en relación a estos y al aprovechamiento de las realidades presentadas en el análisis del macro y microentorno.

1.3.5 Objetivos del proyecto

- Posicionar al centro comercial y multicine como el principal punto de reunión y esparcimiento en su zona de influencia y dentro del formato al que pertenece.
- Incorporar al segmento del público adulto de la ciudad, a la experiencia de disfrutar del séptimo arte.
- Conseguir una participación de mercado de al menos el 25%, desde el primer año del proyecto.
- Obtener una recuperación de la inversión en un período máximo de 5 años.
- Aumentar progresivamente el volumen de ingresos en al menos 6% al año.
- Conseguir una TIR financiera superior al 35%.

²⁶ PORTER, Michael E. (2001).

Tabla 1.7 Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>Personal capacitado para una atención al cliente superior al de los servicios sustitutos.</p> <p>Atención a público de distintas edades, no solo niños y jóvenes, sino también adultos.</p> <p>Uso de redes sociales para enriquecer la relación con el cliente.</p> <p>Concentración de oferta variada en el centro comercial (oportunidad para los comerciantes).</p> <p>Moderidad en infraestructura y equipamiento (alta tecnología empleada en la proyección de películas).</p>	<p>Alto costo de inversión en diseño, construcción y equipamiento.</p> <p>Costos operativos altos (alquiler de películas, costo de insumos, remuneraciones del personal, etc.)</p> <p>Posición poco favorable ante los distribuidores de las películas.</p> <p>Empresa nueva en el mercado (marca no conocida).</p> <p>Niveles de precios superior al promedio de los servicios sustitutos locales (salas de video).</p>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F - O	ESTRATEGIAS D - O
<p>Ubicación estratégica de la ciudad: presencia de visitantes de otras zonas de la región (Callejón de Huaylas, Callejón de los Conchucos, etc.)</p> <p>Potencial de mercado interesante: existencia de una necesidad insatisfecha en la población debido a la ausencia de canales de oferta moderna en la ciudad.</p> <p>Situación económica favorable: crecimiento de las clases medias e incremento de la demanda interna en el país.</p> <p>Población conformada en su mayoría por personas en edad de consumir y trabajar.</p> <p>Disponibilidad de recursos humanos para las distintas fases del proyecto.</p>	<p>1) Contratar y capacitar personal calificado para las distintas áreas de la empresa, procurándoles un ambiente de trabajo de condiciones óptimas.</p> <p>2) Explotar el uso de la tecnología y redes sociales para la difusión del servicio, logrando no solo popularizar la marca, sino también conocer al público y sus necesidades, fortaleciendo la relación con ellos.</p>	<p>3) Ejecutar estrategias de promoción y marketing desde antes del inicio de operaciones del proyecto, generando expectativa en la población, tanto de Huaraz como de sus alrededores.</p> <p>4) Elevar y mantener durante todo el ciclo de vida del proyecto, la calidad del servicio y sus cualidades, logrando una oferta de nivel con mayores beneficios frente a los servicios sustitutos (salas de video).</p>	<p>8) Implementar continuamente programas de promociones personalizadas para segmentos específicos de mercado, con base en estudios de investigación del mercado.</p> <p>9) Invitar a los comerciantes a integrarse al centro comercial presentándolo como una alternativa de negocio atractiva y rentable.</p>
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F - A	ESTRATEGIAS D - A
<p>Escasez y precios altos en terrenos.</p> <p>Posible entrada de competencia con mayor experiencia en el sector.</p> <p>Notable presencia del comercio informal y la piratería (oferta con menores precios).</p> <p>Alto poder de negociación de los proveedores: las distribuidoras de películas fijan su % de retribución según el tamaño de la empresa.</p> <p>Seguridad ciudadana limitada.</p> <p>Elaboración propia</p>	<p>5) Manejar niveles de precios inferiores a los de las marcas reconocidas a nivel nacional.</p> <p>6) Incentivar a las autoridades municipales a ejecutar acciones orientadas a disminuir el comercio informal en la ciudad.</p> <p>7) Custodiar con especial atención la seguridad en el centro comercial y aproximaciones.</p>		

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

Este capítulo iniciará presentando un servicio que pretende atender una necesidad insatisfecha existente en el mercado elegido. Continuará realizando el análisis del consumidor, donde se definirán sus características y se construirá el perfil del cliente. Sigue el cálculo del mercado proyectado, donde tomando un horizonte de 10 años se realizará el análisis de la demanda, el análisis de la oferta y, a partir de la brecha insatisfecha entre ambas, se determinará el porcentaje de participación de mercado para el proyecto. Finalmente, se desarrollará el sistema de comercialización basado en las herramientas de la mezcla de *marketing*.

2.1 Definición del servicio

A partir del tipo de estrategia definido en el capítulo anterior²⁷, se plantea desarrollar una oferta diferenciada que permita competir con los servicios sustitutos (salas de video) y los posibles competidores a ingresar al mercado (próximo Centro Recreativo Comercial Huaraz), así como mitigar el efecto adverso de factores externos como el comercio informal y la piratería, presentes en la ciudad.

A. Oferta diferenciada del servicio

El proyecto pretende manifestar cuantitativamente la viabilidad de implementar en Huaraz un centro de esparcimiento con un multicine como atractivo principal, considerando también espacios para restaurantes, patio de comidas, diversas tiendas comerciales, zona de estacionamiento, etc.

Tomando como modelo lo definido por Kotler y Keller²⁸, se puede ofrecer una oferta diferenciada conformada por un paquete de servicios primarios (lo mínimo que los clientes esperan encontrar en un servicio) y un paquete de servicios secundarios (aquellos que convierten al servicio en una oferta de valor para el mercado objetivo, según sus gustos, preferencias y necesidades), conforme se muestra en el Gráfico 2.1.

De este modo, el proyecto dirige sus servicios a dos tipos de clientes: consumidores finales, que hacen uso de lo ofrecido por el multicine; y comerciantes dispuestos a incorporarse al proyecto colocando su negocio en una de las tiendas del centro comercial. En relación a los servicios del multicine, se dirá que más que una demanda cíclica o estacional, posee una demanda en constante crecimiento, pues

²⁷ Revisar acápite 1.3.4 Estrategia genérica (pág. 12).

²⁸ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane (2006).

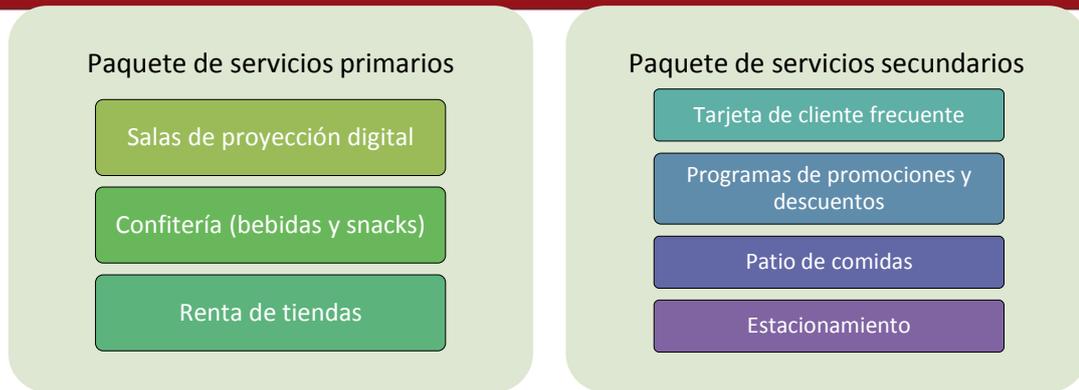


Gráfico 2.1 Paquetes de servicios primarios y servicios secundarios
Elaboración propia

acompaña al crecimiento del país y del consumo, por lo que para su estudio se prescinde del análisis de la demanda según estacionalidades del año y más bien se evalúan otros factores que la delimitan como los descritos en el acápite 2.2.2 Segmentación del mercado²⁹. En el caso de la renta de tiendas del centro comercial, su estudio y determinación de demanda requieren de un especial tratado que será abordado a lo largo del presente proyecto.

Por otro lado, Kotler y Keller también plantean otras dimensiones de diferenciación, además del producto o servicio, que ayudan a una empresa a diferenciar su oferta de mercado: el personal, el canal y la imagen³⁰. En el Anexo N° 04 se muestran las estrategias de diferenciación propuestas para el proyecto en función a cada una de estas variables, dando forma de ese modo, a una nueva alternativa de esparcimiento para la ciudad de Huaraz, al tener la opción de recibir un servicio más completo y moderno que el ofrecido por los actuales espacios de entretenimiento de la ciudad³¹.

B. Control de calidad de los servicios

Se gestionará la calidad del servicio ofrecido por el multicine³² empleando el Modelo de las Deficiencias o de los Gaps de Parasuraman, Zeithaml y Berry³³, basado en la teoría de la existencia de gaps o discrepancias que surgen cuando los consumidores comparan el servicio percibido con sus expectativas personales y encuentran un servicio inferior al esperado. El modelo intenta identificar las causas

²⁹ Pág. 17.

³⁰ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane (2006).

³¹ Las opciones de entretenimiento que se tienen actualmente en la ciudad, han sido presentadas y descritas en el acápite 1.1.4 Factor sociocultural (pág. 5).

³² Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), definen la calidad de servicio como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre el mismo y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido.

³³ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. y BERRY, Leonard L. (1985).

que generan dichas deficiencias estableciendo cinco tipos de situaciones (cinco gaps) que originan una entrega de servicio no satisfactoria³⁴.

Por ello, se formularán preguntas alineadas a medir cada uno de los gaps que los clientes perciban en el servicio ofrecido por el proyecto³⁵, de modo que se busque disminuir la brecha existente entre lo esperado y lo recibido. Dichas preguntas serán plasmadas en una encuesta post - servicio, para el llenado de los usuarios del multicine (ver modelo de encuesta en el Anexo N° 07).

2.2 Análisis del consumidor

En esta sección se presentará la metodología a emplear para el estudio del consumidor, haciendo uso tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. Se realizará una segmentación del mercado considerando variables demográficas, socioeconómicas y conductuales, y se aplicará una encuesta de opinión de mercado dirigida al público objetivo. En un acápite aparte, se presentará una propuesta metodológica para la estimación del nivel socioeconómico de la población encuestada, pudiendo finalmente, construir el perfil del cliente.

2.2.1 Metodología para el estudio del consumidor

A fin de conocer al consumidor y analizar de un modo más eficiente la información levantada, se realizó una segmentación del mercado³⁶. Inicialmente, se emplearon fuentes secundarias, recurriendo a artículos y compendios estadísticos de instituciones públicas y privadas como por ejemplo el INEI, la Municipalidad Provincial de Huaraz y algunas consultoras dedicadas a la investigación de mercados.

Luego, como herramienta de apoyo, se recurrió a fuentes primarias y a una encuesta de investigación de mercado, buscando conocer algunas otras características del consumidor, como por ejemplo: grado de aceptación ante la idea del proyecto, nivel de uso de las salas de video (productos sustitutos), nivel de gastos en entretenimiento, entre otras.

En relación a la modalidad de aplicación de la encuesta, las posibilidades de llevarla a cabo fueron el Internet (económico pero de ejecución lenta), por teléfono o a través de entrevistas personales, siendo estas últimas las de mayor costo de

³⁴ Para profundizar en el modelo, consultar el Anexo N° 05.

³⁵ Ver en el Anexo N° 06, el Modelo de Deficiencias o Gaps aplicado al proyecto.

³⁶ Según Santasmases (1996), la segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos de tal forma que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

ejecución pero menor probabilidad de error. En este estudio de mercado se optaron por las encuestas por Internet y las entrevistas personales.

2.2.2 Segmentación del mercado

Las variables de segmentación se aplican a fin de definir “grupos de consumidores con necesidades, características o comportamientos afines y que responden de manera similar a un conjunto determinado de labores de *marketing*”³⁷, buscando así “incrementar la eficacia y rentabilidad de la actuación comercial de la empresa”³⁸. Las variables utilizadas en el análisis de mercado (demográficas, socioeconómicas y conductuales) se aplicarán al mercado de la ciudad de Huaraz, capital de la provincia del mismo nombre y del departamento de Ancash, conformada por los distritos de Huaraz e Independencia, separados entre sí por el río Quillcay, el cual atraviesa la ciudad de este a oeste, siendo un límite natural entre ambos distritos.

Según el XI Censo Nacional de Población (2007), la provincia de Huaraz en dicho año fue de 147 463 habitantes censados, de los cuales el 80,7% pertenecía a los distritos de Huaraz e Independencia (Huaraz Metropolitana), a cuya población se enfoca el presente estudio. Ahora, de acuerdo a las estimaciones y proyecciones de población realizadas por el INEI³⁹, para el 2015 la provincia de Huaraz contaría con 166 625 habitantes, de los cuales 137 665 pertenecerían a Huaraz Metropolitana, es decir, nuestro mercado objetivo.

I. Segmentación Demográfica

Los variables demográficas constituyen desde hace mucho tiempo las bases más corrientes para segmentar los grupos de clientes y se relacionan en gran medida con las ventas de muchos productos, además de ser las más fáciles de reconocer y medir con relación a las demás. Se consideran las siguientes variables:

1. Variable Sexo

La Tabla 2.1 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, refleja los resultados del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007 y muestra la distribución de la población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo, teniendo que la mayor parte de la población en la provincia pertenece al sexo femenino, con un 51,03%, frente a un 48,97% del sexo masculino.

³⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2008).

³⁸ ESTEBAN, Águeda (2008).

³⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. 2009. *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015 - Boletín Especial N° 18*. Lima.

Destacan en la tabla las cifras que corresponden a los distritos de Huaraz e Independencia, por ser aquellos distritos los que constituyen el mercado objetivo del proyecto, con una población censada de 119 039 habitantes para el año 2007.

Tabla 2.1 Población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo

Distrito	Población		
	Hombre	Mujer	Total
Huaraz	27 474	28 712	56 186
Cochabamba	1 075	972	2 047
Colcabamba	342	311	653
Huanchay	1 301	1 216	2 517
Independencia	30 493	32 360	62 853
Jangas	2 192	2 211	4 403
La Libertad	607	673	1 280
Olleros	1 239	1 342	2 581
Pampas	670	640	1 310
Pariacoto	2 278	2 108	4 386
Pira	1 913	1 940	3 853
Taricá	2 631	2 763	5 394
Total Provincial	72 215	75 248	147 463
%	48,97%	51,03%	100,00%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración propia

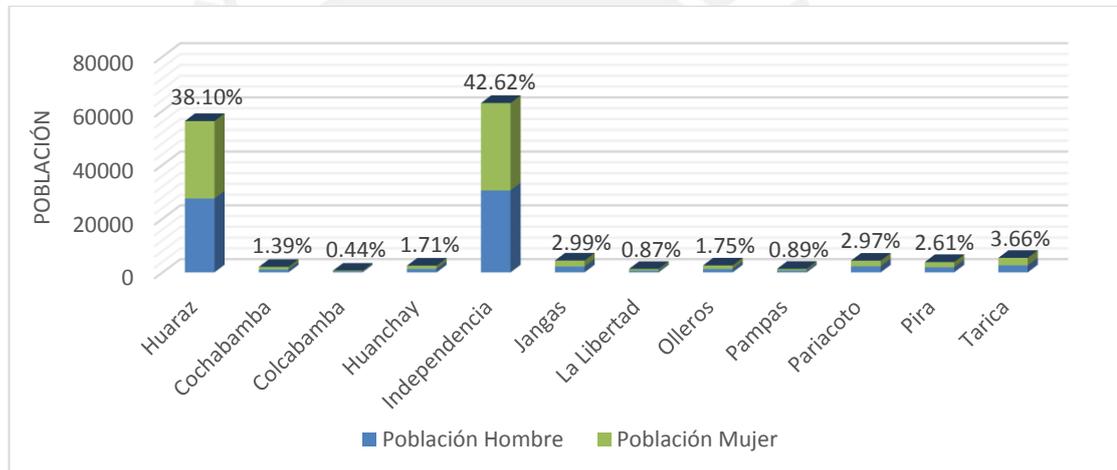


Gráfico 2.2 Población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo
Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración propia

2. Variable Edad

La Tabla 2.2 muestra la distribución de la población de la provincia de Huaraz por grupo etario y sexo.

Tabla 2.2 Población de la provincia de Huaraz según grupo etario y sexo

Sexo	Grupos de edad					Total
	0 - 14 años Infantil	15 - 29 años Joven	30 - 44 años Adulto joven	45 - 59 años Adulto	60 años a más Adulto mayor	
Hombre	22 277	19 976	14 494	8 657	6 811	72 215
Mujer	21 517	20 853	15 505	9 504	7 869	75 248
Subtotal	43 794	40 829	29 999	18 161	14 680	147 463
%	29,70%	27,69%	20,34%	12,32%	9,96%	100%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración propia

Se observa que existen mayores volúmenes en grupos jóvenes, conformando la población de 14 años o menos el 29,70%, la población de 15 a 29 años el 27,69% y tan solo el 9,96% la población de 60 años a más.

Adicionalmente, la Tabla 2.3 refleja la distribución de edades en la ciudad de Huaraz (Huaraz Metropolitana), conformada por los distritos de Huaraz e Independencia.

Tabla 2.3 Población de la ciudad de Huaraz según grupo etario

Grupo etario	0 - 14 años	15 - 24 años	25 - 34 años	35 - 44 años	45 - 64 años	65 años a más	Total
Subtotal	34 094	23 062	20 707	15 271	17 961	7 944	119 039
%	28,64%	19,37%	17,40%	12,83%	15,09%	6,67%	100,00%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración propia

II. Segmentación Socioeconómica

Es necesario también clasificar al mercado según variables que midan el poder adquisitivo o posición social de los consumidores; sin embargo, debido al desarrollo de las economías y la homogeneidad de los mercados de consumo, resulta cada vez menor el valor predictivo de la segmentación socioeconómica. No obstante, en este estudio se hará uso de métodos alternativos que intenten determinar el nivel socioeconómico de la población de Huaraz. Las variables socioeconómicas consideradas en este estudio son:

1. Variable Nivel de educación alcanzado

La población de 15 años a más de edad en la provincia de Huaraz se puede clasificar según el nivel educativo alcanzado y sexo, conforme a la Tabla 2.4, tomada del Censo Nacional 2007 realizado por el INEI, donde se observan mayores volúmenes en la población con primaria o secundaria completa, mientras que la minoría se conforma por los que cuentan con estudios superiores, universitarios o no universitarios.

Tabla 2.4 Población de la provincia de Huaraz de 15 y más años de edad, según nivel educativo y sexo

Nivel de educación alcanzado		Sin nivel	Educ. Inicial	Primaria	Secund.	Superior No Univ. Incomp.	Superior No Univ. Comp.	Superior Univ. Incomp.	Superior Univ. Comp.	Total
Sexo	Hombre	2 376	35	10 118	17 392	3 393	5 145	4 754	6 725	49 938
	Mujer	8 969	72	12 183	14 153	3 166	5 868	3 772	5 548	53 731
Subtotal		11 345	107	22 301	31 545	6 559	11 013	8 526	12 273	103 669
%		10,94%	0,10%	21,51%	30,43%	6,33%	10,62%	8,22%	11,84%	100%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración propia

2. Variable Ocupación

Aquí la segmentación de mercado ubicará al encuestado, según su ocupación actual, en uno de los siguientes grupos: estudiante escolar (primaria o secundaria), estudiante superior (instituto y/o universidad), empleado (sector privado y/o público), empleado y estudiante a la vez, jubilado(a) o sin ocupación. Por medio del cuestionario de la encuesta, se obtendrán cantidades y porcentajes para cada uno de estos grupos.

3. Variable Nivel Socioeconómico (NSE)

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), factores como el grado de instrucción del jefe del hogar, consultas por problemas de salud, posesión de bienes y el material predominante de los pisos de la vivienda, son determinantes para definir la clasificación social en el Perú.

En este estudio se empleará la posesión de bienes y el material predominante de los pisos para estimar la clasificación del NSE de la población encuestada. La metodología y sus resultados son detallados en el acápite 2.2.5 Propuesta metodológica para la estimación del NSE⁴⁰.

III. Segmentación Conductual

Muchos mercadólogos opinan que las variables conductuales son el mejor punto de partida para segmentar el mercado y que los perfiles demográficos y conductuales, usados en conjunto, proporcionan valiosos elementos de juicio para segmentar los mercados masivos, dando así mayor sentido a la ejecución de planes de mercadotecnia. Por medio de las encuestas, se obtendrá la distribución de los consumidores según las siguientes variables:

1. Variable Actitud ante el servicio

Se clasificará a los encuestados según la actitud que muestren ante la idea del nuevo proyecto planteado en este estudio. Las posibles actitudes que los encuestados adoptarán son: entusiasta, positiva, indiferente, negativa u hostil.

2. Variable Nivel de uso

Como se mencionó antes, actualmente las salas de video (productos sustitutos al proyecto) constituyen el único espacio de proyección de películas en Huaraz. En este punto, se clasificará a la población según su nivel de asistencia a estos lugares.

⁴⁰ Pág. 27.

2.2.3 Encuesta, tamaño de muestra y ficha técnica de la encuesta

Para la realización de encuestas a la población huaracina, se determina un tamaño de muestra teniendo en consideración tres aspectos:

- Error permitido; se determina para este estudio un margen de error de 5% (valor estándar $\varepsilon = 0,05$).
- Nivel de confianza estimado; para un nivel de fiabilidad del 95% se tiene un valor estándar $Z = 1,96$.
- Carácter finito o infinito de la población; se considera población infinita aquella con más de 100 000 habitantes.

Dado un tamaño de población de $N = 135\,750$ en Huaraz Metropolitana (distritos de Huaraz e Independencia)⁴¹, se aplica la siguiente fórmula para poblaciones infinitas⁴²:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{\varepsilon^2}$$

Respecto a P (probabilidad con que se presenta cierto fenómeno), se define como la proporción de la población que ha acudido alguna vez a las salas de video. Según la encuesta piloto de tamaño $n = 30$, el valor de esta proporción es de 74% ($P = 0,74$ y $Q = 1 - P$), resultando un tamaño de muestra a encuestar de:

$$n = \frac{1,96^2 * P * Q}{0,05^2}$$

$$n = 295,65$$

Por tanto, se aplicarán encuestas a 296 personas que, para los fines del presente estudio, tendrá que ser una muestra representativa de la población.

Ficha técnica de la encuesta:

1. Objetivos de la encuesta:

- Cuantificar la existencia de una necesidad insatisfecha en la ciudad y la demanda potencial del proyecto.
- Conocer el perfil del cliente potencial del proyecto.
- Determinar la plataforma de servicios a ofrecer en el proyecto y su nivel de precios.

⁴¹ Población proyectada para la ciudad de Huaraz en el 2014, según el informe "Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015". Boletín Especial N° 18, INEI 2009.

⁴² ACHING GUZMÁN, César (2005).

2. Diseño muestral:

- Universo: Hombres y mujeres de cualquier edad y clase social.
- Muestra: Comprendida por 296 personas, en conformidad con el cálculo estadístico ya presentado.
- Margen de error: Las estimaciones con resultados totalizados se realizaron con un margen de error del 5%.
- Nivel de confianza: 95% de fiabilidad.
- Cobertura: La encuesta se aplicó en los distintos barrios de ambos distritos de la ciudad (Huaraz e Independencia).
- Secuencia: Las encuestas se realizaron de manera aleatoria.
- Modalidad de la encuesta: Mediante entrevistas personales y cuestionarios por Internet (encuestas online).
- Fecha de aplicación: Entre la segunda y tercera semana de Junio 2014.
- Encuesta por Internet: Se puso a disposición del público en general publicándola en páginas de común acceso como las ya antes mencionadas “Huaraz se merece un verdadero cine” o “Queremos un *mall* en Huaraz”, entre otras (presentadas ya en el Anexo N° 02).
- Encuestas personales: Se entrevistaron en distintas zonas de la ciudad a adolescentes, jóvenes, adultos e incluso a niños, en menor proporción.
- Cuestionario de la encuesta: Conformada por 10 preguntas de marcar y selección múltiple, evitando hacer preguntas del tipo “qué opina acerca de...”, cuyo estudio implica un análisis más complejo y compete a expertos.
- Modalidad de contestación: El cuestionario fue entregado al encuestado para que él mismo lo complete, en lugar de ser entrevistado por el encuestador y que este anote sus respuestas; para ello se cuidó el diseño de la encuesta procurando que resulte sencilla de leer y comprender, y no provoque cansancio óptico al leerla.

2.2.4 Resultados de la encuesta

Se presentan a continuación los resultados de la encuesta aplicada, cuyo modelo completo se puede consultar en el Anexo N° 08.

I. Perfil Demográfico:

En cuanto a la variable sexo, se obtuvo los resultados mostrados en la Tabla 2.5, conformando el sexo femenino la mayoría con un 51,45%, frente a un 48,55% del sexo masculino, proporciones que se acercan estrechamente a los resultados del Censo 2007⁴³.

Tabla 2.5 Población encuestada por sexo

Sexo	%
Masculino	48,55%
Femenino	51,45%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Asimismo, la Tabla 2.6 clasifica a los encuestados por grupos de edades, siendo que estuvieron conformados en su mayoría por jóvenes de 20 a 24 años, seguidos por adolescentes de 15 a 19 años y jóvenes adultos de 25 a 34 años. Menores volúmenes se vieron en personas de 65 años a más y de 45 a 54 años.

Tabla 2.6 Población encuestada por grupo etario

Edad	%
14 años o menos	7,25%
15 a 19 años	21,01%
20 a 24 años	31,16%
25 a 34 años	19,57%
35 a 44 años	5,80%
45 a 54 años	5,07%
55 a 64 años	5,80%
65 años a más	4,35%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

II. Perfil Socioeconómico:

La clasificación por nivel educativo se muestra en la Tabla 2.7, donde se observa que la mayoría de los encuestados posee estudios universitarios completos o educación secundaria completa, con un 28,99% y un 22,46%, respectivamente.

Tabla 2.7 Población encuestada según nivel educativo

Último grado de estudios	%
Educación inicial	0,72%
Educación primaria	10,14%
Educación secundaria	22,46%
Superior no universitaria incompleta	4,35%
Superior no universitaria completa	13,77%
Superior universitaria incompleta	19,57%
Superior universitaria completa	28,99%
Ninguna de las anteriores	0,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Tabla 2.8 Población encuestada según ocupación

Ocupación	%
Curso la primaria o secundaria	10,87%
Estudio una carrera técnica y/o universitaria	26,09%
Trabajo únicamente	24,64%
Estudio y trabajo	34,78%
Soy jubilado(a)	1,45%
Otra	2,17%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Asimismo, según la Tabla 2.8, la mayoría de los encuestados estudia y trabaja a la vez con un 34,78%, mientras que un 26,09% estudia una carrera técnica y/o universitaria y un 24,64% solo trabaja.

Para terminar con la definición del perfil socioeconómico, en el acápite siguiente a éste se muestran los resultados de la encuesta que llevarán a determinar el NSE, basados la metodología propuesta en este proyecto.

III. Perfil Conductual:

En relación a la actitud que adoptan los encuestados frente a la posibilidad de apertura de un centro comercial y multicine en la ciudad de Huaraz, el Gráfico 2.3 revela que esta fue entusiasta en un 34,06%, positiva en un 53,62% e indiferente en un 12,32%, siendo que ninguno de ellos mostró una actitud negativa u hostil.

⁴³ Revisar Tabla 2.1 Población de la provincia de Huaraz según distritos y sexo (pág. 18).

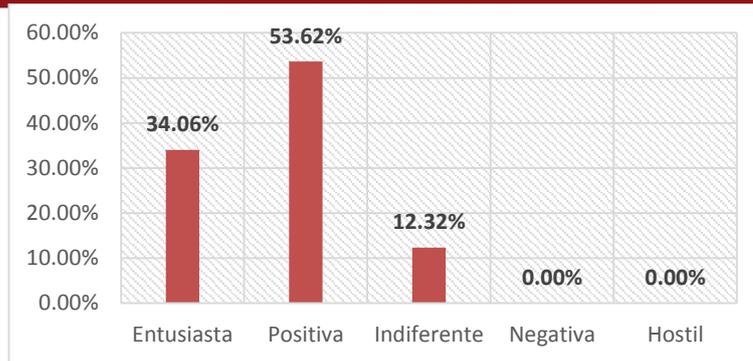


Gráfico 2.3 Actitud de los encuestados ante la posible apertura del multicine y centro comercial en la ciudad
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Luego, la Tabla 2.9 clasifica a la población encuestada según su frecuencia de uso de las salas de video, observándose bajos niveles de asistencia a ellas en la mayoría de los encuestados.

Tabla 2.9 Nivel de uso de las salas de video en la población encuestada

Asistencia a salas de video	%
5 o menos veces al año	23,91%
6 a 10 veces al año	20,29%
1 vez al mes	20,29%
2 a 4 veces al mes	21,74%
2 o más veces por semana	13,77%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

IV. Otros aspectos:

Por último, se exponen los resultados de las preguntas encaminadas a estimar los ingresos que se tendrían en el centro comercial y multicine. En primer lugar, se preguntó al encuestado el monto que está dispuesto a pagar por la entrada al cine; la distribución de las respuestas se refleja en el siguiente gráfico.

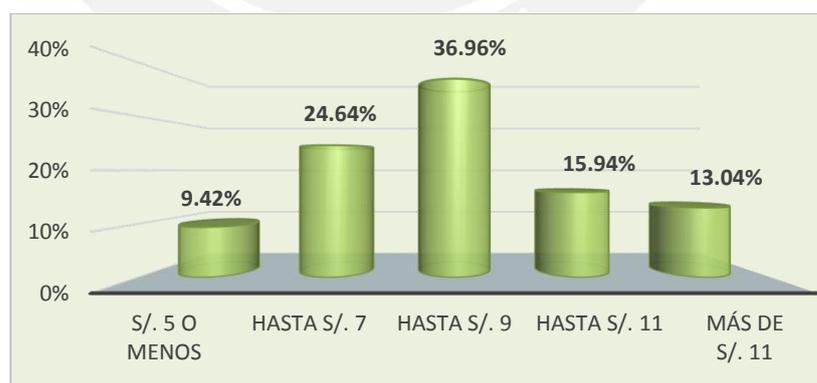


Gráfico 2.4 Precios de entrada al multicine que pagarían los encuestados
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

De ello se desprende el Gráfico 2.5, que será usado más adelante, en el cálculo del porcentaje de participación de mercado del proyecto, desarrollado en el acápite 2.3.3 Demanda del proyecto (pág. 36).

Se obtiene entonces, que la totalidad de la población estaría dispuesta a pagar hasta S/ 5, mientras que un 90,58% pagaría hasta S/. 7 y tan solo un 65,94% lo haría hasta S/. 9, etc.

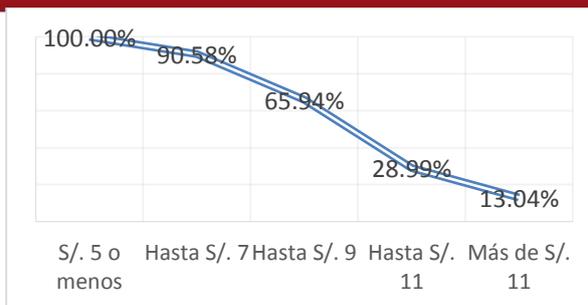


Gráfico 2.5 Precios de entrada al multicine que pagarían los encuestados (acumulado)
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Se finaliza este acápite abordando otros aspectos también

relacionados a características del mercado objetivo, pero tomadas de fuentes distintas: la voluntad de pago en el alquiler de tiendas del centro comercial, la asistencia al multicine según días de semana y meses, y las preferencias de consumo en la zona de *snacks*.

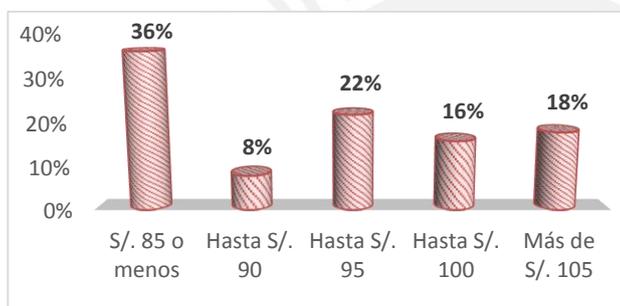


Gráfico 2.6 Precio de alquiler de las tiendas del centro comercial que pagaría la población encuestada, por m²
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

En el primer caso, se visitaron los principales establecimientos comerciales de la ciudad preguntando a 50 comerciantes acerca del nivel de precios que estarían dispuestos a pagar en el alquiler de las tiendas del centro comercial, obteniendo las cifras que se muestran en el Gráfico 2.6. De ese modo, se tiene que gran parte (36% de los encuestados) pagaría S/. 85 o menos por m², mientras que un 18% pagaría S/. 105 o más por m². Recordando la Tabla 1.4 Costo de alquiler de locales comerciales en Huaraz⁴⁴, se tiene que en las avenidas más comerciales de la ciudad, el precio de alquiler de los locales para uso comercial actualmente bordea los S/. 95 por m².

En segundo lugar, será importante para determinar la demanda del proyecto, conocer cómo se reparte la audiencia del multicine entre los días de semana y meses, para lo cual se toma El Informe del cine en Chile – 2012, elaborado por La Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM), el cual distribuye la asistencia a los cines chilenos según día y mes desde el 2010 al 2012⁴⁵. El promedio de dicho período se refleja en la Tabla 2.10.

⁴⁴ Pág. 7.

⁴⁵ Los resultados detallados de los años 2010 al 2012 de dicho informe, son mostrados en el Anexo N° 09 y Anexo N° 10.

Tabla 2.10 Asistencia al cine según día de semana y mes

Día	N° espectadores promedio 2010 - 2012	%	#	Mes	N° espectadores promedio 2010 - 2012	%	#
Lunes	1'731 185	9,96%	6	Enero	1'345 723	7,74%	6
Martes	1'785 205	10,27%	5	Febrero	1'383 066	7,96%	5
Miércoles	2'374 339	13,66%	3	Marzo	1'022 096	5,88%	12
Jueves	1'630 249	9,38%	7	Abril	1'023 491	5,89%	10
Viernes	2'324 198	13,37%	4	Mayo	1'657 981	9,54%	3
Sábado	3'963 352	22,80%	1	Junio	1'426 975	8,21%	4
Domingo	3'577 251	20,58%	2	Julio	2'785 803	16,02%	1
Total	17'385 777	100,00%		Agosto	2'197 087	12,64%	2
				Septiembre	1'023 657	5,89%	11
				Octubre	1'163 709	6,69%	8
				Noviembre	1'327 445	7,64%	7
				Diciembre	1'028 744	5,92%	9
				Total	17'385 777	100,00%	

Fuente: Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM)
Elaboración propia

Según lo anterior, resultan mayores los niveles de asistencia en los días sábado y domingo, y en los meses Julio y Agosto, que ocupan el 1° y 2° lugar en el ranking, respectivamente, para ambos casos. Por otro lado, los jueves se tiene la menor asistencia al cine, pese a ser el día en que se estrenan las películas en Chile, igual que en Perú. Cabe mencionar que dos de las marcas que lideran el mercado cinematográfico peruano – Cinemark y Cineplanet -, están presentes también en el mercado chileno, donde junto con la cadena Hoyts, conforman las tres grandes cadenas que dominan dicho mercado, concentrando el 90% de la demanda⁴⁶.

Asimismo, la comparación de las tasas de asistencia anual al cine por habitante en Perú y Chile muestra gran proximidad entre ambas sobre todo en los últimos años: en el 2013, la población peruana asistió en promedio 1,09 veces al año y la chilena lo hizo 1,21 veces, mientras que en el 2012 lo hicieron 1 vez y 1,16 veces, respectivamente, y en el 2011, 0,97 y 1, respectivamente⁴⁷; cifras que evidencian un alto potencial de crecimiento y desarrollo en ambas culturas cinematográficas, sobre todo al compararlas con Norteamérica y Europa, donde esta tasa oscila entre 2 y 4.

De este modo, las características expuestas de ambas culturas y las semejanzas entre ellas, llevan a justificar la aplicación de la Tabla 2.10, en el presente estudio de mercado, especialmente en la determinación de la demanda del proyecto.

Finalmente, a fin de estimar el consumo de los clientes en la zona de *snacks*, se realizó una encuesta complementaria en dos importantes cines de la ciudad de

⁴⁶ Disponible en <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/05/848442/negocio-de-pelicula-los-numeros-que-explican-el-auge-de-la-industria-del-cine>> Consulta: Mayo 2013.

⁴⁷ Las tasas de asistencia anual en Perú y Chile, en el período 2003 - 2013, se pueden ver en el Anexo N° 11.

Lima, donde se preguntó a los asistentes sus preferencias de consumo en la zona de confitería. El tamaño de muestra en este caso fue de 120 personas y la información obtenida es la que se resume en el siguiente gráfico.

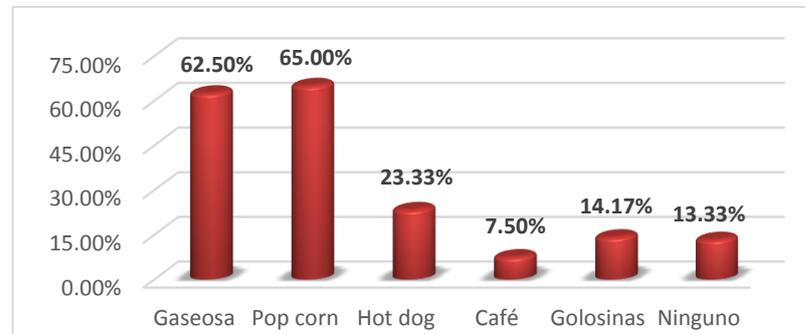


Gráfico 2.7 Preferencias de consumo en la zona de *snacks* del multicine
Fuente: Encuesta complementaria
Elaboración propia

De lo anterior, se desprende que mayores niveles de consumo se presentan en la gaseosa y *pop corn*, con el 62,5% y el 65% de los encuestados, respectivamente, mientras que solo el 7,5% de ellos opta por consumir café cuando asiste al cine.

2.2.5 Propuesta metodológica para la estimación del NSE

Para concluir con la definición del perfil socioeconómico de la población huaracina, se presenta una propuesta metodológica para la estimación del NSE⁴⁸, que al igual que la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), considera variables como el material predominante de los pisos de la vivienda y el nivel de posesión de bienes del hogar para su determinación.

Este método, basado en la teoría económica de la escasez, considera que cada bien posee un determinado grado de penetración (% de hogares que lo posee) y de escasez (recíproco del grado de penetración), asignando por cada bien un puntaje al hogar que lo posee, que será más alto mientras más escaso sea el bien. Del mismo modo, el puntaje que asigne determinado material de pisos, será más alto mientras más costoso sea el material en cuestión. Los grados de escasez de un conjunto de bienes y de un determinado material de pisos de vivienda, son sumados y asignados al hogar que los posee, construyendo así un índice altamente determinante, como resultado de la unión de dos índices parciales:

- a) Índice de posesión de bienes.
- b) Índice de material predominante de los pisos de la vivienda.

⁴⁸ MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO. Diciembre 2011. *Propuesta Metodológica para la Estimación del Índice de Clasificación de Hogares por NSE*. Lima.

Para la construcción del índice de bienes se determina el grado de escasez de cada bien teniendo en cuenta el porcentaje de personas que lo posee. En el Anexo N° 12 se muestra dicho cálculo a partir de los resultados de la encuesta, teniendo que los artículos más comunes en la población son la cocina y el teléfono celular, pues son el 88,41% y el 82,61% respectivamente los que los poseen, siendo el automóvil el bien más escaso en la población, con solo un 31,16% de personas que lo poseen. Los grados de escasez $E_{(i)}$, es decir los recíprocos de estos porcentajes, se irán sumando a medida que la persona indique si posee o no el bien, obteniendo el índice de posesión de bienes.

De forma análoga, se calcula el índice del material predominante de los pisos de la vivienda, tomando aquí la distribución acumulada del grado de penetración que tiene el material en cuestión para obtener el grado de escasez $E_{(i)}$ de cada material (revisar cálculo en el Anexo N° 12).

Los grados de escasez $E_{(i)}$ se asignan a cada persona y de esta manera se construye el índice de material predominante de los pisos de la vivienda, que finalmente se suma al índice de posesión de bienes para determinar el índice de clasificación socioeconómica. El método considera que cada uno de estos índices tiene el mismo peso y la forma de resumir a un solo indicador es la adición simple entre ellos, obteniendo de ese modo un índice sencillo de construir y actualizar:

$$\begin{matrix} \text{Índice} \\ \text{Clasificación} \\ \text{Socioeconómica} \\ \text{NSE} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{Índice} \\ \text{Posesión de} \\ \text{bienes} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{Índice} \\ \text{Material predominante} \\ \text{en los pisos de la} \\ \text{vivienda} \end{matrix}$$

Luego de aplicada la metodología presentada, se obtiene finalmente una estimación de la clasificación de los niveles socioeconómicos para la población encuestada, que se resume en la Tabla 2.11.

Tabla 2.11 Población encuestada según NSE

NSE	%
A	3,62%
B	8,70%
C	38,41%
D	34,78%
E	14,49%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

En relación a la clasificación de niveles socioeconómicos de hogares por departamento, se tiene también el trabajo realizado por la APEIM en el 2013, con base en los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares del 2012, sobre la distribución de hogares según NSE para cada departamento. La Tabla 2.12 refleja las cifras de dicho estudio, en relación al departamento de Ancash.

Tabla 2.12 Distribución de hogares por NSE en el dpto. de Ancash

NSE	AB	C	D	E	Total
%	9,2%	33,6%	35%	22,2%	100%

Nota: Nivel de confianza al 95%

Fuente: APEIM 2013 – Data ENAHO 2012

Elaboración propia

Se justifica la diferencia entre lo obtenido por la encuesta y lo mostrado por la APEIM, debido a la mayor proporción de niveles socioeconómicos superiores en la ciudad de Huaraz, por ser capital de departamento y presentar mayores volúmenes de población urbana, en relación a los demás sectores del departamento.

Además, la Tabla 2.13 muestra la clasificación de hogares en la ciudad de Huaraz Metropolitana (distritos de Huaraz e Independencia) para los niveles B, C y D.

Tabla 2.13 Distribución de hogares por NSE en la ciudad de Huaraz

NSE	B	C	D	Total
Hogares	2 105	11 637	10 555	24 297
%	7,0%	38,7%	35,1%	80,8%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de

Población y VI de Vivienda

Elaboración propia

Observándose aquí una distribución más cercana a lo obtenido por la encuesta, con lo que se justifica la utilización de los resultados mostrados en la Tabla 2.11 Población encuestada según NSE, en el presente estudio de mercado.

2.2.6 Perfil del cliente

Realizado el análisis anterior, se elabora el perfil del consumidor al que se dirige el proyecto según las variables de segmentación ya estudiadas, teniendo que este tendrá las siguientes características demográficas y socioeconómicas:

- Personas cuya edad se encuentre en el rango de 44 años o menos⁴⁹, y en menor proporción la población de 45 años a más.
- El sexo es indistinto para el caso, por lo que una segmentación por sexo resulta innecesaria en este estudio.
- Estudiantes, trabajadores, jubilados o personas sin ocupación con las necesidades básicas cubiertas, cuya economía solvente el pago de la entrada al cine y/o los demás servicios del centro comercial. Dado el tipo de servicio, el nivel educativo no es un factor restrictivo para el proyecto.
- El nivel socioeconómico tampoco es una variable con mayores limitaciones en el proyecto. Los NSE a tomarse en este estudio serán el A, B, C y D.

⁴⁹ Según la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) de España, en su Estudio General de Medios (EGM), Abril 2013 a Marzo 2014, la mayor audiencia a las salas de cine se da en el rango de 14 a 44 años, conformando este subgrupo el 68,2% del público asistente.

Luego, se consideran aspectos conductuales que describen al consumidor con las siguientes características:

- Mostrar una actitud entusiasta o positiva ante la nueva idea de centro comercial y multicine en la ciudad.
- Haber asistido anteriormente a las salas de video, pues convierte a la persona en cliente potencial del proyecto.

2.3 Mercado proyectado

A lo largo de esta sección se verán las proyecciones de demanda de mercado, oferta de mercado y demanda del proyecto, realizadas sobre los primeros 6 años de la vida útil del proyecto, la cual se definirá en 10 años, es decir el período 2015 - 2024. La razón de ello es que se asumirá una demanda creciente únicamente en los primeros 6 años y constante en los años restantes.

2.3.1 Análisis de la demanda

En el Anexo N° 13 figuran los resultados de las estimaciones y proyecciones de población de nuestro mercado objetivo, constituido por la ciudad de Huaraz (distritos de Huaraz e Independencia), realizadas sobre el período 2000 – 2015 y brindadas por el INEI, a partir de las cuales se elabora el siguiente gráfico.

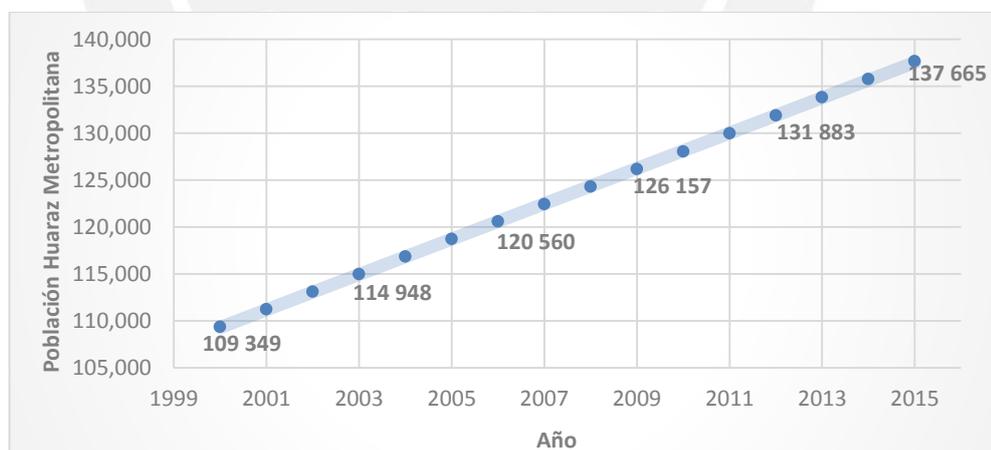


Gráfico 2.8 Población estimada de la ciudad de Huaraz (2000 - 2015)
Fuente: INEI (2009)
Elaboración propia

Ahora, para una tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Huaraz de 1,0% en el período 2013 - 2023⁵⁰, se calcula la población proyectada en los años faltantes de la vida útil del proyecto, obteniendo las cifras que se muestran en la Tabla 2.14.

⁵⁰ MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. 2005. *Plan Intermodal de Transportes, Parte 2, Apéndice 4.3 Tasas de crecimiento poblacional proyectado*. Lima.

Tabla 2.14 Proyecciones de población en la ciudad de Huaraz, período 2015 - 2024

	Año	Población Huaraz Metropolitana	
Horizonte proyectado	2015	137 665	Vida útil del proyecto
	2016	139 042	
	2017	140 432	
	2018	141 836	
	2019	143 255	
	2020	144 687	
	2021	146 134	
	2022	147 596	
	2023	149 071	
	2024	150 562	

Elaboración propia

Del mismo modo, en el siguiente gráfico se ilustran las proyecciones de población para el mercado objetivo del proyecto, en su vida útil, conforme a la tabla anterior.



Gráfico 2.9 Proyecciones de población en la ciudad de Huaraz, período 2015 - 2024
Elaboración propia

Luego, tomando los resultados de la encuesta y con apoyo de las variables de segmentación ya presentadas y de la población proyectada, se realiza la segmentación de mercado a fin de delimitar el mercado objetivo, según el esquema del Gráfico 2.10.

POBLACIÓN TOTAL - HUARAZ METROPOLITANA				
NSE A 3,62 %	NSE B 8,70 %	NSE C 38,41 %	NSE D 34,78 %	NSE E 14,49 %
44 años o menos 78,24 %	44 años o menos 78,24 %	44 años o menos 78,24 %	44 años o menos 78,24 %	
Actitud (+) 95,00 %	Actitud (+) 85,91 %	Actitud (+) 90,65 %	Actitud (+) 84,47 %	

Gráfico 2.10 Segmentación del mercado proyectado
Elaboración propia

Se explican a continuación las variables de segmentación aplicadas: nivel socioeconómico, grupo etario y actitud positiva o entusiasta ante la posible apertura de un centro comercial y multicine en Huaraz, en ese orden.

I. Nivel Socioeconómico:

Acorde a la encuesta, se tiene una mejor actitud ante el proyecto en los niveles socioeconómicos A, B, C y D, en los cuales fue mayor la proporción de personas que respondieron con una actitud positiva o entusiasta ante la idea del nuevo servicio, como lo muestra la Tabla 2.15.

Tabla 2.15 Aceptación del nuevo servicio por NSE

NSE	Actitud indiferente	Actitud positiva o entusiasta
A	0,00%	100,00%
B	8,33%	91,67%
C	11,32%	88,68%
D	12,50%	87,50%
E	20,00%	80,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Cabe destacar el menor nivel de aceptación por parte del nivel socioeconómico E, en relación a los demás NSE.⁵¹

II. Grupo etario:

Con base en fuentes secundarias⁵² y en la encuesta, se resalta una mayor acogida al servicio en grupos más jóvenes, esto es: niños, adolescentes, jóvenes y adultos jóvenes, tal como se refleja en la Tabla 2.16.

Tabla 2.16 Aceptación del nuevo servicio por grupo etario

Grupo etario	Actitud indiferente	Actitud positiva o entusiasta
14 años o menos	0,00%	100,00%
15 a 19 años	13,79%	86,21%
20 a 24 años	4,65%	95,35%
25 a 34 años	11,11%	88,89%
35 a 44 años	12,50%	87,50%
45 a 54 años	28,57%	71,43%
55 a 64 años	37,50%	62,50%
65 años a más	33,33%	66,67%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Recordando la Tabla 2.3 Población de la ciudad de Huaraz según grupo etario⁵³, la población de 44 años o menos representa el 78,24% del total.

III. Actitud positiva o entusiasta ante el nuevo servicio:

Cruzando ambas variables (nivel socioeconómico y grupo etario) se construyen nuevos segmentos constituidos por personas de 44 años o menos pertenecientes a determinado NSE. La siguiente tabla muestra la actitud ante el nuevo proyecto por parte de cada segmento.

⁵¹ La población por cada NSE se puede consultar en la Tabla 2.11 Población encuestada según NSE (pág. 28).

⁵² Revisar nota de pie n° 49 (pág. 29).

⁵³ Pág. 19.

Tabla 2.17 Aceptación del nuevo servicio para cada segmento

Segmento	Actitud indiferente	Actitud positiva o entusiasta	Actitud positiva o entusiasta (*)
NSE A - 44 años o menos	0,00%	100,00%	95,00%
NSE B - 44 años o menos	9,09%	90,91%	85,91%
NSE C - 44 años o menos	4,35%	95,65%	90,65%
NSE D - 44 años o menos	10,53%	89,47%	84,47%
NSE E - 44 años o menos	16,67%	83,33%	78,33%

(*) Considerando porcentaje de error 5%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

De lo anterior se desprende que el total de las personas del NSE A que tienen 44 años o menos respondió con una actitud positiva o entusiasta ante la idea del nuevo proyecto, mientras que las personas del NSE B con esta edad, el porcentaje fue de 90,91%, etc. A estos valores, y sobre todo adoptando una postura conservadora que se considerará a lo largo del presente estudio, se aplica el nivel de error tomado en las encuestas (margen de error del 5%), teniendo finalmente los valores de la última columna, que serán usados en el cálculo de la demanda potencial del proyecto.

Es necesario antes de dicho cálculo, considerar un factor al que se denominará “Tasa de asistencia a las salas de video”, calculado a partir de la Tabla 2.9 Nivel de uso de las salas de video en la población encuestada⁵⁴. Para esto, se asume un crecimiento progresivo en el prestigio y captación del multicine y centro comercial, y por tanto un incremento en su demanda, derivándose en una audiencia decreciente en el tiempo para las salas de video. En la tabla que sigue, la penúltima columna refleja el cálculo de la tasa de asistencia anual a las salas de video en el 1º año de vida útil del proyecto, mientras que la última columna hace lo propio para el 6º año.

Tabla 2.18 Tasa de concurrencia anual del servicio de salas de video y del proyecto

Frecuencia de asistencia	# días por semana	# días por mes	# días por año	% de la población (1º año)	% de la población (6º año)
5 o menos veces al año	-	-	5	23,91%	33,91%
6 a 10 veces al año	-	-	10	20,29%	30,29%
1 vez al mes	-	1	12	20,29%	20,29%
2 a 4 veces al mes	1	4	48	21,74%	11,74%
2 o más veces por semana	2	8	96	13,77%	3,77%
Tasa de asistencia anual a las salas de video (días)				29,31	16,41
Tasa de asistencia anual al proyecto (días)				17,59	22,45

Elaboración propia

En promedio, se puede estimar que la población de Huaraz acude a las salas de video 29 días al año. Asimismo, la última fila contiene las tasas de asistencia anual

⁵⁴ Pág. 24.

para el proyecto, donde en el 1° año se tomó el 60% de la tasa de las salas de video (considerando que si el cliente asiste en 10 ocasiones a las salas de video, acudirá 6 veces al multicine), y un incremento del 5% para los años siguientes hasta llegar al 6° año, a partir del cual la tasa de asistencia al proyecto se considera constante, hasta el 10° año. El cálculo detallado de estas tasas en los 10 años de vida útil del proyecto se puede revisar en el Anexo N° 14.

Ahora, aplicando las variables de segmentación a la población estimada en el primer año del proyecto, se obtiene la demanda potencial del proyecto en dicho año, cuyo cálculo se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 2.19 Cálculo de la demanda de mercado en el 1° año

		Población de Huaraz para el año 2015	137 665				TOTAL
Variables de segmentación	I	NSE	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	
		% por cada NSE	3,62%	8,70%	38,41%	34,78%	
		Población por NSE	4 988	11 971	52 871	47 883	117 714
	II	% de población de 44 años o menos	78,24%				
		Población de 44 años o menos para cada NSE	3 903	9 366	41 367	37 464	92 099
	III	% del segmento con actitud (+) al proyecto	95,00%	85,91%	90,65%	84,47%	
		Demanda potencial aplicando % de la encuesta	3 707	8 046	37 500	31 647	80 901
	Demanda del proyecto para el 1° año (número de personas) [a]						80 901
	Tasa de concurrencia anual para el proyecto en el 1° año (número de días) [b]						17,59
	Demanda total anual para el 1° año (número de visitas) [a] x [b]						1'422 794
	Elaboración propia						

Del mismo modo, la Tabla 2.20 muestra el cálculo de la demanda potencial del proyecto para el 6° año.

Tabla 2.20 Cálculo de la demanda de mercado en el 6° año

		Población de Huaraz para el año 2020	146 994				TOTAL
Variables de segmentación	I	NSE	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	
		% por cada NSE	3,62%	8,70%	38,41%	34,78%	
		Población por NSE	5 242	12 582	55 568	50 326	123 718
	II	% de población de 44 años o menos	78,24%				
		Población de 44 años o menos para cada NSE	4 102	9 844	43 477	39 375	96 797
	III	% del segmento con actitud (+) al proyecto	95,00%	85,91%	90,65%	84,47%	
		Demanda potencial aplicando % de la encuesta	3 896	8 457	39 413	33 262	85 027
	Demanda del proyecto para el 6° año (número de personas) [a]						85 027
	Tasa de concurrencia anual para el proyecto en el 6° año (número de días) [b]						22,45
	Demanda total anual para el 6° año (número de visitas) [a] x [b]						1'908 515
	Elaboración propia						

Luego, el Gráfico 2.11 refleja el crecimiento de la demanda potencial en los primeros 6 años de vida útil del proyecto (período 2015 – 2020), donde se destacan la demanda de mercado en el 1° y 6° año.

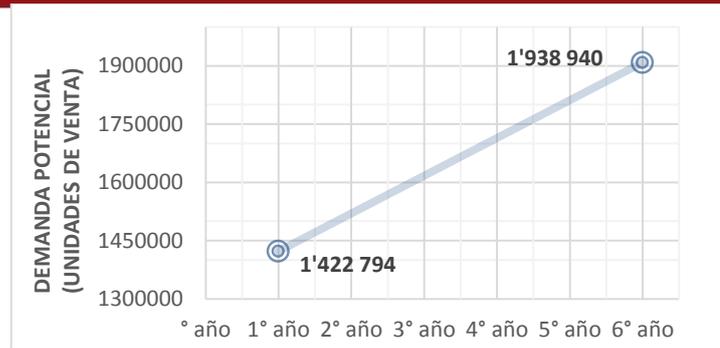


Gráfico 2.11 Demanda proyectada en los primeros 6 años de vida útil del proyecto
Elaboración propia

Se da por finalizando, de esta manera, el análisis de la demanda durante los primeros 6 años de vida útil del proyecto (ver en el Anexo N° 15 el cálculo detallado de la demanda en los 10 años de vida útil del proyecto).

2.3.2 Análisis de la oferta

Al no contar la ciudad con servicios similares al planteado en este proyecto, se considerará para este análisis la oferta de las salas de video, presentadas ya en el análisis del microentorno como productos sustitutos⁵⁵, adoptando siempre una postura conservadora, y en ocasiones aun pesimista, como se está haciendo a lo largo del presente estudio.

Para el cálculo de la oferta del proyecto en el 1° año de su vida útil, se considera la capacidad anual de las actuales salas de video de la ciudad, tomando lo presentado en la Tabla 1.3 Principales tiendas de video en Huaraz⁵⁶ y obteniendo lo siguiente:

Tabla 2.21 Cálculo de la oferta de mercado en el 1° año

Tiendas de video (1° año)	Nº de salas	Ocupación / sala	Capacidad total	Nº de funciones al día	Oferta diaria por tienda
Cineskape	4	4	16	4	64
Bluebaster	4	3	12	4	48
Walter's Video Rent	3	4	12	4	48
Video Corrado	2	6	12	4	48
Cine Radio	3	5	15	4	60
Otras	6	4	24	4	96
Oferta total diaria para el 1° año del proyecto (número de personas) [a]					364
Número de días al año [b]					365
Oferta total anual para el 1° año del proyecto (número de visitas) [a] x [b]					132 860

Elaboración propia

⁵⁵ Revisar sección 1.2 Análisis del microentorno (pág. 7).

⁵⁶ Pág. 7.

Según el horario de atención de las tiendas de video y la duración promedio de una película, se tiene que una sala de video puede proyectar en promedio 4 películas por día, que es el número de funciones diarias usado en la tabla anterior.

En el acápite 1.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos⁵⁷ se habló también del comportamiento estable que muestran estos sitios al presentar una demanda poco dinámica. No obstante, asumiendo una postura conservadora, se considera que las tiendas de video aumentarán hasta el 6° año, a razón de una nueva tienda por año, cada una con una capacidad de ocupación igual al promedio de las actuales salas, es decir 4 personas por sala, teniendo a partir del 6° año en adelante, una oferta de salas de video constante.

La oferta en el 6° año de vida útil del proyecto se calcula en la siguiente tabla.

Tabla 2.22 Cálculo de la oferta de mercado en el 6° año

Tiendas de video (6° año)	Nº de salas	Ocupación / sala	Capacidad total	Nº de funciones al día	Oferta diaria por tienda
Cineskape	4	4	16	4	64
Bluebaster	4	3	12	4	48
Walter's Video Rent	3	4	12	4	48
Video Corrado	2	6	12	4	48
Cine Radio	3	5	15	4	60
Otras	6	4	24	4	96
Nuevas tiendas	5	4	20	4	80
Oferta total diaria para el 6° año del proyecto (número de personas) [a]					444
Número de días al año [b]					365
Oferta total anual para el 6° año del proyecto (número de visitas) [a] x [b]					162 060

Elaboración propia

Se da por finalizado, de esta manera, el análisis de la oferta durante los primeros 6 años de vida útil del proyecto (ver en el Anexo N° 16 el cálculo detallado de la oferta en los 10 años de vida útil del proyecto).

2.3.3 Demanda del proyecto

Cuantificada la demanda en el acápite 2.3.1 Análisis de la demanda⁵⁸, y la oferta en el acápite 2.3.2 Análisis de la oferta⁵⁹, se proyecta una demanda de mercado de 1'422 794 visitas y una oferta de tiendas de video de 132 860 visitas, y por tanto una demanda insatisfecha de 1'289 934 visitas para el 1° año del proyecto, es decir el 90,66% de la demanda potencial del proyecto. Del mismo modo, se calcula

⁵⁷ Pág. 8.

⁵⁸ Pág. 30.

⁵⁹ Pág. 35.

la demanda insatisfecha para el 6° año teniendo que para una demanda de mercado de 1'908 515 visitas y una oferta de tiendas de video de 162 060 visitas, resulta una demanda insatisfecha de 1'746 455 visitas en dicho año, es decir el 91,51% de la demanda potencial del proyecto (ver Tabla 2.23).

Tabla 2.23 Demanda insatisfecha en el 1° y 6° año del proyecto

	1° año		6° año	
	Unidades de venta	%	Unidades de venta	%
Demanda de mercado proyectada	1'422 794	100,00%	1'908 515	100,00%
Oferta de tiendas de video en la ciudad	132 860	9,34%	162 060	8,49%
Demanda insatisfecha	1'289 934	90,66%	1'746 455	91,51%

Elaboración propia

Ahora, a partir de lo mostrado en el Gráfico 2.5 Precios de entrada al multicine que pagarían los encuestados (acumulado)⁶⁰, se establecen 4 escenarios diferenciados entre sí por dichos niveles de precios, y se determina la participación de mercado del proyecto para cada uno de estos 4 escenarios.

Además, según la Tabla 2.10 Asistencia al cine según día de semana y mes⁶¹, se tiene que el mayor nivel de asistencia al cine se presenta los días sábados, con un 22,80% de los espectadores, que para fines de cubrir la demanda máxima proyectada y poder atenderla, será el que se tome para calcular la demanda máxima por día y por turno en el multicine (el número de funciones por día será 4).

El análisis de la demanda del proyecto según los lineamientos descritos se realiza en la Tabla 2.24, revelándose en todos los escenarios de precios, un porcentaje de participación de mercado del proyecto de comportamiento creciente en el tiempo, teniendo por ejemplo, en el escenario de precios de hasta S/. 9 la entrada, un porcentaje de participación de mercado de 59,78% en el primer año y de 60,34% en el sexto año.

Se remarca también que los porcentajes de participación de mercado proyectados surgen a partir de una postura conservadora asumida a lo largo del presente análisis, por lo que dadas las estrategias de comercialización, expuestas más adelante⁶², se consideran realistas y alcanzables.

⁶⁰ Pág. 25.

⁶¹ Pág. 26.

⁶² Ver sección 2.4 Comercialización (pág. 41).

Tabla 2.24 Demanda del proyecto en el 1° y 6° año

		1° año (2015)	6° año (2020)	
		Demanda de mercado proyectada: [a]	1'422 794	1'908 515
		Demanda no satisfecha (número de visitas): [b]	1'289 934	1'746 455
Escenario I: Precio entrada: Hasta S/. 7	% de aceptación para escenario I: [c]		90,58%	
	Demanda anual para escenario I: [d] = [b]*[c]		1'168 419	1'581 934
	# de asistentes de los 52 sábados del año: [e] = [d] * 22,80%		266 359	360 626
	# de asistentes en un sábado: [f] = [e] / 52		5 122	6 935
	Demanda máxima por turno (# de asistentes) = [f] / 4		1 281	1 734
	% de participación de mercado: [d] / [a]		82,12%	82,89%
Escenario II: Precio entrada: Hasta S/. 9	% de aceptación para escenario II: [c]		65,94%	
	Demanda anual para escenario II: [d] = [b]*[c]		850 609	1'151 648
	# de asistentes de los 52 sábados del año: [e] = [d] * 22,80%		193 909	262 536
	# de asistentes en un sábado: [f] = [e] / 52		3 729	5 049
	Demanda máxima por turno (# de asistentes) = [f] / 4		932	1 262
	% de participación de mercado: [d] / [a]		59,78%	60,34%
Escenario III: Precio entrada: Hasta S/. 11	% de aceptación para escenario III: [c]		28,99%	
	Demanda anual para escenario III: [d] = [b]*[c]		373 895	506 219
	# de asistentes de los 52 sábados del año: [e] = [d] * 22,80%		85 235	115 400
	# de asistentes en un sábado: [f] = [e] / 52		1 639	2 219
	Demanda máxima por turno (# de asistentes) = [f] / 4		410	555
	% de participación de mercado: [d] / [a]		26,28%	26,52%
Escenario IV: Precio entrada: Más de S/. 11	% de aceptación para escenario IV: [c]		13,04%	
	Demanda anual para escenario IV: [d] = [b]*[c]		168 252	227 798
	# de asistentes de los 52 sábados del año: [e] = [d] * 22,80%		38 356	51 930
	# de asistentes en un sábado: [f] = [e] / 52		738	999
	Demanda máxima por turno (# de asistentes) = [f] / 4		184	250
	% de participación de mercado: [d] / [a]		11,83%	11,94%

Elaboración propia

El cálculo detallado de la demanda del proyecto en los primeros 6 años de su vida útil se tiene en el Anexo N° 17. Asimismo, en el Anexo N° 18, se calcula la demanda del proyecto a lo largo de su vida útil, por años y por meses, bajo el escenario de precios III (precio de entrada: hasta S/. 11).

Se construye así el Gráfico 2.12, que refleja el progreso del mercado cubierto por el proyecto, considerando cada uno de los escenarios de precios.

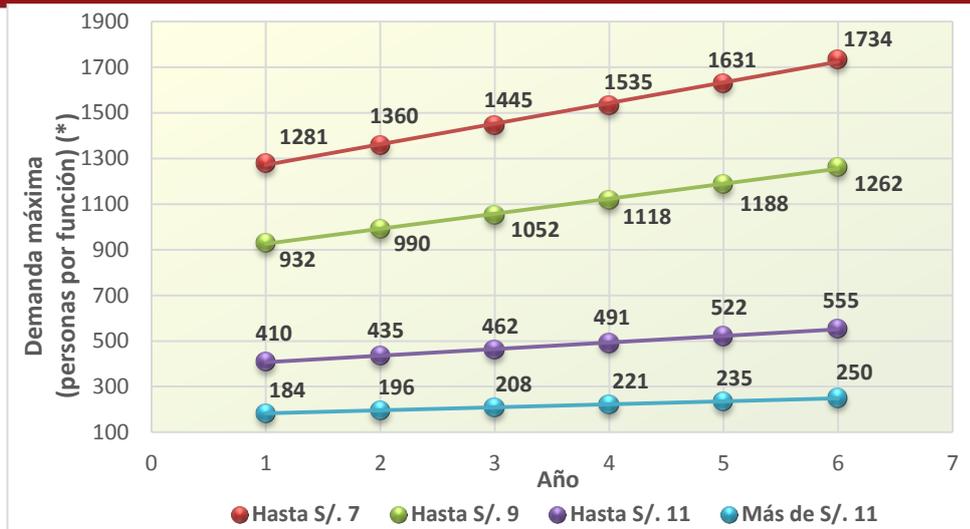


Gráfico 2.12 Demanda del proyecto en los primeros 6 años de su vida útil
(*) Se consideran 4 funciones diarias por sala
Elaboración propia

Se calcula ahora la proyección anual de los ingresos del proyecto para cada uno de los cuatro escenarios, para el cual se emplea un tarifario del multicine que diferencia los precios según día de la semana y grupo etario⁶³.

Como ejemplo, se trabaja sobre la demanda proyectada para el 1° año bajo el escenario de precios III, es decir 373 895 asistentes en dicho año. Dicho escenario indica un nivel de precios de entrada al multicine de hasta S/. 11,00, el cual será tomado como el precio máximo de la tarifa, es decir el que corresponde a los fines de semana para los jóvenes y adultos, teniendo para los demás días y grupos etarios un precio por debajo de dicho monto.

Ahora, para estimar las ventas según día de la semana y grupo etario, es necesaria la distribución de la demanda y de la población según esas variables. En el primer caso, se empleará la distribución mostrada en la Tabla 2.10 Asistencia al cine según día de semana y mes⁶⁴. En relación a la edad, según la Tabla 2.3 Población de la ciudad de Huaraz según grupo etario⁶⁵, se tiene que los niños (0 a 14 años) y adultos mayores (65 años a más), conforman el 35,31% de la población huaracina.

Luego, los ingresos en el 1° año del proyecto, bajo el escenario de precios III, considerando una diferenciación de precios según días de la semana y edad, se muestra en la Tabla 2.25.

⁶³ El detalle de la determinación de dicho tarifario se expone en la sección 2.4 Comercialización, acápite 2.4.2 Precio (pág. 41).

⁶⁴ Pág. 26.

⁶⁵ Pág. 19.

Tabla 2.25 Ingresos proyectados en el 1° año - Escenario de precios III

Día	Espectadores según día	Grupo etario	Espectadores por grupo etario	Tarifa según día y edad	Subtotal ingresos
Lunes	37 231	Jóvenes y adultos	24 084	S/. 9,50	S/. 228 798
		Niños y adulto mayor	13 146	S/. 8,50	S/. 111 741
Martes	38 392	Jóvenes y adultos	24 836	S/. 8,00	S/. 198 688
		Niños y adulto mayor	13 556	S/. 8,00	S/. 108 448
Miércoles	51 062	Jóvenes y adultos	33 032	S/. 9,50	S/. 313 804
		Niños y adulto mayor	18 030	S/. 8,50	S/. 153 255
Jueves	35 060	Jóvenes y adultos	22 680	S/. 11,00	S/. 249 480
		Niños y adulto mayor	12 380	S/. 9,50	S/. 117 610
Viernes	49 984	Jóvenes y adultos	32 334	S/. 11,00	S/. 355 674
		Niños y adulto mayor	17 649	S/. 9,50	S/. 167 666
Sábado	85 235	Jóvenes y adultos	55 139	S/. 11,00	S/. 606 529
		Niños y adulto mayor	30 096	S/. 9,50	S/. 285 912
Domingo	76 932	Jóvenes y adultos	49 767	S/. 11,00	S/. 547 437
		Niños y adulto mayor	27 165	S/. 9,50	S/. 258 068
Total	373 895	Total Ingresos 1° Año - Escenario III			S/. 3'703 109

Elaboración propia

Si se realiza el mismo cálculo para los demás años y escenarios de precios, se obtienen las cifras mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 2.26 Proyección anual de los ingresos del proyecto, según escenarios de precios

	1° año (S/.)	2° año (S/.)	3° año (S/.)	4° año (S/.)	5° año (S/.)	6° año (S/.)
Escenario I: Hasta S/. 7	6'898 542	7'327 661	7'784 638	8'271 126	8'788 942	9'340 002
Escenario II: Hasta S/. 9	6'723 363	7'141 573	7'586 940	8'061 087	8'565 778	9'102 810
Escenario III: Hasta S/. 11	3'703 109	3'933 487	4'178 774	4'439 910	4'717 880	5'013 676
Escenario IV: Más de S/. 11	2'075 826	2'204 977	2'342 490	2'488 880	2'644 730	2'810 515

Elaboración propia

Para fines demostrativos, el detalle del cálculo de los ingresos del proyecto a lo largo de su vida útil, según el escenario III, se muestra en el Anexo N° 19.

El análisis respecto a la determinación de la tarifa de precios para cada escenario, según día de semana y grupo etario, se explica con más detalle en la sección y página que siguen, en el acápite 2.4.2 Precio.

De la tabla anterior se construye el Gráfico 2.13, que ilustra el progreso de las ventas anuales proyectadas según cada escenario.

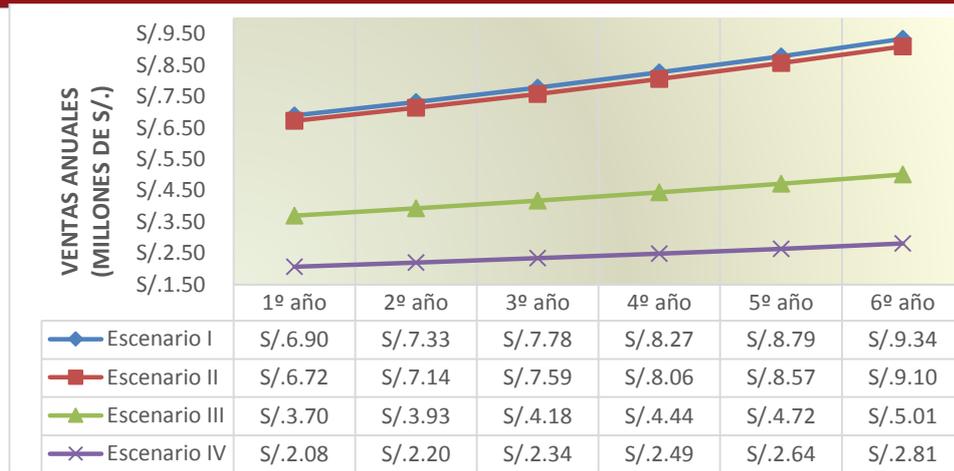


Gráfico 2.13 Evolución de los ingresos anuales proyectados, según escenarios de precios
Elaboración propia

2.4 Comercialización

Para completar el presente capítulo, se analizan las herramientas de la mezcla de *marketing*: producto o servicio, precio, plaza y promoción⁶⁶.

2.4.1 Producto o servicio

Como se señaló en la parte inicial de este capítulo⁶⁷, la plataforma de servicios ofrecidos por el proyecto consta de un paquete de servicios primarios comprendido por salas de proyección digital, zona de confitería y renta de tiendas del centro comercial; y un paquete de servicios secundarios que incluye entre otros: tarjeta de cliente frecuente, patio de comidas, estacionamiento, etc., diferenciando cada uno de estos servicios a través de distintas dimensiones como son el personal, el canal y la imagen. Asimismo, se vio el desarrollo de un modelo de gestión de calidad del servicio, a fin de minimizar la distancia entre lo esperado y lo recibido por el cliente, ejecutado a través de una encuesta post - servicio.

2.4.2 Precio

Partiendo de los resultados de la encuesta, se realizó en la sección anterior una proyección de la demanda y de los ingresos del proyecto según distintos niveles de precios, los mismos que fueron sometidos a consulta durante la encuesta.

Asimismo, como referencia adicional se tendrán en cuenta los actuales precios de entradas al cine en aquellas ciudades cuya situación económica se asemeja al de nuestro mercado objetivo. Para ello, se emplea la distribución de hogares por niveles

⁶⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2008).

⁶⁷ Revisar sección 2.1 Definición del servicio (pág. 14).

socioeconómicos de cada departamento, elaborada por la APEIM⁶⁸, y se toman aquellos cines de ciudades ubicadas en departamentos cuya proporción de población perteneciente al NSE AB se aproxima a la del departamento de Ancash, esto es 9,2%.

En el Anexo N° 20 se muestra la tabla que refleja dicho análisis, considerando las ciudades que cumplen con esta característica, los cines presentes en ellas y el precio de entrada de cada uno de estos. Cabe señalar que para conocer las tarifas de estos cines fueron consultados sus respectivos sitios web⁶⁹.

De dicho análisis, se observan los precios más altos durante los fines de semana, tanto en los cines de provincias como en los de Lima. Igualmente, se tiene un precio especial para los días martes (martes populares), así como una tarifa preferencial para grupos especiales de edad (niños y adultos mayores).

Ahora, tomando esto como referencia, además de lo obtenido con la aplicación de la encuesta, se define la tarifa del proyecto para cada uno de los escenarios de niveles de precios. Como se explicó en la sección anterior, bajo una postura de carácter conservador, los montos consultados en la encuesta se destinan al precio máximo de la tarifa, es decir aquel que corresponde a jóvenes y adultos durante los fines de semana, determinando a partir de él los precios de los demás días y grupos etarios (niños y adultos mayores). La tarifa de precios propuesta para el proyecto, conforme al servicio presentado en la sección 2.1 Definición del servicio, se presenta en la Tabla 2.27.

Tabla 2.27 Nivel de precios del multicine en Huaraz

Escenario	Grupo etario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
E - I	Jóvenes y adultos	S/. 5,50	S/. 4,00	S/. 5,50	S/. 7,00	S/. 7,00	S/. 7,00	S/. 7,00
	Niños y adulto mayor	S/. 4,50	S/. 4,00	S/. 4,50	S/. 5,50	S/. 5,50	S/. 5,50	S/. 5,50
E - II	Jóvenes y adultos	S/. 7,50	S/. 6,00	S/. 7,50	S/. 9,00	S/. 9,00	S/. 9,00	S/. 9,00
	Niños y adulto mayor	S/. 6,50	S/. 6,00	S/. 6,50	S/. 7,50	S/. 7,50	S/. 7,50	S/. 7,50
E - III	Jóvenes y adultos	S/. 9,50	S/. 8,00	S/. 9,50	S/. 11,00	S/. 11,00	S/. 11,00	S/. 11,00
	Niños y adulto mayor	S/. 8,50	S/. 8,00	S/. 8,50	S/. 9,50	S/. 9,50	S/. 9,50	S/. 9,50
E - IV	Jóvenes y adultos	S/. 11,50	S/. 10,00	S/. 11,50	S/. 13,00	S/. 13,00	S/. 13,00	S/. 13,00
	Niños y adulto mayor	S/. 11,50	S/. 10,00	S/. 11,50	S/. 13,00	S/. 13,00	S/. 13,00	S/. 13,00

Elaboración propia

⁶⁸ ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM). 2013. *Niveles socioeconómicos 2013*. Lima.

⁶⁹ En el Anexo N° 21, se indican las direcciones web de los cines en provincia consultados.

Por otro lado, la Tabla 2.28 muestra la tarifa propuesta para la zona de *snacks* del multicine, también a partir de los precios de las confiterías de los cines mencionados y considerando un margen de reducción sobre ellos.

Tabla 2.28 Tarifa propuesta en la zona de *snacks* del multicine

Producto	Precio	Producto	Precio
GASEOSAS		CAFÉS	
Gaseosa 22 oz	S/. 3,50	Espresso	S/. 2,50
Gaseosa 32 oz	S/. 4,50	Americano	S/. 3,00
POP CORN		Capuchino	S/. 3,50
Pop corn 46 oz	S/. 3,50	Mokachino	S/. 4,00
Pop corn 88 oz	S/. 4,50	Café con leche	S/. 3,00
Pop corn 130 oz	S/. 5,50	Chocolate	S/. 3,50
SANDIWCH		GOLOSINAS	
Hot dog	S/. 4,00	Galletas, chocolates, piqueos, etc.	S/. 1,50

Elaboración propia

2.4.3 Plaza

En el negocio cinematográfico, el primer eslabón de la cadena logística lo conforman los productores, quienes realizan las películas y son dueños de los derechos creativos y comerciales de las mismas. El segundo eslabón lo comprenden las empresas distribuidoras, quienes adquieren los derechos de distribución de las películas y comercializan los derechos de exhibición de las mismas en los países donde están presentes⁷⁰. Luego, los dueños de las salas de cine, denominados exhibidores, constituyen el tercer eslabón siendo su función la de difundir las películas y hacer posible su consumo por parte de los espectadores, quienes conforman el cuarto y último eslabón de la cadena.



Gráfico 2.14 Participantes de la cadena logística en el negocio cinematográfico
Elaboración propia

La entrega del servicio se realiza en las salas de cine. Los clientes deben primero realizar el pago del servicio en la boletería, antes de ingresar a las salas, para que ya en ellas puedan empezar a recibir el servicio de proyección de películas. En cuanto a lo ofrecido por la confitería, el cliente podrá comprar el producto en dos momentos: antes del ingreso a la sala de cine (en la zona de *snacks*) o después del ingreso a la sala (antes del inicio de la película).

⁷⁰ En el acápite 1.2.5 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (pág. 9), se habla más ampliamente de las empresas distribuidoras presentes en el Perú.

Para ambos servicios, la entrega del mismo se da a través de un canal de venta directo, pues se requiere un contacto personal y la presencia del consumidor en el lugar de entrega el servicio.

2.4.4 Promoción y publicidad

Publicidad:

Al ser un proyecto nuevo en la zona y encontrarse en la etapa inicial de su vida útil, los esfuerzos publicitarios buscarán en un inicio difundir el servicio en la población informando sobre él y sus beneficios, cuidando para ello que el lenguaje empleado sea el más apropiado para el público objetivo y teniendo en cuenta características como el nivel educativo alcanzado en la elaboración del plan de publicidad y *marketing*⁷¹.

Asimismo, la diversidad del mercado objetivo y las experiencias directas propias permiten el empleo de una amplia variedad de medios de difusión, compuesta por:

1. Publicidad virtual: Se aprovechará el alcance de las redes sociales y se colocarán anuncios en conocidos sitios web de la ciudad, como por ejemplo: Avisos Huaraz y Huaraz Perú, páginas locales con aproximadamente 5 000 seguidores cada una.
2. Publicidad radial: Dado el amplio alcance de los medios radiales, estos serán bastante empleados, sobre todo en horarios y programas dirigidos al público joven, quienes conforman el grueso del mercado objetivo. Se contratarán espacios publicitarios en los principales programas radiales de la ciudad.⁷²
3. Canales de televisión locales: Por medio de comerciales televisivos se podrá difundir el servicio ofrecido en la población, combinando el carácter visual de los medios escritos, y el auditivo de los medios radiales. Se justifica el empleo de este medio en las experiencias directas y en la audiencia observada en los hogares de la ciudad de los canales televisivos locales.⁷³
4. Paneles o vallas publicitarias: Serán colocados en aquellas calles con mayor tránsito en la ciudad, así como en las principales vías que conducen a ella, como por ejemplo las concurridas carreteras al turístico Callejón de Huaylas y al histórico Chavín de Huántar y Callejón de Conchucos.
5. Afiches y volantes: Por su bajo costo de implementación, serán empleados escogiéndose zonas estratégicas de la ciudad para su repartición como centros educativos (colegios, universidades, institutos, etc.), avenidas y plazas principales, mercados y paraderos con alto tránsito de personas, etc.

⁷¹ La distribución de la población según el nivel educativo alcanzado se puede conocer a partir de los resultados de la encuesta, mostrados en la Tabla 2.7 Población encuestada según nivel educativo (pág. 23).

⁷² Ver en el Anexo N° 22, las tarifas publicitarias de los principales medios radiales de la ciudad de Huaraz, vigentes al mes de Enero del 2014.

⁷³ Ver en el Anexo N° 23, las tarifas publicitarias de los principales medios televisivos de la ciudad de Huaraz, vigentes en el mes de Enero del 2014.

Transcurrido el tiempo apropiado y alcanzada la penetración de mercado pretendida, la inversión en publicidad disminuirá gradualmente y será la publicidad boca a boca la que represente el mejor medio de difusión del proyecto y sus atractivos.

Además, se instaurará una página web que presentará al proyecto como una novedosa y moderna alternativa de entretenimiento en la ciudad y pionera en el servicio que ofrece, exponiendo imágenes de la infraestructura e instalaciones, así como de los servicios y productos. La página web incluirá:

1. Cartelera de películas en estreno y próximas a estrenarse, con información detallada de la misma (duración, idioma, género, director, reparto, sinopsis, *trailer* y horarios de funciones).
2. Tarifa de precios y lista de promociones, actualizados ambos mes a mes.
3. Catálogo de productos ofrecidos en la zona de *snacks*.
4. Información de la tarjeta del multicine y del sistema de acumulación de puntos, para el acceso a mayores promociones y premios.
5. Zona de contacto y libro de reclamaciones para el público.

Promoción:

Las promociones a considerar en el proyecto se presentan en la Tabla 2.29.

Tabla 2.29 Paquetes promocionales del multicine

Promoción	Descripción
Tarjeta del multicine	Con un costo de afiliación de S/. 2,00, la tarjeta funcionará acumulando puntos mediante compras en la boletería y zona de <i>snacks</i> , que servirán para canjear premios como descuentos en entradas o productos de la confitería. Asimismo, la tarjeta permitirá participar en concursos y sorteos de premios como entradas y combos gratis, <i>merchandasing</i> de películas, vales de consumo en distintas tiendas comerciales de la ciudad, etc. Finalmente, el cliente tendrá acceso a una entrada y productos de la confitería gratis en el día de su cumpleaños.
Ventas corporativas	Para grupos grandes provenientes de instituciones, se ofrecerá una tarifa especial en la boletería que aplique a partir de un cierto número de personas.
Universitarios	A fin de poder ser usada en temporadas de menor asistencia, esta promoción otorgará descuentos especiales en la boletería a estudiantes superiores que presenten su carnet universitario al momento de la compra.
Fechas especiales	Durante las temporadas que encierran fechas a celebrar, como por ejemplo aniversario del multicine, fiestas patrias, navidad, etc., se instaurarán nuevas promociones y descuentos sobre la tarifa de precios habitual, tanto en la boletería como en la zona de <i>snacks</i> .

Elaboración propia

Asimismo, se considerará la inclusión de promociones dirigidas a segmentos específicos de mercado con características comunes como por ejemplo su ocupación, empleando para ello los resultados de la encuesta en cuanto a la distribución de la población según su ocupación⁷⁴.

⁷⁴ Ver Tabla 2.8 Población encuestada según ocupación (pág. 23).

CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se determinarán aspectos técnicos del proyecto como la localización óptima, el tamaño y las características físicas. Se definirán también los procesos operativos vinculados al servicio, así como los requerimientos en cuanto a materia prima, servicios de terceros y seguridad.

3.1 Localización

En el primer capítulo se presentaron las realidades del macro y microentorno de la ciudad de Huaraz, que conducían a elegirla como destino de localización del proyecto, quedando de esa manera, definida la localización a nivel macro. Se desarrolla ahora la microlocalización dentro de dicha ciudad, tomando el método de calificación de factores⁷⁵ y presentando diversas alternativas que serán evaluadas por medio de factores considerados críticos para el éxito del proyecto.

3.1.1 Método del ranking de factores

A continuación se presentan los factores que se tendrán en cuenta para desarrollar esta técnica, analizando su importancia relativa en relación al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Precio del terreno (F1)

Este factor es bastante importante puesto que la diferencia de precios entre distintos puntos de la ciudad es relativamente marcada ya que estos varían principalmente según la centralidad de la zona, comercialidad y accesibilidad.

Disponibilidad de área (F2)

El área disponible del terreno en cuestión es un factor a tener en cuenta pues deberá ajustarse a lo calculado en el requerimiento de espacios del proyecto⁷⁶. Se considerarán alternativas de terreno que cuenten con el área mínima requerida para el proyecto.

Nivel de accesibilidad (F3)

El estado de las vías y la facilidad de acceso al lugar, se consideran importantes pues influirán en el nivel de afluencia de los clientes provenientes de distintos puntos de la ciudad y de la región.

⁷⁵ HEIZER, Jay y RENDER, Barry (2009).

⁷⁶ El cálculo del espacio requerido para el proyecto se realiza en la sección 3.2 Tamaño de planta (pág. 48).

Inmediaciones (F4)

Una ubicación céntrica en la ciudad y mayor proximidad a las principales vías, colegios, universidades, institutos, instituciones públicas, etc., representan una ventaja para el proyecto y una influencia positiva en la demanda.

Desarrollo comercial (F5)

El nivel de comercialidad de la zona también será un aspecto favorable para la afluencia de los clientes al establecimiento, por lo que se asigna a este factor una relevancia mediana para el proyecto.

Presentados los factores críticos de éxito, se evalúa la importancia relativa de cada factor con respecto a los demás y se determina la ponderación de cada uno de ellos, en la siguiente matriz de enfrentamiento.

Tabla 3.1 Matriz de enfrentamiento

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	Total	Ponderación
F1		3	3	3	3	12	30%
F2	1		1	1	1	4	10%
F3	1	3		1	1	6	15%
F4	1	3	3		2	9	23%
F5	1	3	3	2		9	23%
						40	100%

Elaboración propia

Donde:

- 1 : Es menor importante
- 2 : Es igual de importante
- 3 : Es más importante

En la búsqueda de alternativas de localización, se consultaron inmobiliarias, anuncios periodísticos y diversas fuentes de la zona, seleccionándose las opciones que se presentan en la Tabla 3.2⁷⁷.

Tabla 3.2 Alternativas de terrenos

Terreno	1	2	3
Zona	Monterrey	Soledad	Independencia
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicado a 5 minutos de la Plaza de Armas. - Baja comercialidad. - Situado en la pista Taclán - Huaraz, muy cerca a la salida de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zona aledaña al centro de la ciudad. - Alta comercialidad. - Cercanía a colegios y universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicado a 7 minutos de la Plaza de Armas. - Zona medianamente comercial. - A unas cuadras de la ciudad universitaria.
Área disponible	1 750 m ²	1 675 m ²	1 800 m ²
Precio alquiler	6 \$ / m ²	11 \$ / m ²	9 \$ / m ²

Fuente: Experiencias directas y fuentes web (urbania.pe, adondevivir.com, etc.)
Elaboración propia

⁷⁷ Ver en Anexo N° 24, el mapa de la ciudad de Huaraz ubicando las tres alternativas de localización.

La evaluación de la localización más idónea según los criterios definidos, considerando una escala de calificación del 1 al 10, se realiza en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Evaluación de terrenos propuestos

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	Puntaje
Ponderación	30%	13%	25%	20%	13%	
Terreno 1	8	7	5	5	3	5,7
Terreno 2	5	6	8	8	7	6,7
Terreno 3	6	8	6	7	5	6,2

Elaboración propia

Siendo que el terreno a ser tomado será el segundo (barrio de la Soledad), bajo la modalidad de contrato de derecho de superficie⁷⁸ y rentando un espacio de 1 600 m² con un pago de \$ 17 600 mensuales. Cabe mencionar también la conveniencia de la ubicación elegida ante la eventual presencia del centro comercial MegaPlaza en Huaraz, pues en relación a la 3ra alternativa, esta posee un mayor área de cobertura si se comparan las distancias entre sitios (ver en el Anexo N° 24, la ubicación en el mapa de los sitios en mención).

3.2 Tamaño de planta

Se realiza el dimensionamiento de espacios del proyecto, estableciendo cuatro sectores: multicine, patio de comidas, tiendas comerciales y estacionamiento, y tomando como referencia las disposiciones del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Instituto de la Construcción y Gerencia.

3.2.1 Sector Multicine

El área de este sector dependerá directamente de la estimación de la demanda diaria máxima en la vida útil del proyecto⁷⁹ y del número de salas necesarias para cubrir dicha demanda. En el Gráfico 3.1 se esquematiza el cálculo de la cantidad de salas requeridas: se toma la demanda de una función sabatina⁸⁰ de cada uno de los años de dicho horizonte (P1) y, a fin de tener la capacidad de atención para toda la posible demanda en ese período - y no tener que ejecutar futuras expansiones que involucren un mayor costo y/o la suspensión temporal del establecimiento -, se escoge el

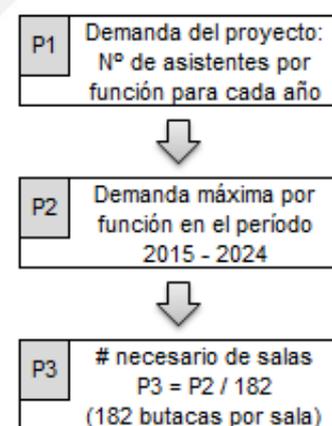


Gráfico 3.1 Cálculo del n° de salas del multicine
Elaboración propia

⁷⁸ Régimen especial en el cual el superficiario tiene la propiedad de las construcciones que realice sobre o bajo la superficie del suelo, durante un plazo definido con el propietario, al cuyo término este adquiere la propiedad de las construcciones efectuando el pago del valor de tales construcciones, salvo pacto distinto con el superficiario. Extraído del Código Civil, artículos 1030° al 1034°.

valor máximo de ellas, es decir, la demanda máxima por función en todo el horizonte (P2). Luego, se divide esta demanda entre 182 (cantidad de butacas por sala), obteniendo finalmente el número de salas a implementar en el multicine (P3).

La Tabla 3.4 presenta el respectivo cálculo siguiendo el lineamiento descrito, tomando los valores del tercer escenario (precio de entrada: hasta S/. 11) y aplicando sobre ellos el procedimiento expuesto.

Tabla 3.4 Cálculo del número de salas del multicine

Escenario III (Hasta S/. 11)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
P1: Número de asistentes en una función sabatina	410	435	462	491	522	555	561	567	573	579
P2: Demanda máxima por función (2015 – 2024)					P3: N° de salas (P2 / 182)					
579					3,18					

Elaboración propia

Por tanto, será necesaria la implementación de 03 salas de cine con una capacidad de 182 butacas cada una, teniendo como resultado una capacidad total para el multicine de 546 personas en sala.

Área: Salas de cine

Teniendo el número de salas del multicine, se procede a determinar el área de cada una de ellas, según las especificaciones dispuestas en la norma técnica en relación a la distribución de butacas y espaciado entre las mismas⁸¹. En la Tabla 3.5 se muestra el detalle de dicho cálculo, cuyas longitudes pueden observarse gráficamente consultando los planos del proyecto y las especificaciones de diseño⁸².

Tabla 3.5 Cálculo de área de las salas de cine

Elemento	Largo (m)	Ancho (m)	Área unitaria (m ²)	Cantidad	Área total (m ²)
Área entre pared frontal y primera fila	7,5	13,32	99,9	1	99,9
Butacas	0,75	0,6	0,45	182	81,9
Escaleras laterales	11,55	1,2	13,86	2	27,72
Pasillos entre filas	0,15	8,4	1,26	12	15,12
Pasillos laterales	11,55	1,2	13,86	2	27,72
Área total por sala					252,36
Área total tres salas (x 3)					757,08
Elemento	Largo (m)	Ancho (m)	Área unitaria (m ²)	Cantidad	Área total (m ²)
Pasillo entre salas (entrada)	40,46	1,50	60,69	1	60,69
Pasillo de escape (salida)	23,41	2,30	53,84	1	53,84
Área total salas + pasillos					871,61

Elaboración propia

⁷⁹ Para consultar la demanda máxima en dicho horizonte, revisar el Anexo N° 17 y Anexo N° 18.

⁸⁰ En el capítulo anterior se vio que el análisis de la demanda del proyecto está determinado por la demanda del día sábado, por ser el día de la semana de mayor afluencia en los cines (revisar acápite 2.3.3 Demanda del proyecto, pág. 36).

⁸¹ Ver Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 006-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.100 Recreación y Deportes, artículos 12 y 18.

⁸² Ver especificaciones de diseño en el acápite 3.3.2 Inmueble (pág. 57).

Luego, conforme a la norma técnica, $0,7 \text{ m}^2$ es el área mínima requerida por persona en cines⁸³, por lo que el área calculada ($757,08 \text{ m}^2$) resulta suficiente para los 546 espectadores y el personal que pueda permanecer dentro de las salas.

Las demás zonas del multicine serán calculadas ahora, según el método de determinación de espacios Guerchet o de superficies parciales⁸⁴. Se muestra únicamente el cálculo resumido del área de las cabinas de proyección (el cálculo detallado de todas las zonas del establecimiento puede consultarse en el Anexo N° 24).

Área: Cabinas de proyección

El área de la cabina de proyección se calcula considerando el equipo y mobiliario que la compone, resultando un área mínima necesaria de $7,64 \text{ m}^2$ por cabina y $22,93 \text{ m}^2$ para las cabinas de las tres salas de cine (ver Tabla 3.6).

Tabla 3.6 Cálculo de área de las cabinas de proyección

Elementos fijos	Cantidad [n]	Lados [N]	Largo (m)	Ancho (m)	H:Altura (m)	Área total requerida (m ²)
Servidor digital	1	1	0,59	0,48	0,18	7,64
Proyector digital	1	1	0,33	0,11	0,26	
Procesador de sonido	1	1	0,43	0,22	0,09	
Monitor de sistema	1	1	0,48	0,24	0,09	
Amplificadores de potencia	3	1	0,48	0,31	0,09	
Mueble archivador	1	1	0,80	0,40	1,80	
Silla	1	1	0,48	0,46	0,89	
Tacho de basura (tipo 1)	1	1	0,22	0,22	0,30	
Elementos móviles	Cantidad [n]	h:Altura (m)	SS:Área (m ²)	Área*n	Área*n*h	
Proyeccionista	1	1,65	0,50	0,50	0,83	

Elaboración propia

Área: Boletería

En el cálculo del área de esta zona se omiten los letreros electrónicos con los horarios de las funciones, por estar colocados sobre la pared y no ocupar un espacio de flujo para las personas. Del cálculo, se tiene que el área necesaria para los módulos de esta zona es de $6,31 \text{ m}^2$, por lo que considerando unas 20 personas en cola (10 en cada módulo) y un área requerida de 1 m^2 por persona⁸⁵, resulta un área total de $26,31 \text{ m}^2$ para la zona de boletería.

Área: Zona de snacks

El cálculo del área necesaria para esta zona, considerando las máquinas y equipamiento que la conforman, arroja un área de $15,96 \text{ m}^2$. Del mismo modo, considerando unas 30 personas en cola (10 en cada módulo de atención), y un área

⁸³ Ídem, artículo 7.

⁸⁴ MEYERS, Fred E. y STTEPHENS, Matthew P. (2006).

⁸⁵ Reglamento Nacional de Edificaciones, loc. cit.

requerida de 1 m² por persona⁸⁶, se adicionan a este espacio 30 m² destinados a las colas de la zona de *snacks*, resultando un área total de 45,96 m² para esta zona.

Área: Zona de espera

Se considera dentro de esta zona el espacio ocupado por las personas que esperan el inicio de la función y un módulo de atención al cliente donde este pueda afiliarse a la tarjeta del multicine e informarse de las promociones. Análogamente, se omiten en el cálculo la publicidad de las películas y televisores, pues al estar colocados en las paredes, no ocupan un espacio significativo para el tránsito de personas. Del cálculo, se tiene que el espacio necesario para los elementos descritos es de 18,10 m², por lo que asumiendo un promedio de 60 personas presentes en esta zona y un espacio de 1 m² por persona⁸⁷ (60 m² adicionales), resulta un área total de 78,10 m².

Área: SSHH multicine

El multicine estará provisto de servicios sanitarios en las cantidades mínimas establecidas en la norma técnica⁸⁸, en este caso 4 aparatos sanitarios en cada baño, asignando un espacio de 14,38 m² para los SSHH del público femenino y de 16,43 m² para los SSHH del público masculino.

Área: Zona administrativa

Se considera en esta zona el espacio ocupado por las oficinas, servicios higiénicos para los empleados y pasadizos entre dichos ambientes. Respecto a las oficinas, la norma técnica establece un área de 9,5 m² por persona para ambientes de esa tipología⁸⁹, por lo que para 05 personas, se requiere un área de 47,5 m².

Así mismo, los servicios sanitarios para los empleados, contando tanto al personal administrativo como operativo, se instalarán en la cantidad mínima establecida en la norma técnica⁹⁰. Cabe aclarar que, según la cantidad de personal en el sector multicine, la norma dispone colocar como mínimo 01 aparato sanitario en cada baño; no obstante, en este caso se establece equipar cada baño con 02 aparatos sanitarios. Del cálculo, resulta un área de 7,89 m² para los SSHH del personal femenino y de 8,92 m² para los SSHH del personal masculino.

Tabla 3.7 Cálculo del área de la zona administrativa

Ambiente	Área (m ²)
Oficinas (05)	47,50
SSHH empleados (mujeres)	7,89
SSHH empleados (varones)	8,92
Pasadizos entre ambientes	17,69
Área Zona Administrativa	82,00

Elaboración propia

⁸⁶ *Ibidem*.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ *Ídem*, artículo 22.

⁸⁹ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.080 Oficinas, artículo 6.

⁹⁰ *Ídem*, artículo 15.

Luego, la distribución de planta realizada más adelante⁹¹ arroja un área de 17,69 m² para los pasillos de circulación entre ambientes administrativos, resultando en total un área de 82 m² para la zona administrativa, como lo refleja la Tabla 3.7.

Área: Almacén

Será necesario un espacio destinado a funciones de soporte, como por ejemplo: gestión de inventarios, almacenamiento de herramientas de limpieza, de mantenimiento y de seguridad, tanto para los espacios del multicine como los del centro comercial. El factor de ocupación para ambientes de este tipo, conforme a la norma técnica es de 40 m² por persona⁹², por lo que asignando un empleado encargado de este espacio, se destina un área de 40 m² en esta zona.

Finalmente, en la Tabla 3.8 se juntan las distintas zonas del sector multicine, obteniendo un área total de 1 197,73 m² para dicho sector.

Tabla 3.8 Área Sector Multicine

Zonas	Área (m ²)
Salas de cine (03) + pasillo	871,61
Cabinas de proyección (03)	22,93
Boletería + colas de espera	26,31
Zona de <i>snacks</i> + colas de espera	45,96
Zona de espera	78,10
SSHH público (mujeres)	14,38
SSHH público (varones)	16,43
Oficinas + pasadizos	65,19
SSHH empleados (mujeres)	7,89
SSHH empleados (varones)	8,92
Almacén	40,00
Área Total Sector Multicine	1 197,73

Elaboración propia

3.2.2 Sector Patio de comidas

Se dividirá este sector en dos zonas: restaurantes y patio de comidas, empleando para el cálculo de las áreas de dichas zonas, los coeficientes de ocupación establecidos en la Norma Técnica A.070 Comercio, según la tipología de la zona.

Área: Restaurantes

Conforme a la norma técnica, el coeficiente de ocupación en ambientes de esta tipología es de 5 m²/persona⁹³, por lo que para 04 empleados en cada restaurante, se tiene un área necesaria de 20 m² por tienda. Considerando 06 restaurantes, resulta un área de 120 m² para esta zona.

Tabla 3.9 Cálculo del área de tiendas de comida

Coeficiente de ocupación	Área por tienda (04 personas)	Área total requerida (06 restaurantes)
5 m ² / persona	20 m ²	120 m ²

Elaboración propia

⁹¹ Ver acápite 3.3.1 Distribución de planta, pág. 56.

⁹² Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 006-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.100 Recreación y Deportes, artículo 7.

⁹³ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.070 Comercio, artículo 8.

Área: Patio de comidas

El coeficiente de ocupación en los restaurantes (área de mesas) es de $1,5 \text{ m}^2/\text{persona}$, por lo que estimando unas 160 personas en esta zona, distribuidas en 40 mesas (04 personas/mesa), se tiene un área requerida de 240 m^2 en esta zona.

Tabla 3.10 Cálculo del área del patio de comidas

Coeficiente de ocupación	Área total requerida (160 personas)
$1,5 \text{ m}^2 / \text{persona}$	240 m^2

Elaboración propia

Asimismo, se tienen en este sector pasajes de circulación de clientes, cuya área será determinada en conjunto con los pasadizos del sector Tiendas comerciales (ver acápite siguiente). Finalmente, en la Tabla 3.11 se juntan las zonas del sector Patio de comidas obteniendo un área total de 360 m^2 .

Tabla 3.11 Área Sector Patio de comidas

Zonas	Área (m^2)
Restaurantes	120,0
Patio de comidas	240,0
Área Total Sector Patio de comidas	360,0

Elaboración propia

La norma dispone la provisión de servicios sanitarios también en este sector, tanto para el público como para el personal. El área de estos espacios es calculada en el siguiente acápite, al sumar los requerimientos de SSHH del sector Patio de comidas y del sector Tiendas comerciales.

3.2.3 Sector Tiendas comerciales

Se dividirá este sector en las siguientes zonas: tiendas comerciales, SSHH para clientes, SSHH para empleados y pasajes de circulación, empleando también aquí los coeficientes de ocupación de la Norma Técnica A.070 Comercio.

Área: Tiendas comerciales

Según la norma técnica, el coeficiente de ocupación en las tiendas comerciales varía según el piso en que estas se encuentren^{94,95}. La Tabla 3.12 refleja el cálculo de áreas, según ubicación, aforo y cantidad de tiendas.

Tabla 3.12 Cálculo del área de tiendas comerciales

Ubicación	Coeficiente de ocupación ($\text{m}^2/\text{persona}$)	Aforo de tienda	Área por tienda (m^2)	Cantidad de tiendas	Área requerida (m^2)
1° piso	2,8	12	33,6	10	336,0
2° piso	5,6	10	56,0	2	112,0
Área total (m^2)					448,0

Elaboración propia

De este modo, las tiendas del primer y segundo piso requieren en total un área mínima de 448 m^2 .

⁹⁴ Ibídem.

⁹⁵ Los factores de carga de ocupantes que han sido empleados en esta sección, pueden ser consultados también en la Norma NFPA 101: Código de Seguridad Humana, "Life Safety Code", 2012 Edition.

Área: SSHH centro comercial - Público

Como se mencionó en el acápite anterior, la cantidad de aparatos sanitarios se determinará sumando los requerimientos del sector Patio de comidas y sector Tiendas comerciales, en conjunto. Dado que la norma establece un mínimo de aparatos sanitarios distinto según la tipología de la zona, se toma el indicador más exigente de ellos, el cual establece colocar como mínimo 04 aparatos sanitarios en cada baño⁹⁶. El cálculo de las áreas se realiza considerando 05 aparatos sanitarios en cada baño, resultando un área de 17,95 m² para los SSHH del público femenino del centro comercial y de 20,13 m² para el público masculino (ver detalle del cálculo consultando el Anexo N° 25).

Área: SSHH centro comercial - Empleados

Análogamente, dado que se tienen empleados provenientes de zonas de distinta tipología, se considera el indicador más exigente de ellos que dispone colocar 01 aparato sanitario en cada baño⁹⁷. Se establece colocar 02 aparatos por cada baño, resultando un área mínima de 7,89 m² para el personal femenino y de 8,92 m² para el personal masculino (consultar detalle del cálculo en el Anexo N° 25).

Área: Pasajes de circulación y áreas libres

Conforme a la distribución de planta realizada más adelante⁹⁸, se tiene un espacio de 651 m² para las áreas libres y pasajes de circulación del primer y segundo piso del establecimiento (se incluye el espacio ocupado por las escaleras).

Finalmente, se juntan las zonas del sector de tiendas comerciales, obteniendo un área total de 1 153,89 m² para dicho sector, tal como se refleja en la Tabla 3.13.

Tabla 3.13 Área Sector Tiendas Comerciales

Zonas	Área (m ²)
Tiendas	448,00
SSHH público (mujeres)	17,95
SSHH público (varones)	20,13
SSHH empleados (mujeres)	7,89
SSHH empleados (varones)	8,92
Pasajes de circulación y áreas libres	651,00
Área Total Sector Tiendas Comerciales	1 153,89

Elaboración propia

3.2.4 Sector Estacionamiento

El número mínimo de espacios de estacionamiento se calcula según la cantidad de personas que ocupan el establecimiento, basado en los requerimientos que establece la norma técnica para cada tipo de zona⁹⁹, en la Tabla 3.14.

⁹⁶ Óp. cit., artículo 22.

⁹⁷ Ibídem.

⁹⁸ Ver acápite 3.3.1 Distribución de planta, pág. 55.

⁹⁹ El número de espacios de estacionamiento del sector Multicine se calculó basado en el artículo 23 del D.S. 006-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.100 Recreación y Deportes; mientras que para los sectores Patio de comidas y Tiendas comerciales se consultó la Norma Técnica A.070 Comercio, artículo 30.

Tabla 3.14 Cálculo del número de estacionamientos

Sector	N° de personas (Clientes)	N° de espacios	N° de personas (Empleados)	N° de espacios
Multicine	656	14	17	1
Patio de comidas	184	10	12	1
Tiendas Comerciales	200	14		
	N° de cajones	38	N° de cajones	2
Total espacios requeridos (Clientes + empleados)				40

Elaboración propia

Se disponen, por tanto, 40 espacios de estacionamiento de dimensiones 2,5 m de ancho por 5 m de largo¹⁰⁰, resultando un área total de 500 m² para los cajones de estacionamiento. Los pasajes de circulación de automóviles se dimensionan también según la distribución de planta y teniendo en cuenta las distancias mínimas entre espacios de estacionamiento establecidas por la norma técnica¹⁰¹, teniendo un área de 781,8 m² (se incluye el espacio que ocupan la rampa de ingreso al estacionamiento y la escalera de acceso al primer nivel). Finalmente, la Tabla 3.15 resume el área total requerida en el sector Estacionamiento.

Tabla 3.15 Área Sector Estacionamiento

Zonas	Área (m ²)
Cajones de estacionamiento	500,00
Vías de circulación	781,80
Área Total Sector Estacionamiento	1 281,80

Elaboración propia

3.2.5 Área Total

Consolidando las áreas de los cuatro sectores del establecimiento y según la Tabla 3.16, el espacio total requerido es de 3 993,42 m².

Tabla 3.16 Área total por sectores

Sector	Área (m ²)	Zona	Área (m ²)
Sector Multicine	1 197,73	Salas de cine (03) + pasillos	871,61
		Cabinas de proyección (03)	22,93
		Boletería + colas de espera	26,31
		Zona de <i>snacks</i> + colas de espera	45,96
		Zona de espera	78,10
		Baños del multicine	30,80
		Zona administrativa	82,00
		Almacén	40,00
Sector Patio de comidas	360,00	Restaurantes	120,00
		Patio de comidas	240,00
Sector Tiendas Comerciales	1 153,89	Tiendas	448,00
		Baños del centro comercial - Clientes	38,08
		Baños del centro comercial - Empleados	16,82
		Pasadizos y áreas libres	651,00
Sector Estacionamiento	1 281,80	Espacios de aparcamiento	500,00
		Vías de circulación	781,80
Área Total Centro Comercial (m²)			3 993,42

Elaboración propia

Es preciso señalar que las áreas calculadas en esta sección son las mínimas necesarias para el correcto desempeño de las operaciones y no considera el espacio ocupado por las paredes u otros elementos estructurales. El área final del establecimiento será determinada en la sección que sigue, luego de realizada la distribución de planta y elaborado el plano. La Tabla 3.17 presenta las áreas finales de aquellos ambientes que serán puestos en alquiler (restaurantes y tiendas comerciales).

Tabla 3.17 Áreas finales (restaurantes y tiendas comerciales)

Zona	Área por tienda (m ²)	Área total (m ²)
Restaurante N° 01	20,28	122,72
Restaurante N° 02	20,54	
Restaurante N° 03	20,54	
Restaurante N° 04	20,28	
Restaurante N° 05	20,54	
Restaurante N° 06	20,54	
Tienda comercial N° 01	33,94	456,08
Tienda comercial N° 02	33,88	
Tienda comercial N° 03	33,88	
Tienda comercial N° 04	33,88	
Tienda comercial N° 05	33,88	
Tienda comercial N° 06	33,88	
Tienda comercial N° 07	33,88	
Tienda comercial N° 08	36,52	
Tienda comercial N° 09	33,60	
Tienda comercial N° 10	36,52	
Tienda comercial N° 11	56,09	
Tienda comercial N° 12	56,14	
Área total a alquilar (m²)		578,80

Elaboración propia

3.3 Características físicas

En este punto se describirán las características físicas del proyecto en cuanto a distribución de espacios, infraestructura y equipamiento necesario para cada uno de los sectores definidos en la sección anterior.

3.3.1 Distribución de planta

Dada la naturaleza del proyecto y la alta variabilidad de las rutas a seguir por el cliente, no se podría hablar de un patrón al cual ajustarse para elaborar la distribución de áreas, sino que tratándose de un servicio, dicha distribución deberá orientarse básicamente a satisfacer las necesidades del usuario del servicio, cuidando siempre no interrumpir el normal desenvolvimiento de las personas que se

¹⁰⁰ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 005-2014-VIVIENDA Modificación de Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño, artículos 66 y 67.

¹⁰¹ Ibídem.

hallan en el interior del establecimiento (clientes y empleados) y buscando así, construir un diseño armónico y cómodo, tanto para clientes como para empleados.

Siguiendo este enfoque, y respetando el dimensionamiento de áreas realizado en la sección 3.2 Tamaño de planta¹⁰², los cuatro sectores del establecimiento se ubicarán en distintos niveles, según la distribución propuesta en el Gráfico 3.2.



Gráfico 3.2 Vista de perfil del establecimiento
Elaboración propia

De este modo, el sótano estará destinado para el sector Estacionamiento, el sector Patio de comidas se alojará en el primer piso, las tiendas del sector Tiendas comerciales estarán distribuidas entre el primer y segundo piso, y las zonas del sector Multicine se localizarán casi íntegramente en el segundo piso¹⁰³; cuidando en todos los casos que los pasadizos de circulación y las áreas libres guarden una disposición armónica y sus dimensiones se ajusten a lo indicado por la norma técnica.

En los planos se presenta en mayor detalle, la distribución de ambientes diseñada para el sótano, primer y segundo piso del establecimiento, así como una vista de perfil de la edificación.

3.3.2 Inmueble

A continuación se describirán las distintas zonas del centro comercial y multicine, abordando aspectos como distribución y espaciado de componentes, detalles constructivos, acabado y diseño acústico, para el caso de las salas de cine. Se tomarán como referencia en este análisis, las normas técnicas del Reglamento

¹⁰² Pág. 48.

¹⁰³ La zona de proyecciones deberá situarse en la parte trasera de las salas de cine y desnivelada respecto al segundo piso (ver planos).

Nacional de Edificaciones y el estándar de video y sonido THX, aplicable a salas cinematográficas.

Salas de cine

Cada sala estará diseñada de modo que se tengan tres columnas de asientos: una central y dos laterales, separadas entre sí por escaleras de tránsito. Las especificaciones bajo las cuales se diseñarán las salas de cine se reúnen en el Anexo N° 26.

Para el acondicionamiento de la sala, se proveerá de aislamiento acústico a fin de evitar la transmisión de ruido desde y hacia el exterior¹⁰⁴, así como minimizar el efecto de distintas anomalías acústicas que se producen en el interior de la sala, mejorando de esa manera la calidad de sonido en ella. Para ello, las normas THX recomiendan que las paredes opuestas no sean paralelas, y en caso lo sean, se traten con material absorbente. Para el proyecto, los materiales a emplear sobre las superficies de las paredes de la sala serán: mantas de lana de roca de alto coeficiente de absorción, para las paredes delantera y trasera, panel de arbosilicato y moquetas de 3 mm para las paredes laterales, techo plumeti microperforado absorbente en los techos, y moquetas para el suelo.

En cuanto al sistema de sonido a implementar, se elegirá la configuración de sonido Dolby Digital, avalado por el estándar THX y bastante utilizado también en la realización de películas. El efecto de sonido envolvente provocado por dicho sistema sobre la audiencia, obedece a una correcta distribución de sus 7 canales de audio: 3 canales de pantalla, uno central (C) y dos laterales (L, R), situados detrás de la pantalla a 2/3 de su altura y separados entre sí a la mayor distancia posible; 3 canales de *surround*, uno en la pared trasera (BS) y dos en las laterales (LS, RS), conformados por cuatro altavoces cada uno, distribuidos en los dos últimos tercios de la sala y separados entre sí a 3,5 m; y 1 canal de efectos de baja frecuencia (LFE), compuesto por dos altavoces ubicados detrás de la pantalla, debajo del altavoz central. La configuración de la sala, mostrando la distribución y espaciado de butacas y los altavoces mencionados, se aprecia en el Anexo N° 27.

Las condiciones de seguridad adoptadas en las salas y demás zonas del establecimiento, serán detalladas en el acápite 3.5.3 Seguridad¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 005-2014-VIVIENDA Modificación de Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño, artículos 57 y 58.

¹⁰⁵ Pág. 64.

Cabina de proyección

Como se vio en la sección anterior, 22,93 m² es el área mínima requerida por las tres cabinas¹⁰⁶. No obstante, como ocurren en las actuales salas de cine del Perú y del mundo, más que cabinas de proyección, se tendrá una zona de proyecciones conformada por un largo pasillo de 2 m de ancho prolongado a lo largo de las tres salas de cine, donde se situarán los proyectores y demás equipos necesarios. Este espacio tendrá 2,2 m de altura y estará situado detrás de las paredes posteriores de la salas, sin poder tener comunicación directa con ellas, más que por medio de una pequeña ventana a través de la cual el proyector cumplirá su función. El único acceso a las cabinas de proyección será una escalera situada junto a las salas de cine, de uso exclusivo para el personal encargado.¹⁰⁷

Boletería, Zona de *snacks* y Zona de espera

Además de lo calculado respecto al equipo y mobiliario requerido en cada zona, se debe considerar un espacio para las colas de espera, que en ningún caso se formarán sobre la vía pública¹⁰⁸. El dimensionamiento de los distintos espacios se realizó en el acápite 3.2.1 Sector Multicine¹⁰⁹.

Zona administrativa

Las oficinas y los pasadizos entre ellas serán diseñados basados en la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño (D.S. 005-2014-VIVIENDA, Modificación de la Norma A.010) y la Norma Técnica A.080 Oficinas. Como se definió anteriormente¹¹⁰ cada oficina tendrá un área de 9,5 m², la altura interior será de 2,4 m¹¹¹ y las puertas tendrán 2,1 m de altura y 0,9 m de ancho¹¹². Además, los pasajes de circulación entre oficinas tendrán un ancho de 0,9 m¹¹³.

Almacén

El almacén cumplirá con las disposiciones establecidas en la Norma Técnica A.130 Requisitos de Seguridad, Capítulo XI Almacenes. Conforme a lo determinado en la sección 3.2 Tamaño de planta, acápite 3.2.1 Sector Multicine¹¹⁴, corresponde a este espacio un área de 40 m², situado para fines operativos, colindante a la zona de *snacks* y muy cerca de la zona administrativa.

¹⁰⁶ Revisar el cálculo del área de las cabinas de proyección en la pág. 50.

¹⁰⁷ Consultar la vista de perfil de la edificación en los planos.

¹⁰⁸ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 006-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.100 Recreación y Deportes, artículo 21.

¹⁰⁹ Revisar el cálculo de dichas áreas en la pág. 50.

¹¹⁰ Revisar el cálculo de áreas de la zona administrativa en la pág. 51.

¹¹¹ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.080 Oficinas, artículo 7.

¹¹² Ídem, artículo 10.

¹¹³ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 005-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño, artículo 25.

¹¹⁴ Pág. 52.

Patio de comidas y Tiendas comerciales

El diseño de estos espacios, dimensionados en la sección anterior¹¹⁵, se basará en la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño (D.S. 005-2014-VIVIENDA, Modificación de la Norma A.010) y la Norma Técnica A.070 Comercio. Los pasajes de circulación tendrán un ancho mínimo de 3 m para los principales y de 2,4 m para los secundarios¹¹⁶; la altura del techo será de 3 m¹¹⁷.

Servicios Higiénicos – Multicine y Centro Comercial

Las instalaciones sanitarias de los servicios higiénicos de los distintos sectores del establecimiento, cuyo cálculo de áreas se realizó en la sección anterior¹¹⁸, deberán ajustarse a lo establecido en la Norma Técnica IS.010 Instalaciones Sanitarias para Edificaciones.

Estacionamiento

Los espacios de estacionamiento guardarán una configuración y diseño acorde a la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño (D.S. 005-2014-VIVIENDA, Modificación de la Norma A.010), Capítulo XII Estacionamientos. Como se vio en el acápite 3.2.4 Sector Estacionamiento¹¹⁹, el establecimiento estará provisto de 40 espacios de estacionamiento, cuyas dimensiones serán: 2,5 m de ancho y 5 m de largo¹²⁰.

Además, el ingreso de vehículos se dará por medio de una rampa de 6 m de ancho de 15° de pendiente¹²¹, de modo que la distancia entre el piso inclinado y el techo más próximo sea por lo menos 2,1 m (en el proyecto esta altura será de 2,11 m). El Gráfico 3.3 refleja la vista en perfil de la entrada al sótano de estacionamiento, destacando las principales distancias.

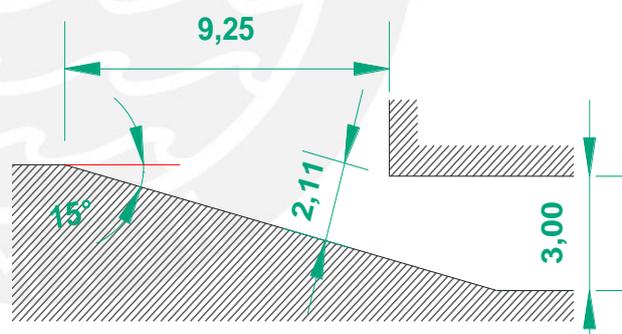


Gráfico 3.3 Rampa de ingreso al sótano - Vista de perfil
Elaboración propia

¹¹⁵ Revisar acápites 3.2.2 Sector Patio de Comidas (pág. 52) y 3.2.3 Sector Tiendas comerciales (pág. 53).

¹¹⁶ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.070 Comercio, artículo 13.

¹¹⁷ Ídem, artículo 9.

¹¹⁸ Se calcularon las áreas de cada uno de los SSHH del establecimiento: multicine - clientes (pág. 51), multicine - empleados (pág. 51), centro comercial - clientes (pág. 54) y centro comercial - empleados (pág. 54).

¹¹⁹ Pág. 54.

¹²⁰ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 005-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño, artículo 66.

¹²¹ Ídem, artículo 67.

El techo tendrá una altura de 3 m y las vías de circulación de automóviles tendrán un ancho mínimo de 6,5 m.

Otros elementos estructurales

Las principales características de las escaleras interiores, paredes y techos de la edificación, se reúnen en el Anexo N° 28.

3.3.3 Equipamiento

Los requerimientos de maquinarias, equipos de oficina, muebles y enseres, se obtienen en función de la demanda proyectada del negocio durante el horizonte fijado, y para algunos casos, teniendo en cuenta las dimensiones determinadas para los ambientes en que se instalarán. La cotización de dichos productos, precisando detalles como cantidad, precio unitario¹²², marca, modelo, dimensiones, material y distribución del equipamiento por zonas, se presenta en el Anexo N° 29, mientras que el consolidado se muestra en las siguientes tablas. Cabe precisar que la elección de la marca y modelo de cada producto se realizó tomando en consideración su calidad y prestigio en el mercado.

Maquinarias y equipos

La Tabla 3.18 contiene la relación de equipos y maquinarias a usar en las distintas zonas del establecimiento.

Tabla 3.18 Maquinarias y equipos requeridos

Maquinarias y Equipos		
- Servidor digital	- Reflectores	- Máquina P.O.S.
- Proyector digital	- Manta HP 342-G de 90 mm (pared posterior)	- Máquina de pop corn
- Pantalla de proyección	- Manta HP 342-G de 70 mm (pared delantera)	- Máquina de hot dog
- Procesador de sonido	- Panel de arbosilicato (paredes laterales)	- Dispensador de bebidas
- Monitor de sistema	- Moqueta de 3 mm (paredes laterales)	- Cafetera
- Amplificador de potencia para canales de pantalla	- Techo FM-66 (techos)	- Televisores
- Amplificador de potencia para canales de surround	- Techo FM-18 (techos)	- Lustradora – aspiradora
- Amplificador de potencia para canales de baja frecuencia (subwoofer)	- Moqueta para suelo	- Extintor + gabinete
- Altavoz para canales de pantalla	- Impresora ticketera	- Kit de alarma contra incendios
- Altavoz para canales de surround		- Rociadores contra incendios
- Altavoz para canales de baja frecuencia (subwoofer)		- Hidrante

Elaboración propia

¹²² Precios vigentes a Octubre del 2014 en tiendas comerciales, tiendas de importación y portales web de comercialización (alibaba.com, clasf.pe, servitronicperu.com, peru.generadordeprecios.info, kamasa.pe, solostocks.com, entre otros).

Muebles y enseres

Asimismo, la Tabla 3.19 muestra la relación de los muebles y enseres requeridos en las distintas zonas del establecimiento.

Tabla 3.19 Muebles y enseres requeridos

Muebles y Enseres		
- Butacas	- Juego de baño (inodoro + lavamanos)	- Mueble archivador
- Sillas tipo cajera	- Urinarios	- Estantería metálica
- Módulo – Boletería	- Dispensador de papel higiénico	- Juego de mesas y sillas
- Módulo - Zona de snacks	- Dispensador de papel toalla	- Sombrillas
- Mesa - Zona de snacks	- Dispensador de jabón líquido	- Tacho de basura (tipo 1)
- Módulo - Zona de espera	- Secadora de manos	- Tacho de basura (tipo 2)
- Sillones tipo puff	- Escritorio	- Tacho de basura (tipo 3)
- Asientos tipo puff	- Sillón ejecutivo (empleado)	- Tacho de basura (tipo 4)
- Mesas de centro	- Silla para oficina (público)	

Elaboración propia

Equipos de oficina

Luego, los equipos de oficina necesarios en la zona administrativa, boletería, zona de *snacks* y zona de espera, se presentan en la Tabla 3.20.

Tabla 3.20 Muebles y enseres requeridos

Equipos de Oficina	
- Computadora	- Laptop
- Impresora multifuncional	- Set de útiles de oficina

Elaboración propia

3.4 Operaciones

Las operaciones que se llevan a cabo en el centro comercial y multicine, y las áreas responsable de ejecutarlas, son:

1. Gestión de los recursos humanos
 2. Negociación con los proveedores
 3. Manejo del sistema contable
 4. Promoción y publicidad de la empresa
 5. Investigación y análisis del mercado
 6. Atención al cliente (boletería, zona de *snacks*, zona de espera y control de salas)
 7. Proceso operativo en la cabina de proyección
 8. Mantenimiento de equipos
 9. Control de la mercancía (almacén)
 10. Limpieza
 11. Seguridad
- } Administración
- Contabilidad
- } Marketing y Ventas
- } Operaciones

De los cuales, son considerados procesos principales para la gestión: el proceso de elección y contratación de películas (negociación con proveedores), por la magnitud de recursos económicos y financieros que implica su alquiler y manipulación, así como por ser el objeto de entrega del principal servicio que ofrece el proyecto; y el proceso de atención al cliente en el multicine a lo largo de todas las etapas en las que este recibe el servicio (boletería, zona de *snacks*, zona de espera y control de salas).

Los diagramas de flujo que reflejan la secuencia de actividades involucradas en estos procesos, se presentan en el Gráfico 3.5 y Gráfico 3.6.

3.5 Requerimientos del servicio

3.5.1 Insumos

Los insumos requeridos en el proyecto se deben principalmente al servicio ofrecido en la zona de *snacks*. Los suministros y materiales necesarios, precisando presentación, costo unitario y rendimiento de cada producto, se presentan en el Anexo N° 30.

3.5.2 Servicios de terceros

Los servicios disponibles en la zona comprenden: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, residuos sólidos, cable satelital, internet y telefonía¹²³, como se esquematiza en el Gráfico 3.6.

De ellos, los servicios a contratar en el proyecto serán los que se presentan en la Tabla 3.21.

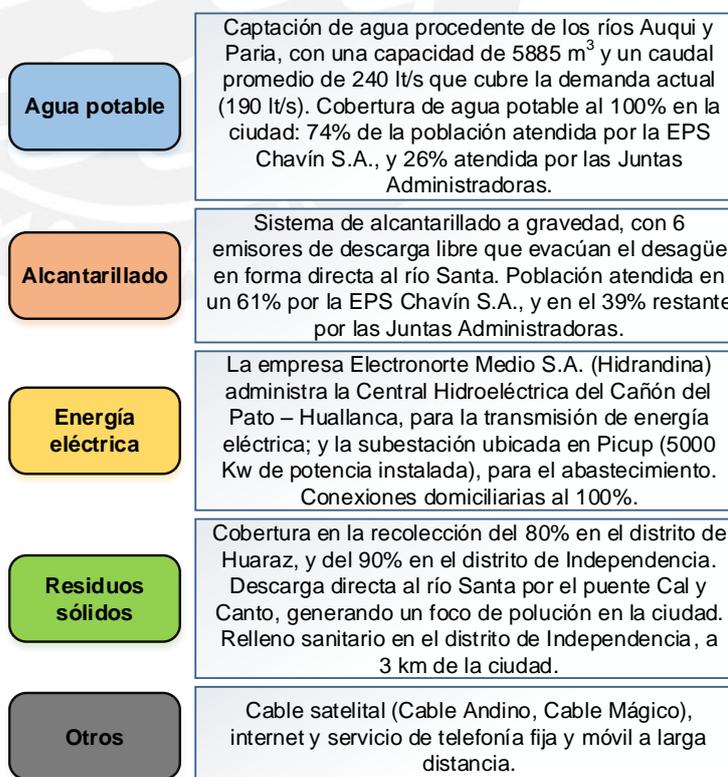


Gráfico 3.4 Servicios básicos disponibles en Huaraz
Fuente: Municipalidad Provincial de Huaraz
Elaboración propia

Tabla 3.21 Servicios a contratar

Servicio	Proveedor	Tarifa mensual	
Energía eléctrica	Hidrandina S.A.	S/. 0,66	kWh
Agua y desagüe	EPS Chavín S.A.	S/. 0,94	m ³
Recojo de R.R.S.S.	Municipalidad Provincial de Huaraz	S/. 69,00	-

Fuente: Recibos Agosto 2014 y consulta directa al proveedor
Elaboración propia

3.5.3 Seguridad

Los requisitos mínimos de seguridad a considerar en el establecimiento, conforme al área determinada, se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 3.22 Requisitos mínimos de seguridad

Consideraciones mínimas
Sistema de detección y alarma de incendios centralizado.
Iluminación de emergencia.
Señalización de emergencia.
Extintores portátiles.
Red húmeda de agua contra incendios y gabinetes de mangueras.
Sistema de rociadores.
Hidrantes de vía pública.

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.130 Requisitos de Seguridad
Elaboración propia

En relación a los medios de evacuación, el centro comercial y multicine contará con las siguientes escaleras en su interior: una escalera de acceso a la zona de proyecciones, una escalera de salida de las salas de cine a la vía pública y dos escaleras de evacuación entre cada cambio de piso¹²⁴, conforme se ve en los planos. Asimismo, según el número de ocupantes estimado, se tendrán 03 salidas de evacuación¹²⁵.

Por otro lado, el sistema de señalización funcionará bajo las pautas establecidas en la NTP 399-010-1, en cuanto a cantidad, ubicación, tamaño y color de luminarias, y diseño e iluminación de ambientes, procurando en todos los casos una fácil identificación de las señales¹²⁶.

¹²³ MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ. 2013. *Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos, acápite 1.9 Servicios básicos del distrito*. Huaraz.

¹²⁴ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, D.S. 005-2014-VIVIENDA Modificación de la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño, artículo 28.

¹²⁵ Según Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma Técnica A.130 Requisitos de Seguridad, artículo 28.

¹²⁶ Ídem, artículo 39.

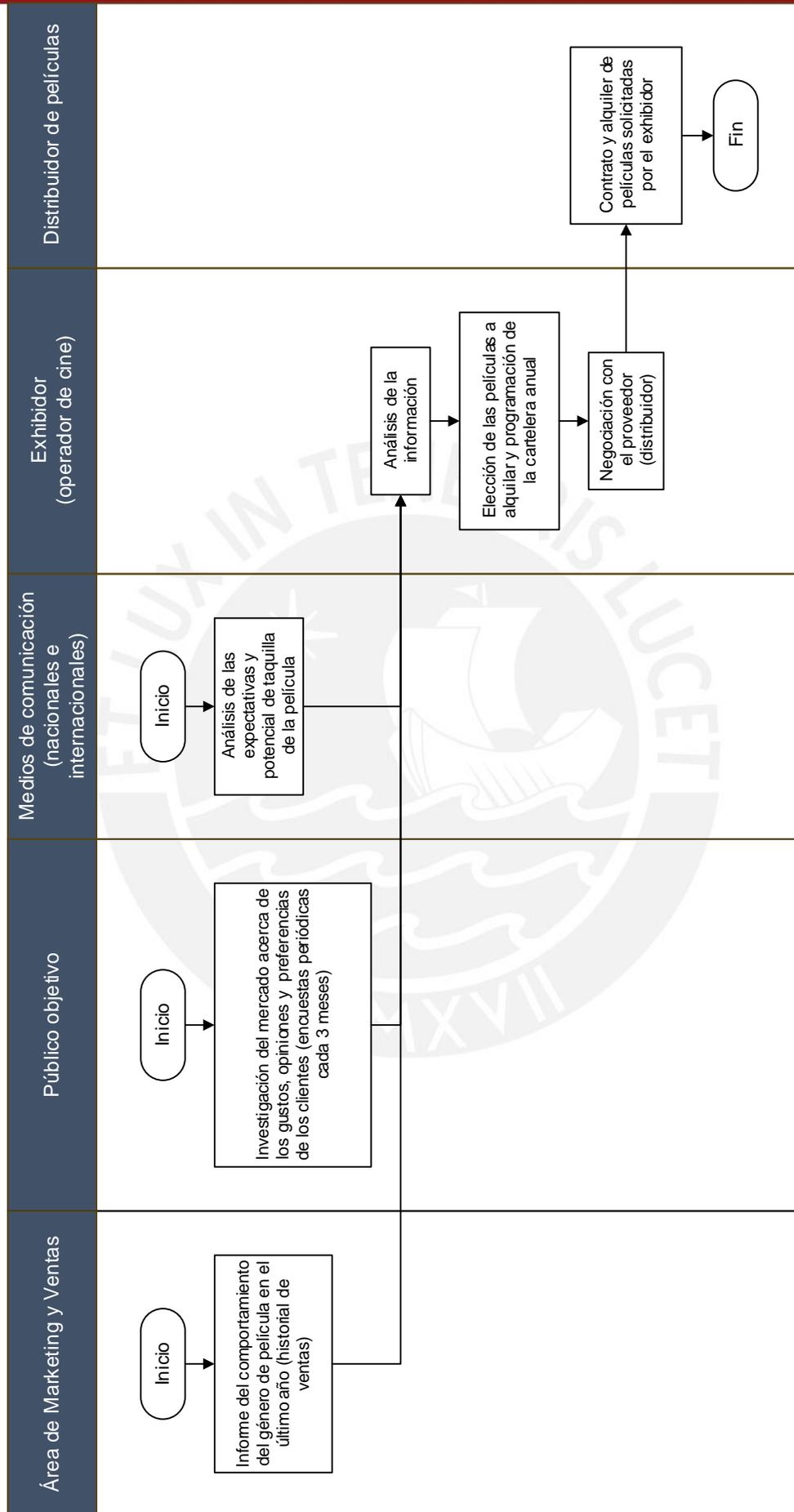


Gráfico 3.5 Diagrama de flujo del proceso de contratación de películas
Elaboración propia

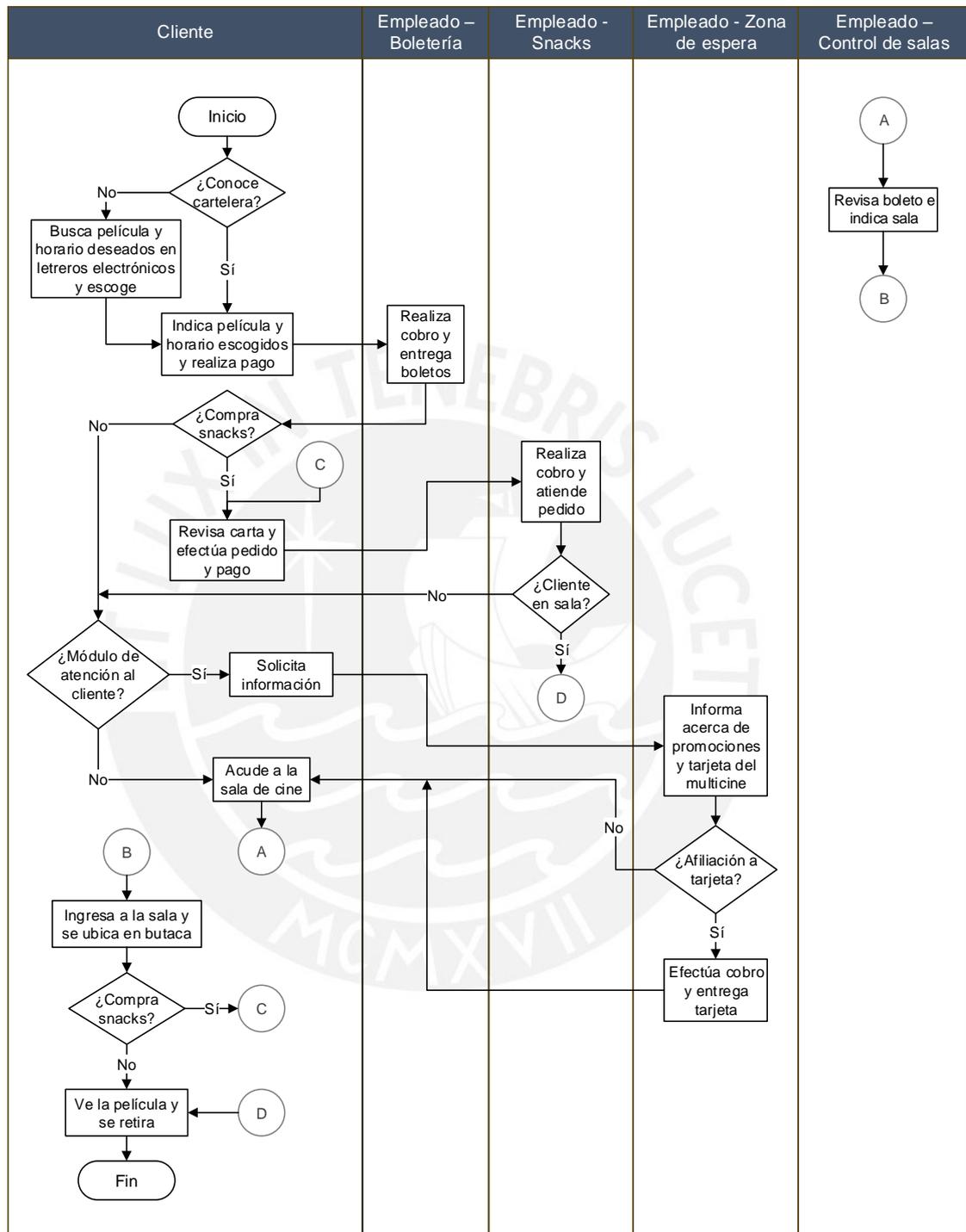


Gráfico 3.6 Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente en el multicine
Elaboración propia

CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

El Estudio Legal y Organizacional contiene un análisis de los trámites de constitución de la empresa, elección del tipo de sociedad y afectación de regímenes tributarios. Además, presenta la propuesta de la estructura organizacional, así como el detalle de las funciones del personal y los perfiles de los puestos.

4.1 Estudio Legal

4.1.1 Tipo de sociedad

El centro comercial y multicine que el proyecto plantea corresponde a una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C., regulada por la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades. De acuerdo al tipo de sociedad, el capital social estará representado por acciones y estará formado a partir del pago dinerario de los socios, quienes no responderán personalmente por las deudas sociales (beneficio de responsabilidad limitada) y tendrán el derecho de

adquisición preferente en caso de transferencia de acciones, teniendo con ello un mayor control sobre la empresa al limitar la entrada de terceros en la sociedad. El máximo número de socios será de veinte y las acciones no podrán ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

Por otro lado, la estructura de la sociedad estará conformada por la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia, pudiendo prescindir del segundo de ellos, en cuyo caso las funciones de este órgano serán ejercidas por el Gerente General¹²⁷. De esta manera, se generará mayor flexibilidad y rapidez en la administración de la empresa, pero a su vez un menor control, lo cual será manejado colocando a una persona de total confianza en la Gerencia General. Finalmente, en

Tabla 4.1 Pasos para la constitución

1	Búsqueda de índices y reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).
2	Elaboración de la minuta de constitución, firmada por un abogado.
3	Elaboración de la Escritura Pública ante un notario y presentación en las oficinas registrales de la SUNARP, para su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.
4	Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) - SUNAT, presentando el original y copia del DNI del representante legal, documento sustentatorio del domicilio fiscal y Escritura Pública certificada por la SUNARP.
5	Autorización de las planillas de pago - SUNAT.
6	Registro de los trabajadores ante EsSalud a través del Programa de Declaración Telemática (PDT) - SUNAT.
7	Solicitud de la Licencia de Funcionamiento ante la municipalidad competente.
8	Adquisición y legalización de los libros contables ante un notario.

Fuente: SUNARP Zona Registral VII – Sede Huaraz
Elaboración propia

¹²⁷ Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades, Libro Segundo, Sección Séptima, Título I, Artículo 247.

un caso extremo, otra alternativa de gestión de este riesgo será la remoción del Gerente por parte de la Junta General de Socios¹²⁸.

En la Tabla 4.1 de la página anterior, se presenta el procedimiento requerido para la constitución de la empresa, bajo las condiciones presentadas.

4.1.2 Afectación tributaria

Los ingresos de la empresa son considerados rentas de 3ra categoría¹²⁹ y como tal se encuentran afectos al impuesto del 30% anual sobre los ingresos netos. Además, corresponde el pago del 16% debido al Impuesto General a las Ventas, que sumado al 2% del Impuesto de Promoción Municipal, hace una tasa total del 18% sobre las ventas. Por último, los ingresos del multicine están sujetos al pago del Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos (IEPND), correspondiente a una tasa del 10% sobre los ingresos netos. El detalle de dichas obligaciones tributarias y municipales, se presenta en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Impuestos a los que se encuentran afecta la empresa

Impuesto	Descripción	Frecuencia	Base Legal
Impuesto a la Renta (IR)	Tasa del 30% sobre los ingresos netos	Anual	- TUO de la Ley del Impuesto a la Renta
Impuesto General a las Ventas (IGV) + Impuesto de Promoción Municipal (IPM)	Tasa del 16% (IGV) + Tasa del 2% (IPM), sobre el valor de venta	Mensual	- TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo - TUO de la Ley de Tributación Municipal
Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos (IEPND)	Tasa del 10% sobre los ingresos netos (después de deducir los impuestos)	Semanal	- TUO de la Ley de Tributación Municipal
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)	Tasa del 0,005% sobre el valor de la operación afecta	Mensual	- TUO de la Ley N° 28194 para la lucha contra la evasión y para la Formalización de la Economía

Elaboración propia

Por otro lado, conforme a la legislación laboral vigente¹³⁰, la empresa otorgará a sus trabajadores los siguientes beneficios sociales:

- **Vacaciones y descansos remunerados:** Los trabajadores tendrán derecho a 24 horas de descanso a la semana y a vacaciones de 30 días cada año, con el pago de la remuneración correspondiente.

¹²⁸ Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades, Libro Segundo, Sección Cuarta, Título Segundo, Capítulo III, Artículo 187.

¹²⁹ Según el artículo 28 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta.

¹³⁰ Puede consultarse el portal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: Normas Laborales – Beneficios Sociales. Sitio web: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarResultado.php?id=55>

- **Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad:** Se otorgará a los trabajadores dos gratificaciones al año, uno en Julio y otro en Diciembre, cuyo monto será equivalente a una remuneración mensual.
- **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS):** La empresa depositará a la institución elegida por el trabajador, en la primera quincena de Mayo y Noviembre, el monto correspondiente a este concepto, en calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia.
- **Seguridad Social en Salud:** Los trabajadores y sus derechohabientes podrán acceder a las prestaciones que otorga el Seguro Social de Salud – EsSalud, gracias a los aportes que realizará la empresa a dicha entidad (depósito mensual del 9% sobre la remuneración).

4.1.3 Normas competentes

Además del marco legal referido anteriormente¹³¹, cabe citar la Ley de Masificación del Cine y Fomento de la Producción Cinematográfica Nacional (Ley ProCine), aprobada por el Congreso en Diciembre del 2010 y observada luego por el Poder Ejecutivo en Enero del 2011, que entre otras propuestas, planteaba la eliminación del IEPND aplicado a espectáculos cinematográficos y la creación de un fondo antipiratería y un fondo ProCine, financiados ambos por aportaciones de los exhibidores y distribuidores de películas cinematográficas en el Perú.

4.2 Estudio de la Organización

4.2.1 Estructura organizacional

Como se justificó en la sección anterior, la empresa estará conformada únicamente por dos órganos administrativos: la Junta General de Accionistas y la Gerencia General, quedando las facultades del Directorio asumidas por la Gerencia General. La estructura organizacional propuesta para el centro comercial y multicine comprende cuatro áreas funcionales, cuyos objetivos se definen en el siguiente esquema.

¹³¹ Revisar Sección 1.1 Análisis del macroentorno, acápite 1.1.5 Factor legal (pág. 6).

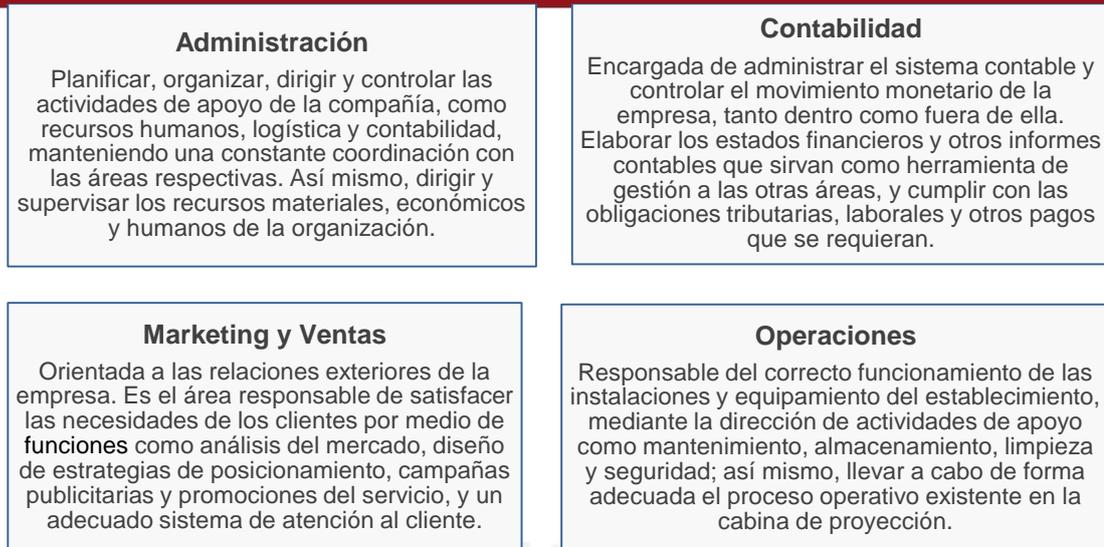


Gráfico 4.1 Áreas funcionales de la organización
Elaboración propia

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama estructural propuesto para la organización.

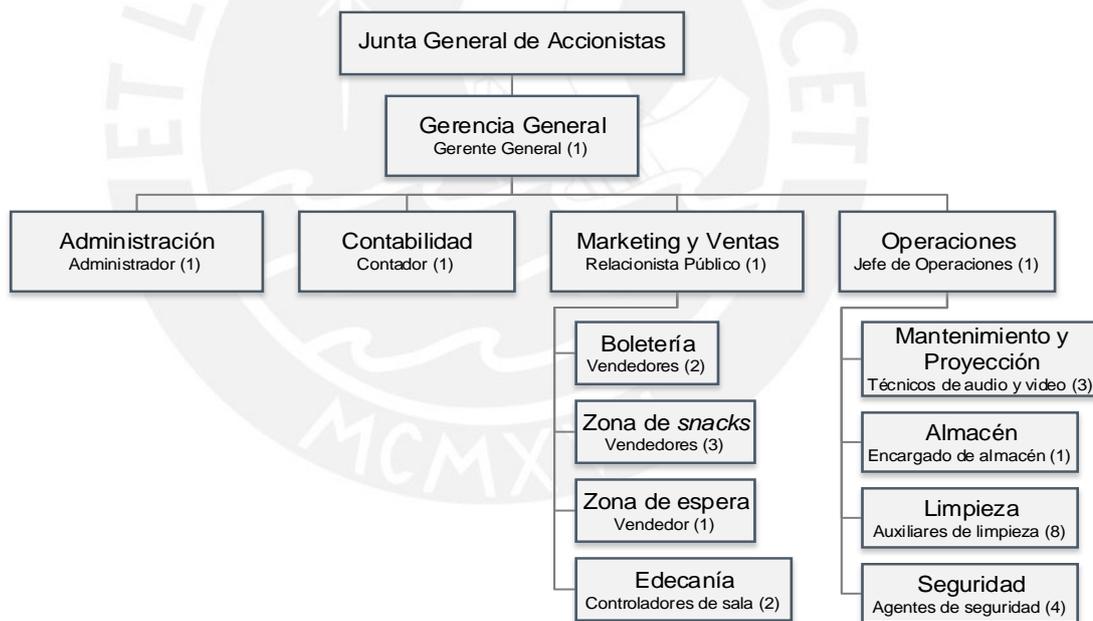


Gráfico 4.2 Organigrama estructural de la empresa
Elaboración propia

4.2.2 Calificación y requerimientos del personal

A fin de optimizar la calidad del servicio y mejorar el mecanismo de coordinación entre las distintas áreas y puestos dentro de la organización, estos deberán tener características definidas en cuanto a funciones del cargo y perfil requerido para el mismo. Así por ejemplo, según el grado de instrucción, el trabajador podrá ser profesional, técnico o tener estudios secundarios.

De igual modo, conforme al marco laboral actual, se establecerán contratos de tiempo indefinido (CTI) para trabajadores cuyos puestos son de alto nivel jerárquico y requieren personal de confianza, y contratos de naturaleza temporal (CNT) de carácter renovable para los demás.

En la Tabla 4.3 se presenta la remuneración propuesta para los puestos definidos, así como los beneficios sociales definidos en la sección anterior¹³², cuyos montos han sido determinados según la forma de cálculo establecida por la legislación laboral vigente¹³³. La descripción de las funciones y perfil requerido de cada puesto se muestra en el Anexo N° 31.

Tabla 4.3 Contratos y remuneraciones del personal

Puesto	Plazas	Turnos	Grado de instrucción	Modalidad	Salario base	Gratificación (Jul + Dic)	CTS (May + Nov)	Seguro Social EsSalud (mensual)
Gerente General	1	1,0	PROF	CTI	S/. 6 800	S/. 13 600	S/. 7 933	S/. 612
Administrador	1	1,0	PROF	CTI	S/. 3 400	S/. 6 800	S/. 3 967	S/. 306
Contador	1	1,0	PROF	CTI	S/. 2 800	S/. 5 600	S/. 3 267	S/. 252
Relacionista Público	1	1,0	PROF	CTI	S/. 2 800	S/. 5 600	S/. 3 267	S/. 252
Jefe de Operaciones	1	1,0	PROF	CTI	S/. 2 400	S/. 4 800	S/. 2 800	S/. 216
Vendedores - Boletería	2	1,5	SEC	CNT	S/. 850	S/. 1 700	S/. 992	S/. 77
Vendedores - Zona de snacks	3	1,5	SEC	CNT	S/. 850	S/. 1 700	S/. 992	S/. 77
Vendedor - Zona de espera	1	1,0	SEC	CNT	S/. 850	S/. 1 700	S/. 992	S/. 77
Controladores de sala	2	1,5	SEC	CNT	S/. 850	S/. 1 700	S/. 992	S/. 77
Técnicos de audio y video	3	2,0	TEC	CNT	S/. 1 400	S/. 2 800	S/. 1 633	S/. 126
Encargado de almacén	1	1,5	SEC	CNT	S/. 1 000	S/. 2 000	S/. 1 167	S/. 90
Auxiliares de limpieza	8	1,0	SEC	CNT	S/. 800	S/. 1 600	S/. 933	S/. 72
Agentes de seguridad (tercerizado)	4	2,0	SEC	CNT	S/. 1 250	-	-	-

Elaboración propia

¹³² Las prestaciones laborales provistas a los trabajadores fueron descritas en el acápite 4.1.2 Afectación tributaria (pág. 68).

¹³³ Consultar el portal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: Normas Laborales – Beneficios Sociales. Sitio web: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=55>

CAPÍTULO 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este capítulo determina la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante el análisis de la inversión, financiamiento, estados financieros proyectados e indicadores de rentabilidad. Asimismo, se evalúa la sensibilidad del proyecto frente a cambios en una o más variables que se consideran críticas.

5.1 Inversión del proyecto

Se detallará la inversión necesaria para la ejecución del proyecto, clasificándola en activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. Los costos que se presentarán están expresados en moneda nacional¹³⁴, conforme a las cotizaciones realizadas en el estudio técnico.

5.1.1 Inversión en activos tangibles

Comprende las propiedades tangibles de la empresa: terreno, obras civiles y equipamiento.

Terreno y Edificación

Incluye el alquiler del terreno en el período de construcción (8 meses) y las obras civiles (estructura, arquitectura, instalaciones sanitarias e instalaciones eléctricas) de cada nivel del establecimiento, cuyo resumen se refleja en la Tabla 5.1. El detalle del presupuesto en obras civiles se muestra en el Anexo N° 32.

Tabla 5.1 Inversión en terreno y edificación

Alquiler del terreno	Área (m ²)	Costo por m ²	Mensualidad	IGV	Total (8 meses)
8 mensualidades	1 600,0	S/. 32,12	S/. 51 392	S/. 0	S/. 411 136
Obras civiles	Área (m ²)	Costo promedio por m ²	Sub Total	IGV	Total
Edificación	1 564,7	S/. 2 003,06	S/. 3'134 183	S/. 564 153	S/. 3'698 336
Inversión Total en Terreno y Edificación					S/. 4'109 472

Elaboración propia

Maquinarias y Equipos

Comprende la relación de maquinaria y equipos vistos en el estudio técnico, cuyo presupuesto detallado y por sectores se presenta al final del Anexo N° 29.

Tabla 5.2 Inversión en maquinarias y equipos

Sub Total	IGV	Total
S/. 542 017	S/. 97 563	S/. 639 580

Elaboración propia

¹³⁴ Precio del dólar cotizado en el mercado financiero a S/. 2,92, vigente a 01 de Noviembre del 2014.

Muebles y Enseres

Incluye el mobiliario y enseres requeridos en cada zona del complejo. Consultar el Anexo N° 29 para mayor detalle.

Tabla 5.3 Inversión en muebles y enseres

Sub Total	IGV	Total
S/. 199 740	S/. 35 953	S/. 235 693

Elaboración propia

Equipos de Oficina

Comprende los equipos de oficina de la boletería, zona de *snacks*, zona de espera y zona administrativa, detallados al final del Anexo N° 29.

Tabla 5.4 Inversión en equipos de oficina

Sub Total	IGV	Total
S/. 11 110	S/. 2 000	S/. 13 110

Elaboración propia

Resumen de la inversión en activos tangibles

Como lo indica la Tabla 5.5, la inversión en activos tangibles asciende al monto de S/. 4'997 855 (incluye IGV).

Tabla 5.5 Inversión en activos fijos tangibles

Descripción	Costo Total	IGV	Total
Terreno y Edificación	S/. 3'545 319	S/. 564 153	S/. 4'109 472
Maquinaria y Equipos	S/. 542 017	S/. 97 563	S/. 639 580
Muebles y Enseres	S/. 199 740	S/. 35 953	S/. 235 693
Equipos de Oficina	S/. 11 110	S/. 2 000	S/. 13 110
Total	S/. 4'298 186	S/. 699 669	S/. 4'997 855
Inversión Total en Activos Fijos Tangibles			

Elaboración propia

5.1.2 Inversión en activos intangibles

Los activos intangibles están referidos al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento.

Trámites de constitución

Incluye una estimación de los costos vinculados a la constitución de la empresa, cuyos trámites han sido definidos en el estudio legal y cuyo detalle se presenta en el Anexo N° 33.

Tabla 5.6 Inversión en trámites de constitución

Sub Total	IGV	Total
S/. 857	S/. 155	S/. 1 012

Elaboración propia

Investigación de mercado y prefactibilidad

Se consideran los costos incurridos durante la etapa de elaboración del proyecto, cuyo monto se estima en S/. 16 200 (incluyendo IGV).

Publicidad por lanzamiento

Se estiman los costos de la publicidad contratada antes del inicio de operaciones del proyecto, a través de los medios de difusión definidos en el estudio de mercado (ver el detalle en el Anexo N° 33).

Tabla 5.7 Inversión en publicidad por lanzamiento

Sub Total	IGV	Total
S/. 12 621	S/. 2 274	S/. 14 895

Elaboración propia

Creación de la página web

Comprende una estimación de los costos de diseño y elaboración de la página web de la empresa, incluyendo los honorarios de los programadores, haciendo un total de S/. 2 000 (incluyendo IGV).

Software y capacitación

Incluyen los costos incurridos en la compra de licencias del software básico, desarrollo e instalación del software de gestión y capacitación al personal operativo (consultar el detalle en el Anexo N° 33).

Tabla 5.8 Inversión en software y capacitación

Sub Total	IGV	Total
S/. 19 449	S/. 3 501	S/. 22 950

Elaboración propia

Resumen de la inversión en activos intangibles

En la Tabla 5.9 se resume la inversión en activos fijos intangibles, observándose que esta asciende a la suma de S/. 57 057.

Tabla 5.9 Inversión en activos fijos intangibles

Descripción	Costo Total	IGV	Total
Trámites de constitución	S/. 857	S/. 155	S/. 1 012
Investigación de mercado y prefactibilidad	S/. 13 729	S/. 2 471	S/. 16 200
Publicidad por lanzamiento	S/. 12 621	S/. 2 274	S/. 14 895
Creación de la página web	S/. 1 695	S/. 305	S/. 2 000
Capacitación e instalación del software	S/. 19 449	S/. 3 501	S/. 22 950
Total	S/. 48 351	S/. 8 706	S/. 57 057
Inversión Total en Activos Fijos Intangibles			

Elaboración propia

5.1.3 Inversión en capital de trabajo

Constituido por el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante su período productivo, el capital de trabajo se calculará empleando el Método del Déficit Acumulado Máximo¹³⁵, donde se determinan para cada mes del primer año de funcionamiento, los flujos de entradas y salidas de caja proyectados, calculándose por diferencia el saldo (déficit o superávit) de cada mes y tomando el mayor déficit acumulado en todo el período. Del cálculo mostrado en el Anexo N° 34, se observan saldos acumulados positivos en todos los meses evaluados, por lo que se toma el capital de trabajo como el 60% de los gastos operativos estimados en el primer mes, teniendo en cuenta la modalidad de pago que tiene el servicio planteado en el proyecto (el período productivo es menor al mes pues el servicio se empieza a brindar desde el primer día y desde ese momento se perciben ingresos), resultando un monto estimado de S/. 207 101 como capital de trabajo.

¹³⁵ SAPAG CHAIN, Nassir (2007).

5.1.4 Inversión total

En la Tabla 5.10 se aprecia que la inversión total asciende a S/. 5'411 949, constituida en gran parte por los activos fijos tangibles con un 92,3% del monto total.

Tabla 5.10 Inversión total del proyecto

Descripción	Total (con IGV)	Participación
Activos Fijos Tangibles	S/. 4'997 855	92,3%
Activos Fijos Intangibles	S/. 57 057	1,1%
Capital de Trabajo	S/. 207 101	3,8%
Imprevistos	S/. 149 936	2,8%
Inversión Total	S/. 5'411 949	100,0%

Elaboración propia

Asimismo, se considera un presupuesto adicional destinado a gastos imprevistos, equivalente al 3% del valor de los activos fijos tangibles.

5.2 Financiamiento

El capital de la empresa necesario para financiar la inversión calculada, estará conformado por aportes de los accionistas y deuda con terceros, según la estructura establecida en la Tabla 5.11.

Tabla 5.11 Estructura del capital

Descripción	Aporte propio	Deuda
Activos Fijos Tangibles	S/. 1'385 906	S/. 3'611 949
Activos Fijos Intangibles	S/. 57 057	S/. 0
Capital de Trabajo	S/. 207 101	S/. 0
Imprevistos	S/. 149 936	S/. 0
Inversión Total	S/. 1'800 000	S/. 3'611 949
%	33,26%	66,74%

Elaboración propia

5.2.1 Alternativas de financiamiento

Las alternativas de financiamiento recogidas de las principales entidades bancarias y financieras se describen en el Anexo N° 35, escogiendo al Banco de Crédito, cuya tasa de interés es de 10,18% anual y resulta menor a las demás tasas del mercado. El financiamiento será a un plazo amortizable de 5 años, por el monto de S/. 3'611 949, que equivale al 72,27% del valor de los activos fijos.

5.2.2 Costo de oportunidad de capital

Para determinar el costo de oportunidad de capital (COK), se utilizará el Modelo de Fijación de Precios Activos de Capital (CAPM por sus siglas en inglés)¹³⁶, según la siguiente ecuación:

$$COK = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_{país}$$

¹³⁶ BLANK, Leland y TARQUIN, Anthony (2012).

Donde:

- R_f : Tasa libre de riesgo, definido como el rendimiento de un bono del tesoro americano a 10 años, el cual rinde hoy 2,3753%¹³⁷.
- $R_m - R_f$: Prima por riesgo de mercado, que asciende a 8,446%¹³⁸.
- $R_{país}$: Riesgo país, que a Noviembre del 2014 es de 162 pbs¹³⁹.
- β : Beta referencial en el sector entretenimiento del mercado americano ajustado al local, obtenido a partir de un beta desapalancado (0,95)¹⁴⁰, la relación D/C del proyecto y la tasa de impuesto a la renta (T), según la ecuación Hamada, así:

$$\beta_{apalancado}(Perú_{Entretenimiento}) = \beta_{desapalancado} \times (1 + D/C \times (1 - T))$$

$$\beta_{apalancado}(Perú_{Entretenimiento}) = 0,95 \times (1 + 2,007 \times 0,7) = 2,28$$

Reemplazando estos valores en la ecuación del CAPM, se obtiene un COK de 23,29%, que para el modelo empleado representa el costo de oportunidad expresado en dólares, por lo que se aplica el efecto de la inflación relativa Perú / EE.UU. obteniendo finalmente el COK del proyecto expresado en soles (ver Tabla 5.12).

Tabla 5.12 Costo de oportunidad de capital

COK US\$	23,29%
Inflación Perú	2,5%
Inflación USA	1,658%
COK proyecto S/.	23,48%

Fuente: bcrp.gob.pe / fed.com
Elaboración propia

5.2.3 Costo ponderado de capital

Calculados los costos de ambas fuentes de financiamiento y definida la estructura óptima de financiamiento, se determina el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés), conforme a la siguiente tabla.

Tabla 5.13 Costo promedio ponderado de capital

WACC = $W_D * K_D * (1-T) + W_C * K_C$								
Inversión Total	Préstamo			Escudo tributario (1 - T)	Aporte propio			Costo Ponderado de Capital
	Monto	W_D	TEA (K_D)		Monto	W_C	TEA (K_C)	
S/. 5'411 949	S/. 3'611 949	66,74%	10,18%	70%	S/. 1'800 000	33,26%	23,48%	12,57%

Elaboración propia

Con base en las características del préstamo, se elabora el siguiente cronograma de amortizaciones, intereses y pago de cuotas anuales, cuyo calendario de pagos mensuales se puede encontrar en el Anexo N° 36.

¹³⁷ Referencia en <http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>

¹³⁸ BERK, Jonathan y DEMARZO, Peter (2008).

¹³⁹ Referencia en http://www.mef.gob.pe/DNEP/riesgo_pais.php

¹⁴⁰ Referencia en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Tabla 5.14 Calendario de pagos anuales

Período	Año	Saldo deudor inicial	Amortización	Interés	Cuota fija	ITF	Cuota total	Saldo deudor final
0	2014	S/. 3'611 949				S/. 181	S/. 181	S/. 3'611 949
1	2015	S/. 3'611 949	S/. 589 512	S/. 325 740	S/. 915 252	S/. 46	S/. 915 298	S/. 3'022 437
2	2016	S/. 3'022 437	S/. 649 524	S/. 265 727	S/. 915 252	S/. 46	S/. 915 298	S/. 2'372 913
3	2017	S/. 2'372 913	S/. 715 646	S/. 199 606	S/. 915 252	S/. 46	S/. 915 298	S/. 1'657 267
4	2018	S/. 1'657 267	S/. 788 499	S/. 126 753	S/. 915 252	S/. 46	S/. 915 298	S/. 868 768
5	2019	S/. 868 768	S/. 868 768	S/. 46 484	S/. 915 252	S/. 46	S/. 915 298	S/. 0

Elaboración propia

5.3 Presupuestos

A continuación se presentan los diferentes presupuestos proyectados para la empresa durante los 10 años de su vida útil, expresados en moneda nacional.

5.3.1 Presupuestos de ingresos

Los ingresos de la empresa estarán dados por la venta de entradas al multicine, la venta de *snacks* en el mismo y el alquiler de módulos del centro comercial para restaurantes y tiendas comerciales.

En el primer caso, se toman las proyecciones anuales de ingresos por ventas de entradas al multicine, calculadas en el estudio de mercado, y a partir de la estructura del precio de entrada al cine en el Perú, se elabora la siguiente tabla, donde se calculan los ingresos netos del multicine luego de deducir los impuestos y la participación del distribuidor¹⁴¹.

Tabla 5.15 Distribución de los ingresos de las entradas al multicine

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas totales	S/. 3'703 109	S/. 3'933 487	S/. 4'178 774	S/. 4'439 910	S/. 4'717 880
(IGV + IPM)	S/. 564 881	S/. 600 023	S/. 637 440	S/. 677 274	S/. 719 677
(IEPND)	S/. 285 293	S/. 303 042	S/. 321 939	S/. 342 058	S/. 363 473
Ventas - Impuestos	S/. 2'852 935	S/. 3'030 422	S/. 3'219 395	S/. 3'420 578	S/. 3'634 730
(% distribuidor)	S/. 1'488 875	S/. 1 581 501	S/. 1'680 122	S/. 1'785 114	S/. 1'896 875
Ingresos Exhibidor	S/. 1'364 060	S/. 1'448 921	S/. 1'539 273	S/. 1'635 464	S/. 1'737 855
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas totales	S/. 5'013 676	S/. 5'068 455	S/. 5'123 791	S/. 5'179 712	S/. 5'236 145
(IGV + IPM)	S/. 764 798	S/. 773 154	S/. 781 595	S/. 790 126	S/. 798 734
(IEPND)	S/. 386 262	S/. 390 482	S/. 394 745	S/. 399 053	S/. 403 401
Ventas - Impuestos	S/. 3'862 616	S/. 3'904 819	S/. 3'947 451	S/. 3'990 533	S/. 4'034 010
(% distribuidor)	S/. 2'015 803	S/. 2'037 827	S/. 2'060 076	S/. 2'082 559	S/. 2'105 249
Ingresos Exhibidor	S/. 1'846 813	S/. 1'866 992	S/. 1'887 375	S/. 1'907 974	S/. 1'928 761

Elaboración propia

¹⁴¹ Los ingresos anuales de las entradas al multicine se encuentran en el Anexo N° 19, mientras que la distribución de ingresos aplicable en el Perú puede revisarse en el Gráfico 1.5 (pág. 10). La tasa de participación del distribuidor se define en 52,19%, conforme al cálculo realizado en la Tabla 5.19 (pág. 79).

Adicionalmente, se presenta la Tabla 5.16, que será empleada más adelante¹⁴², respecto al precio de entrada al multicine que pagan en promedio los clientes, construida a partir de la tarifa establecida para el multicine, las proporciones correspondientes a cada grupo etario y la distribución de espectadores según el día de la semana¹⁴³.

Tabla 5.16 Precio promedio de entrada al multicine (incluye IGV, IEPND)

Descripción Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Jóvenes y adultos (64,69%)	S/. 9,50	S/. 8,00	S/. 9,50	S/. 11,00	S/. 11,00	S/. 11,00	S/. 11,00
Niños y adulto mayor (35,31%)	S/. 8,50	S/. 8,00	S/. 8,50	S/. 9,50	S/. 9,50	S/. 9,50	S/. 9,50
Precio promedio por día	S/. 9,15	S/. 8,00	S/. 9,15	S/. 10,47	S/. 10,47	S/. 10,47	S/. 10,47
% espectadores por día	9,96%	10,27%	13,66%	9,38%	13,37%	22,80%	20,58%
Precio promedio de entrada por persona							S/. 9,90

Elaboración propia

En cuanto a los ingresos por venta de *snacks*, se calcula el gasto promedio en *snacks* por persona, a partir de la tarifa de precios establecida para la zona de *snacks* y la preferencia de consumo en dicha zona por parte de los clientes¹⁴⁴ (ver Tabla 5.17).

Tabla 5.17 Consumo promedio en *snacks* por persona (incluye IGV)

Producto	Precio promedio	% consumo (encuestas)	Consumo por producto
Gaseosa	S/. 4,00	62,50%	S/. 2,50
Pop corn	S/. 4,50	65,00%	S/. 2,93
Hot dog	S/. 4,00	23,33%	S/. 0,94
Café	S/. 3,25	7,50%	S/. 0,25
Golosinas	S/. 1,50	14,17%	S/. 0,22
Ninguno	S/. 0,00	13,33%	S/. 0,00
Consumo promedio en <i>snacks</i> por persona			S/. 6,84

Elaboración propia

A partir del gasto promedio en *snacks* por cliente y tomando la demanda anual en el multicine¹⁴⁵, se determinan los ingresos anuales en la zona de *snacks*.

Por último, los ingresos del alquiler de restaurantes y tiendas comerciales se determinan según el precio de alquiler establecido por m² y el área total a alquilar, resultando por este concepto, ingresos en la suma de S/. 54 176 al mes y S/. 650 112 al año (incluyendo IGV)¹⁴⁶.

Luego, el presupuesto de ingresos anuales del proyecto, considerando las tres fuentes de ingresos mencionadas, es el que se presenta en la siguiente tabla, pudiendo apreciarse el presupuesto detallado en el Anexo N° 37.

¹⁴² Sección 5.6 Análisis de Sensibilidad (pág. 92).

¹⁴³ Puede revisarse la tarifa definida para el multicine en la Tabla 2.27 (pág. 42), la distribución de la población objetivo según grupos etarios en la Tabla 2.3 (pág. 19) y la distribución de espectadores según días de la semana en la Tabla 2.10 (pág. 26).

¹⁴⁴ La tarifa de la zona de *snacks* puede consultarse en la Tabla 2.28 (pág. 43), mientras que la preferencia de consumo en *snacks* se tiene en el Gráfico 2.7 (pág. 27).

¹⁴⁵ La demanda al multicine por años y por meses, se tiene en el Anexo N° 18.

¹⁴⁶ Del Gráfico 2.6 (pág. 25), se tiene un precio ponderado de S/. 93,60 por m², mientras que según la Tabla 3.17 (pág. 56), el área total a alquilar será de 578,80 m².

Tabla 5.18 Presupuesto de Ingresos

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos entradas	S/. 3'703 109	S/. 3'933 487	S/. 4'178 774	S/. 4'439 910	S/. 4'717 880
Ingresos <i>snacks</i>	S/. 2'557 448	S/. 2'716 526	S/. 2'885 934	S/. 3'066 289	S/. 3'258 261
Alquiler tiendas comerciales	S/. 650 112				
Ingresos (incluye IGV, IEPND)	S/. 6'910 669	S/. 7'300 125	S/. 7'714 818	S/. 8'156 311	S/. 8'626 253
Ingresos (sin IGV, IEPND)	S/. 5'571 206	S/. 5'883 505	S/. 6'216 042	S/. 6'570 070	S/. 6'946 910
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos entradas	S/. 5'013 676	S/. 5'068 455	S/. 5'123 791	S/. 5'179 712	S/. 5'236 145
Ingresos <i>snacks</i>	S/. 3'462 543	S/. 3'500 384	S/. 3'538 598	S/. 3'577 204	S/. 3'616 185
Alquiler tiendas comerciales	S/. 650 112				
Ingresos (incluye IGV, IEPND)	S/. 9'126 331	S/. 9'218 951	S/. 9'312 501	S/. 9'407 028	S/. 9'502 442
Ingresos (sin IGV, IEPND)	S/. 7'347 916	S/. 7'422 188	S/. 7'497 205	S/. 7'573 004	S/. 7'649 516

Elaboración propia

5.3.2 Presupuestos de costos

Los costos se clasifican en insumos directos, mano de obra directa y costos indirectos, cuyos presupuestos detallados se muestran a continuación.

a) Presupuesto de Insumos Directos

Los costos en insumos directos serán los generados por el alquiler de películas y la compra de los insumos en la zona de *snacks*.

Como se vio en el estudio estratégico, el pago que se hace al distribuidor de películas corresponde a un porcentaje de la taquilla que depende del tipo de película, del tamaño de la empresa exhibidora y de la semana de exhibición¹⁴⁷. Entre los tipos de películas se tienen las denominadas *blockbuster* o altamente taquilleras (35% del total), que cuestan el 60% en la primera semana, y las películas medianamente taquilleras (65% del total), con un costo del 50% en la primera semana¹⁴⁸, teniendo para las siguientes semanas una disminución gradual de dichos porcentajes en un 5% por semana, hasta llegar a un mínimo del 35%. De este modo, se calcula el costo del distribuidor para el proyecto, donde teniendo en cuenta una posición poco favorable, dado el tamaño de la empresa, se aplica un margen del 10% sobre el costo calculado, resultando un costo final del distribuidor del 52,19% (ver Tabla 5.19).

Tabla 5.19 Porcentaje de participación del distribuidor

N° semana	<i>Blockbuster</i> 35%	Otras 65%	Ponderado
Primera semana	60,00%	50,00%	53,50%
Segunda semana	50,00%	40,00%	43,50%
Tercera semana	40,00%	35,00%	36,75%
Cuarta semana	35,00%	35,00%	35,00%
% promedio de participación del distribuidor			42,19%
Costo del distribuidor para el proyecto			52,19%

Elaboración propia

¹⁴⁷ Revisar acápite 1.2.5 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (pág. 9).

¹⁴⁸ CLASIFICADORA DE RIESGO APOYO & ASOCIADOS. 2014. *Informe de clasificación de riesgo de la Primera Emisión del Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex*. Lima.

Tabla 5.20 Costo promedio de *snacks* consumidos por persona (incluye IGV)

Producto	Costo unitario	% consumo (encuestas)	Costo por producto
Gaseosa	S/. 2,15	62,50%	S/. 1,34
Pop corn	S/. 0,89	65,00%	S/. 0,58
Hot dog	S/. 1,38	23,33%	S/. 0,32
Café	S/. 0,62	7,50%	S/. 0,05
Golosinas	S/. 1,10	14,17%	S/. 0,16
Ninguno	S/. 0,00	13,33%	S/. 0,00
Costo promedio en <i>snacks</i> consumidos por persona			S/. 2,45

Elaboración propia

En cuanto a los *snacks*, se calcula el costo promedio de los *snacks* consumidos por persona, a partir del requerimiento de insumos fijado en el estudio técnico, al costo promedio unitario de cada insumo y a la preferencia de consumo en *snacks* del público¹⁴⁹ (ver Tabla 5.20).

A partir del costo promedio de *snacks* consumidos por cliente y tomando la demanda anual en el multicine, se determinan los costos en la zona de *snacks*.

De ese modo, en la Tabla 5.21 se calcula el presupuesto de insumos directos, mostrándose el presupuesto detallado en el Anexo N° 38. Nótese que los montos que corresponden al costo de las películas son los que figuran en la Tabla 5.15¹⁵⁰, como la porción correspondiente al porcentaje de participación del distribuidor.

Tabla 5.21 Presupuesto de Insumos Directos

Descripción Año	2015	2016	2017	2018	2019
Películas (distribuidor)	S/. 1'488 875	S/. 1'581 501	S/. 1'680 122	S/. 1'785 114	S/. 1'896 875
<i>Snacks</i>	S/. 916 044	S/. 973 023	S/. 1'033 703	S/. 1'098 305	S/. 1'167 065
Total (incluye IGV)	S/. 2'404 919	S/. 2'554 524	S/. 2'713 825	S/. 2'883 419	S/. 3'063 940
Total (sin IGV)	S/. 2'038 067	S/. 2'164 851	S/. 2'299 852	S/. 2'443 575	S/. 2'596 559
Descripción Año	2020	2021	2022	2023	2024
Películas (distribuidor)	S/. 2'015 803	S/. 2'037 827	S/. 2'060 076	S/. 2'082 559	S/. 2'105 249
<i>Snacks</i>	S/. 1'240 236	S/. 1'253 789	S/. 1'267 479	S/. 1'281 306	S/. 1'295 269
Total (incluye IGV)	S/. 3'256 039	S/. 3'291 616	S/. 3'327 555	S/. 3'363 865	S/. 3'400 518
Total (sin IGV)	S/. 2'759 355	S/. 2'789 505	S/. 2'819 962	S/. 2'850 733	S/. 2'881 795

Elaboración propia

b) Presupuesto de Mano de Obra Directa

Constituyen los costos de mano de obra directa, los salarios de los empleados que proporcionan el servicio; tales son los vendedores de la boletería, zona de *snacks* y zona de espera, los controladores de sala y los técnicos de audio y video (proyeccionistas de sala). El presupuesto anual en mano de obra directa, calculado a partir de los honorarios fijados en el estudio legal¹⁵¹, se muestra en la Tabla 5.22 (consultar en el Anexo N° 39 el presupuesto detallado).

¹⁴⁹ Ver detalle del requerimiento de insumos en el Anexo N° 30 y preferencias de consumo de *snacks* en el Gráfico 2.7 (pág. 27).

¹⁵⁰ Pág. 77.

¹⁵¹ Revisar los salarios del personal en la Tabla 4.3 (pág. 71).

Tabla 5.22 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Puesto Año	2015	2016	2017	2018	2019
Vendedores - Boletería	S/. 41 435				
Vendedores - Zona de <i>snacks</i>	S/. 62 153				
Vendedor - Zona de espera	S/. 13 816				
Controladores de sala	S/. 41 435				
Técnicos de audio y video	S/. 136 472				
Total	S/. 295 311				
Puesto Año	2020	2021	2022	2023	2024
Vendedores - Boletería	S/. 41 435				
Vendedores - Zona de <i>snacks</i>	S/. 62 153				
Vendedor - Zona de espera	S/. 13 816				
Controladores de sala	S/. 41 435				
Técnicos de audio y video	S/. 136 472				
Total	S/. 295 311				

Elaboración propia

c) Presupuesto de Costos Indirectos

Incluye los insumos indirectos, mano de obra indirecta y otros costos indirectos (conformado por otros servicios, uniformes para empleados y mantenimiento).

Insumos Indirectos

La siguiente tabla refleja el presupuesto de insumos indirectos, proyectado a partir de los requerimientos mensuales de insumos estimados en el estudio técnico¹⁵². En cuanto a los insumos de oficina, se considera que el 70% de estos será requerido por las zonas de atención al cliente (boletería, zona de *snacks* y zona de espera), y el 30%, por la zona administrativa.

Tabla 5.23 Presupuesto de Insumos Indirectos

Descripción Año	2015	2016	2017	2018	2019
Útiles de oficina (papel, tóner, folders, etc.)	S/. 3 461				
Revistas y periódicos	S/. 2 340				
Suministros SSHH (papel higiénico, papel toalla y jabón líquido)	S/. 5 736				
Productos de limpieza (cera, pinesol, franelas, etc.)	S/. 6 420				
Total (incluye IGV)	S/. 17 957				
Total (sin IGV)	S/. 15 218				
Descripción Año	2020	2021	2022	2023	2024
Útiles de oficina (papel, tóner, folders, etc.)	S/. 3 461				
Revistas y periódicos	S/. 2 340				
Suministros SSHH (papel higiénico, papel toalla y jabón líquido)	S/. 5 736				
Productos de limpieza (cera, pinesol, franelas, etc.)	S/. 6 420				
Total (incluye IGV)	S/. 17 957				
Total (sin IGV)	S/. 15 218				

Elaboración propia

¹⁵² Consultar el estimado mensual de los insumos requeridos en el servicio en el Anexo N° 30.

Mano de Obra Indirecta

Conforman el presupuesto de mano de obra indirecta, los salarios del personal involucrado de manera indirecta con la prestación del servicio: encargado de almacén, auxiliares de limpieza y agentes de seguridad (ver Tabla 5.24). En el Anexo N° 39 se muestra el cálculo detallado de este presupuesto.

Tabla 5.24 Presupuesto de Mano de Obra Indirecta

Puesto Año	2015	2016	2017	2018	2019
Encargado de almacén	S/. 24 370				
Auxiliares de limpieza	S/. 103 979				
Agentes de seguridad	S/. 120 000				
Total	S/. 248 349				
Puesto Año	2020	2021	2022	2023	2024
Encargado de almacén	S/. 24 370				
Auxiliares de limpieza	S/. 103 979				
Agentes de seguridad	S/. 120 000				
Total	S/. 248 349				

Elaboración propia

Otros Costos Indirectos

La Tabla 5.25 refleja el presupuesto de otros servicios¹⁵³, mientras que la Tabla 5.26 hace lo propio para los uniformes de los empleados, los cuales serán renovados anualmente.

Tabla 5.25 Presupuesto de Otros servicios

Descripción Año	2015	2016	2017	2018	2019
Energía eléctrica	S/. 122 892				
Agua	S/. 4 824				
Recojo de RRSS	S/. 828				
Total (incluye IGV)	S/. 128 544				
Total (sin IGV)	S/. 108 936				
Descripción Año	2020	2021	2022	2023	2024
Energía eléctrica	S/. 122 892				
Agua	S/. 4 824				
Recojo de RRSS	S/. 828				
Total (incluye IGV)	S/. 128 544				
Total (sin IGV)	S/. 108 936				

Elaboración propia

Tabla 5.26 Presupuesto de Uniformes para empleados

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Polos camiseros	23	S/. 11,00	S/. 253,00
Pantalones	23	S/. 18,00	S/. 414,00
Casacas	23	S/. 40,00	S/. 920,00
Gorros	23	S/. 6,00	S/. 138,00
Costo anual en uniformes (incluye IGV)			S/. 1 725,00
Costo anual en uniformes (sin IGV)			S/. 1 462,00

Elaboración propia

¹⁵³ El cálculo detallado del consumo mensual de fluido eléctrico y agua, así como el pago del servicio de recojo de residuos sólidos, pueden consultarse en el Anexo N° 40.

En cuanto al costo de mantenimiento de los activos fijos, este se fija en un 5% anual del valor de las maquinarias y equipos¹⁵⁴.

Luego, sumando los presupuestos de insumos indirectos, la mano de obra indirecta, otros servicios, uniformes para empleados y mantenimiento de los activos fijos, se obtiene el consolidado de costos indirectos reflejados en la Tabla 5.27.

Tabla 5.27 Presupuesto de Costos Indirectos

Descripción Año	2015	2016	2017	2018	2019
Insumos Indirectos	S/. 15 218				
MOI	S/. 248 349				
Otros Servicios	S/. 108 936				
Uniformes	S/. 1 462				
Mantenimiento	S/. 27 101				
Total (sin IGV)	S/. 401 066				
Total (incluye IGV)	S/. 428 554				
Descripción Año	2020	2021	2022	2023	2024
Insumos Indirectos	S/. 15 218				
MOI	S/. 248 349				
Otros Servicios	S/. 108 936				
Uniformes	S/. 1 462				
Mantenimiento	S/. 27 101				
Total (sin IGV)	S/. 401 066				
Total (incluye IGV)	S/. 428 554				

Elaboración propia

d) Presupuesto de Costo de Ventas

Sumando los presupuestos de insumos directos, mano de obra directa y costos indirectos, se obtiene el presupuesto anual del costo de ventas en la Tabla 5.28.

Tabla 5.28 Presupuesto de Costo de Ventas (sin IGV)

Descripción Año	2015	2016	2017	2018	2019
Insumos Directos	S/. 2'038 067	S/. 2'164 851	S/. 2'299 852	S/. 2'443 575	S/. 2'596 559
MOD	S/. 295 311				
Costos Indirectos	S/. 401 066				
Total	S/. 2'734 444	S/. 2'861 228	S/. 2'996 229	S/. 3'139 952	S/. 3'292 936
Descripción Año	2020	2021	2022	2023	2024
Insumos Directos	S/. 2'759 355	S/. 2'789 505	S/. 2'819 962	S/. 2'850 733	S/. 2'881 795
MOD	S/. 295 311				
Costos Indirectos	S/. 401 066				
Total	S/. 3'455 732	S/. 3'485 882	S/. 3'516 339	S/. 3'547 110	S/. 3'578 172

Elaboración propia

¹⁵⁴ Siendo la inversión en maquinarias y equipos de S/. 639 580 (consultar la Tabla 5.2 en la pág. 72), el costo de su mantenimiento asciende a la suma de S/. 31 979 anuales (incluyendo IGV).

5.3.3 Presupuestos de gastos

Se clasifican en gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y depreciación, obteniendo los presupuestos anuales que se presentan a continuación.

a) Presupuestos de Gastos Administrativos

Comprenden los costos que se incurren en las funciones administrativas; tales son: sueldos del personal administrativo, insumos de oficina, alquiler del terreno y costos de TI.

Sueldos administrativos

Comprenden los sueldos del personal administrativo, cuyo presupuesto se presenta en la Tabla 5.29 (consultar el presupuesto detallado en el Anexo N° 39).

Tabla 5.29 Presupuesto de Sueldos administrativos

Puesto Año	2015	2016	2017	2018	2019
Gerente General	S/. 110 478				
Administrador	S/. 55 239				
Contador	S/. 45 491				
Relacionista Público	S/. 45 491				
Jefe de Operaciones	S/. 38 992				
Total	S/. 295 691				
Puesto Año	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	S/. 110 478				
Administrador	S/. 55 239				
Contador	S/. 45 491				
Relacionista Público	S/. 45 491				
Jefe de Operaciones	S/. 38 992				
Total	S/. 295 691				

Elaboración propia

Insumos de oficina

El costo de los insumos de oficina requeridos por la zona administrativa, considerando el 30% de los requerimientos estimados de útiles de oficina¹⁵⁵, asciende a la suma de S/. 1 483 al año, incluyendo IG.V.

Alquiler del terreno

El presupuesto anual de los gastos de alquiler del terreno, teniendo en cuenta las características del terreno elegido en el estudio técnico¹⁵⁶, asciende al monto de S/. 616 704, incluyendo IG.V.

¹⁵⁵ Revisar los insumos requeridos en el Anexo N° 30.

¹⁵⁶ Ver sección 3.1 Localización (pág. 46).

Costos de TI

Corresponde al costo en tecnología de información, el mantenimiento del sitio web, cuyo importe estimado asciende al pago de S/. 377 anuales (incluye IGV).

Finalmente, el consolidado de los presupuestos de gastos administrativos se presenta en la Tabla 5.30.

Tabla 5.30 Presupuesto de Gastos Administrativos (sin IGV)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos administrativos	S/. 295 691				
Insumos de oficina	S/. 1 257				
Alquiler del terreno	S/. 522 631				
Costos TI (mantenimiento web)	S/. 319				
Total	S/. 819 898				
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldos administrativos	S/. 295 691				
Insumos de oficina	S/. 1 257				
Alquiler del terreno	S/. 522 631				
Costos TI (mantenimiento web)	S/. 319				
Total	S/. 819 898				

Elaboración propia

b) Presupuesto de Gastos de Ventas

Los costos en publicidad se definen según el plan de difusión establecido en el estudio de mercado¹⁵⁷ y el cronograma de inversión en publicidad detallado en el Anexo N° 41, obteniendo el presupuesto mostrado en la Tabla 5.31.

Tabla 5.31 Presupuesto de Gastos de Ventas

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad (incluye IGV)	S/. 88 786	S/. 59 013	S/. 59 013	S/. 59 013	S/. 59 013
Publicidad (sin IGV)	S/. 75 242	S/. 50 011	S/. 50 011	S/. 50 011	S/. 50 011
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad (incluye IGV)	S/. 59 013				
Publicidad (sin IGV)	S/. 50 011				

Elaboración propia

c) Presupuesto de Gastos Financieros

Los intereses que corresponden al préstamo, así como el ITF, se detallan en la siguiente tabla. Nótese que estos se presentan hasta el quinto año de vida útil del proyecto, debido al plazo elegido para el préstamo.

¹⁵⁷ Puede consultarse el plan de promoción y publicidad definido para el proyecto en la sección 2.4 Comercialización, acápite 2.4.4 Promoción y publicidad (pág. 44).

Tabla 5.32 Presupuesto de Gastos Financieros

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses préstamo	S/. 0	S/. 325 740	S/. 265 727	S/. 199 606	S/. 126 753	S/. 46 484
ITF	S/. 181	S/. 46	S/. 46	S/. 46	S/. 46	S/. 46
Total	S/. 181	S/. 325 786	S/. 265 773	S/. 199 652	S/. 126 799	S/. 46 530

Elaboración propia

d) Presupuesto de Depreciación

En la Tabla 5.33 se calcula la depreciación de los activos de producción¹⁵⁸ empleando las tasas fijadas por la SUNAT.

Tabla 5.33 Presupuesto de depreciación de los activos de producción

Activo	Valor inicial	2015	2016	2017	2018	2019
Edificios (5%)	S/. 3'017 334	S/. 150 867				
Maquinarias y Equipos (10%)	S/. 541 814	S/. 54 181				
Muebles y Enseres (10%)	S/. 195 024	S/. 19 502				
Equipos de Oficina (25%)	S/. 4 733	S/. 1 183	S/. 1 183	S/. 1 183	S/. 1 183	S/. 0
Total	S/. 3'758 905	S/. 225 734	S/. 225 734	S/. 225 734	S/. 225 734	S/. 224 551

Activo	2020	2021	2022	2023	2024	Valor residual
Edificios (5%)	S/. 150 867	S/. 1'508 664				
Maquinarias y Equipos (10%)	S/. 54 181	S/. 0				
Muebles y Enseres (10%)	S/. 19 502	S/. 0				
Equipos de Oficina (25%)	S/. 0					
Total	S/. 224 551	S/. 1'508 664				

Elaboración propia

Análogamente, la depreciación de activos administrativos y amortización de intangibles¹⁵⁹, empleando las tasas establecidas por la SUNAT, se presenta en la Tabla 5.34.

Tabla 5.34 Presupuesto de depreciación de los activos administrativos

Activo	Valor inicial	2015	2016	2017	2018	2019
Edificios (5%)	S/. 116 849	S/. 5 842				
Maquinarias y Equipos (10%)	S/. 203	S/. 20				
Muebles y Enseres (10%)	S/. 4 716	S/. 472				
Equipos de Oficina (25%)	S/. 6 377	S/. 1 594	S/. 1 594	S/. 1 594	S/. 1 594	S/. 0
Intangibles (10%)	S/. 48 351	S/. 4 835				
Total	S/. 176 496	S/. 12 763	S/. 12 763	S/. 12 763	S/. 12 763	S/. 11 169

Activo	2020	2021	2022	2023	2024	Valor residual
Edificios (5%)	S/. 5 842	S/. 58 429				
Maquinarias y Equipos (10%)	S/. 20	S/. 0				
Muebles y Enseres (10%)	S/. 472	S/. 0				
Equipos de Oficina (25%)	S/. 0					
Intangibles (10%)	S/. 4 835	S/. 0				
Total	S/. 11 169	S/. 58 429				

Elaboración propia

¹⁵⁸ Para consultar el valor de los activos correspondientes a producción puede revisarse el Anexo N° 32 (Inversión en edificación) y el Anexo N° 29 (Equipamiento por sectores).

¹⁵⁹ Para consultar el valor de los activos correspondientes a la zona administrativa puede revisarse el Anexo N° 32 (Inversión en edificación) y el Anexo N° 29 (Equipamiento por sectores).

Al final del proyecto se podrá realizar la venta de los activos fijos al valor residual que tengan en ese momento. Por último, el resumen de la depreciación de activos y amortización de intangibles se presenta en la Tabla 5.35.

Tabla 5.35 Presupuesto de Depreciación

2015	2016	2017	2018	2019
S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 235 720
2020	2021	2022	2023	2024
S/. 235 720				

Elaboración propia

5.4 Estados financieros proyectados

Se emplearán como medios de información acerca de la situación económica y financiera de la empresa, el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja Económico y Financiero, los cuales son elaborados para un período de 10 años y presentados en las páginas siguientes.

5.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para la vida útil del proyecto, tomando en consideración los presupuestos de ingresos y egresos calculados en la sección anterior, es el que se presenta en la Tabla 5.36.

5.4.2 Flujo de Caja

Previo al Flujo de Caja, en la Tabla 5.37 se determina el módulo del IGV, donde se estima para cada año, el IGV a pagar por el proyecto, monto que será registrado en el Flujo de Caja Económico y Financiero como egreso.

Luego, el Flujo de Caja Económico (FCE) y Financiero (FCF) del proyecto, considerando en el último año del proyecto la liquidación de activos fijos en su valor residual, se muestra en la Tabla 5.38.

Tabla 5.36 Estado de Ganancias y Pérdidas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Entradas	S/. 2'852 935	S/. 3'030 422	S/. 3'219 395	S/. 3'420 578	S/. 3'634 730	S/. 3'862 616	S/. 3'904 819	S/. 3'947 451	S/. 3'990 533	S/. 4'034 010
Ventas Snacks	S/. 2'167 329	S/. 2'302 141	S/. 2'445 705	S/. 2'598 550	S/. 2'761 238	S/. 2'934 358	S/. 2'966 427	S/. 2'998 812	S/. 3'031 529	S/. 3'064 564
Alquiler Tiendas Comerciales	S/. 550 942									
Total Ingresos	S/. 5'571 206	S/. 5'883 505	S/. 6'216 042	S/. 6'570 070	S/. 6'946 910	S/. 7'347 916	S/. 7'422 188	S/. 7'497 205	S/. 7'573 004	S/. 7'649 516
(Costo de Ventas)	S/. 2'734 444	S/. 2'861 228	S/. 2'996 229	S/. 3'139 952	S/. 3'292 936	S/. 3'455 732	S/. 3'485 882	S/. 3'516 339	S/. 3'547 110	S/. 3'578 172
Utilidad Bruta	S/. 2'836 762	S/. 3'022 277	S/. 3'219 813	S/. 3'430 118	S/. 3'653 974	S/. 3'892 184	S/. 3'936 306	S/. 3'980 866	S/. 4'025 894	S/. 4'071 344
(Gastos Administrativos)	S/. 819 898									
(Gasto de Ventas)	S/. 75 242	S/. 50 011								
Utilidad Operativa	S/. 1'941 622	S/. 2'152 368	S/. 2'349 904	S/. 2'560 209	S/. 2'784 065	S/. 3'022 275	S/. 3'066 397	S/. 3'110 957	S/. 3'155 985	S/. 3'201 435
(Gastos Financieros)	S/. 325 786	S/. 265 773	S/. 199 652	S/. 126 799	S/. 46 530	S/. 0				
(Depreciación)	S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 238 497	S/. 235 720					
Utilidad Antes del IR	S/. 1'377 339	S/. 1'648 098	S/. 1'911 755	S/. 2'194 913	S/. 2'501 815	S/. 2'786 555	S/. 2'830 677	S/. 2'875 237	S/. 2'920 265	S/. 2'965 715
(Impuesto a la Renta)	S/. 413 202	S/. 494 429	S/. 573 527	S/. 658 474	S/. 750 545	S/. 835 967	S/. 849 203	S/. 862 571	S/. 876 080	S/. 889 715
Utilidad Neta del Ejercicio	S/. 964 137	S/. 1'153 669	S/. 1'338 228	S/. 1'536 439	S/. 1'751 270	S/. 1'950 588	S/. 1'981 474	S/. 2'012 666	S/. 2'044 185	S/. 2'076 000

Elaboración propia

Tabla 5.37 Módulo del IGV

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS											
IGV ventas entradas		S/. 564 881	S/. 600 023	S/. 637 440	S/. 677 274	S/. 719 677	S/. 764 798	S/. 773 154	S/. 781 595	S/. 790 126	S/. 798 734
IGV ventas snacks		S/. 390 119	S/. 414 385	S/. 440 227	S/. 467 739	S/. 497 023	S/. 528 185	S/. 533 957	S/. 539 786	S/. 545 675	S/. 551 621
IGV alquiler tiendas comerciales		S/. 99 170									
IGV ventas activos											S/. 282 077
Total IGV ventas		S/. 1'054 170	S/. 1'113 578	S/. 1'176 837	S/. 1'244 183	S/. 1'315 870	S/. 1'392 153	S/. 1'406 281	S/. 1'420 551	S/. 1'434 971	S/. 1'731 602
COMPRAS											
Inversiones											
IGV activos tangibles	S/. 699 669										
IGV activos intangibles	S/. 8 706										
IGV capital de trabajo	S/. 31 592										
Costos operativos											
IGV insumos directos		S/. 366 852	S/. 389 673	S/. 413 973	S/. 439 844	S/. 467 381	S/. 496 684	S/. 502 111	S/. 507 593	S/. 513 132	S/. 518 723
IGV insumos indirectos		S/. 27 488									
IGV gastos administrativos		S/. 94 357									
IGV gastos de ventas		S/. 13 544	S/. 9 002								
Total IGV compras	S/. 739 967	S/. 502 241	S/. 520 520	S/. 544 820	S/. 570 691	S/. 598 228	S/. 627 531	S/. 632 958	S/. 638 440	S/. 643 979	S/. 649 570
Diferencia	S/. 739 967	-S/. 551 929	-S/. 593 058	-S/. 632 017	-S/. 673 492	-S/. 717 642	-S/. 764 622	-S/. 773 323	-S/. 782 111	-S/. 790 992	-S/. 1'082 032
Saldo crédito fiscal	S/. 739 967	S/. 188 038	S/. 0								
IGV a pagar	S/. 0	S/. 0	S/. 405 020	S/. 632 017	S/. 673 492	S/. 717 642	S/. 764 622	S/. 773 323	S/. 782 111	S/. 790 992	S/. 1'082 032

Elaboración propia

Tabla 5.38 Flujo de Caja Económico y Financiero

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS											
Ingresos entradas		S/. 3'703 109	S/. 3'933 487	S/. 4'178 774	S/. 4'439 910	S/. 4'717 880	S/. 5'013 676	S/. 5'068 455	S/. 5'123 791	S/. 5'179 712	S/. 5'236 145
Ingresos snacks		S/. 2'557 448	S/. 2'716 526	S/. 2'885 932	S/. 3'066 289	S/. 3'258 261	S/. 3'462 543	S/. 3'500 384	S/. 3'538 598	S/. 3'577 204	S/. 3'616 185
Alquiler tiendas comerciales		S/. 650 112									
Liquidación de activos fijos											S/. 1'849 170
Total Ingresos		S/. 6'910 669	S/. 7'300 125	S/. 7'714 818	S/. 8'156 311	S/. 8'626 253	S/. 9'126 331	S/. 9'218 951	S/. 9'312 501	S/. 9'407 028	S/. 11'351 612
EGRESOS											
Inversiones											
Activos fijos	S/. 4'997 855										
Activos intangibles	S/. 57 057										
Capital de trabajo											
Imprevistos	S/. 149 936										
Costos operativos											
Insumos directos		S/. 2'404 919	S/. 2'554 524	S/. 2'713 825	S/. 2'883 419	S/. 3'063 940	S/. 3'256 039	S/. 3'291 616	S/. 3'327 555	S/. 3'363 865	S/. 3'400 518
Mano de obra directa		S/. 295 311									
Costos indirectos		S/. 428 554									
Gastos administrativos		S/. 914 255									
Gastos de ventas		S/. 88 786	S/. 59 013								
IEPND		S/. 285 293	S/. 303 042	S/. 321 939	S/. 342 058	S/. 363 473	S/. 386 262	S/. 390 482	S/. 399 053	S/. 399 053	S/. 403 401
IGV a pagar		S/. 0	S/. 405 020	S/. 632 017	S/. 673 492	S/. 717 642	S/. 764 622	S/. 773 323	S/. 782 111	S/. 790 992	S/. 1'082 032
Impuesto a la renta		S/. 510 938	S/. 574 161	S/. 633 422	S/. 696 514	S/. 764 504	S/. 835 967	S/. 849 203	S/. 862 571	S/. 876 080	S/. 889 715
Total Egresos	S/. 5'411 949	S/. 4'928 056	S/. 5'533 880	S/. 5'998 336	S/. 6'292 616	S/. 6'606 692	S/. 6'940 023	S/. 7'001 757	S/. 7'064 115	S/. 7'127 123	S/. 7'472 799
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (1)	-S/. 5'411 949	S/. 1'982 613	S/. 1'766 245	S/. 1'716 482	S/. 1'863 695	S/. 2'019 561	S/. 2'186 308	S/. 2'217 194	S/. 2'248 386	S/. 2'279 905	S/. 3'878 813
PRÉSTAMO											
Préstamo	S/. 3'611 949										
Amortizaciones		S/. 589 512	S/. 649 524	S/. 715 646	S/. 788 499	S/. 868 768	S/. 0				
Intereses		S/. 325 740	S/. 265 727	S/. 199 606	S/. 126 753	S/. 46 484	S/. 0				
ITF	S/. 181	S/. 46									
Escudo tributario		S/. 97 736	S/. 79 732	S/. 59 896	S/. 38 040	S/. 13 959	S/. 0				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (2)	S/. 3'611 768	-S/. 817 562	-S/. 835 566	-S/. 855 402	-S/. 877 258	-S/. 901 339	S/. 0				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1) + (2)	-S/. 1'800 181	S/. 1'165 051	S/. 930 679	S/. 861 080	S/. 986 437	S/. 1'118 222	S/. 2'186 308	S/. 2'217 194	S/. 2'248 386	S/. 2'279 905	S/. 3'878 813

Elaboración propia

5.5 Evaluación Económica y Financiera

En esta sección se analizarán los flujos de caja económico y financiero haciendo uso de indicadores de evaluación, y se determinará la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

5.5.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Del análisis realizado en los acápites 5.2.2 Costo de oportunidad de capital y 5.2.3 Costo ponderado de capital, basado en el modelo CAPM¹⁶⁰, se determinó la tasa de descuento del proyecto en 12,57%, la cual fija el valor mínimo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno.

Ahora, según Blank y Tarquin¹⁶¹, se considera razonable fijar la TMAR entre el costo de oportunidad de capital (COK = 23,48%) y el costo promedio ponderado de capital (CPPC = 12,57%), por lo que se establece para el proyecto una TMAR de 18% efectiva anual, la cual será la tasa a partir de la cual se evalúe el proyecto por medio de los indicadores de rentabilidad, en el siguiente acápite.

5.5.2 Evaluación según criterios

Los indicadores de rentabilidad con los cuales se realizará la evaluación económica y financiera del proyecto, se determinan tomando la TMAR fijada en el acápite anterior; estos son:

Valor Actual Neto (VAN)

Se estimaron el VAN económico (VANE) y VAN financiero (VANF) empleando la TMAR de 18% y obteniendo valores positivos para ambos indicadores (ver Tabla 5.39), permitiendo así aceptar el proyecto.

Tabla 5.39 Valor Actual Neto

VANE	S/. 3'784 655
VANF	S/. 4'736 396

Elaboración propia

Tasa Interna de Retorno (TIR)

De la Tabla 5.40, tanto el TIR económico (TIRE) como el TIR financiero (TIRF) son mayores a la TMAR del proyecto (18%), con lo cual, dado que se tiene un flujo de caja convencional, se determina que el proyecto es rentable, y por tanto se acepta.

Tabla 5.40 Tasa Interna de Retorno

TIRE	34,42%
TIRF	62,75%

Elaboración propia

¹⁶⁰ Pág. 75.

¹⁶¹ BLANK, Leland y TARQUIN, Anthony (2012).

Ratio Beneficio / Costo (B/C)

Con base en el Flujo de Caja Financiero y la TMAR de 18%, se tiene que la relación entre los ingresos actualizados y los costos actualizados es mayor a 1, por lo que se aprueba el proyecto.

Tabla 5.41 Relación Beneficio / Costo

B/C	3,63
------------	------

Elaboración propia

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Analizando el Flujo de Caja Económico y Financiero, y tomando la TMAR de 18%, se puede observar que la inversión inicial del año 0 (2014) se recuperaría después del cuarto año en el F. C. Económico, y después del segundo año teniendo en cuenta el F. C. Financiero, tal como se observa en la Tabla 5.42 y la Tabla 5.43, respectivamente.

Tabla 5.42 PRI - Económico

F.C. Económico	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo	-S/. 5'411 949	S/. 1'982 613	S/. 1'766 245	S/. 1'716 482	S/. 1'863 695	S/. 2'019 561
Flujo actualizado	-S/. 5'411 949	S/. 1'680 181	S/. 1'268 490	S/. 1'044 704	S/. 961 273	S/. 882 769
Flujo acumulado	-S/. 5'411 949	-S/. 3'731 768	-S/. 2'463 279	-S/. 1'418 575	-S/. 457 302	S/. 425 467

Elaboración propia

Tabla 5.43 PRI - Financiero

F.C. Financiero	2014	2015	2016	2017
Flujo	-S/. 1'800 181	S/. 1'165 051	S/. 930 679	S/. 861 080
Flujo actualizado	-S/. 1'800 181	S/. 987 331	S/. 668 399	S/. 524 080
Flujo acumulado	-S/. 1'800 181	-S/. 812 850	-S/. 144 450	S/. 379 629

Elaboración propia

5.6 Análisis de sensibilidad

En esta sección se medirá el efecto que tienen en la rentabilidad del proyecto, posibles cambios que puedan darse en algunas variables consideradas críticas, las mismas sobre las cuales se elaboran las proyecciones financieras y se realiza la evaluación económico - financiera del proyecto.

Para ello se realizará el análisis de sensibilidad por variables o unidimensional (cuando solo una de las variables se modifica) y el análisis de sensibilidad por escenarios o multidimensional (cuando más de una variable cambia de valor).

5.6.1 Variables de ensayo

Debido a su importancia en los presupuestos de ingresos y egresos, se consideran críticas las siguientes variables:

Ingresos

- I. Demanda anual
- II. Precio de entrada al multicine por persona¹⁶²

Egresos

- III. Costo del distribuidor de películas
- IV. Costo de los insumos en la zona de *snacks*
- V. Costo activos fijos (edificación)

Ahora, las variables de salida mediante las cuales se evaluará la sensibilidad del proyecto frente a cambios que ocurran en las variables de entrada, son:

- a. VAN Económico
- b. VAN Financiero
- c. TIR Económico
- d. TIR Financiero
- e. Ratio B/C
- f. PRI Financiero

5.6.2 Posibles variaciones

En el análisis unidimensional se examinarán y evaluarán variaciones de +/- 5% sobre cada una de las variables de ensayo. Luego, con base en dicho análisis - cuyos resultados se muestran en el acápite que sigue - se determina la combinación de variables de entrada que conforma cada escenario del análisis multidimensional, así como el nivel de variación fijado para cada variable. De ese modo, los escenarios propuestos para el análisis de sensibilidad multidimensional se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.44 Análisis de sensibilidad por escenarios

Variables de ensayo	Multidimensional			
	Base	Escenario I	Escenario II	Escenario III
I. Demanda anual	100%	90%	85%	85%
II. Precio de entrada al multicine por persona	100%	90%	85%	85%
III. Costo del distribuidor de películas	100%	105%	110%	115%
IV. Costo de los insumos en la zona de <i>snacks</i>	100%	100%	100%	115%
V. Costo activos fijos (edificación)	100%	100%	115%	115%

Elaboración propia

5.6.3 Escenarios y resultados

Se evalúa el efecto de los posibles cambios presentados en el acápite anterior, sobre las proyecciones financieras, y se obtienen los siguientes resultados:

Análisis de sensibilidad por variables

Evaluando la sensibilidad del proyecto ante modificaciones en las variables de ensayo definidas, se obtiene lo siguiente:

¹⁶² El precio de entrada al multicine que pagan, en promedio, los clientes se calculó en la Tabla 5.16 (pág. 78).

Tabla 5.45 Sensibilidad frente a la demanda anual

Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PRI Financiero
100%	S/. 3 784 630	S/. 4 736 372	34,42%	62,75%	3,63	3 años
90%	S/. 2 351 221	S/. 3 302 919	28,47%	48,49%	2,83	4 años
80%	S/. 917 773	S/. 1 869 470	22,22%	34,82%	2,04	6 años
70%	-S/. 515 637	S/. 436 060	15,54%	21,83%	1,24	10 años
65%	-S/. 1 232 361	-S/. 280 664	11,97%	15,56%	0,84	Mayor a 10 años

Elaboración propia

Tabla 5.46 Sensibilidad frente al precio promedio de entrada al multicine

Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PRI Financiero
100%	S/. 3 784 630	S/. 4 736 372	34,42%	62,75%	3,63	3 años
90%	S/. 3 006 978	S/. 3 958 676	31,22%	54,95%	3,20	3 años
80%	S/. 2 229 326	S/. 3 181 024	27,95%	47,31%	2,77	4 años
70%	S/. 1 451 674	S/. 2 403 371	24,59%	39,84%	2,34	6 años
60%	S/. 674 021	S/. 1 625 719	21,12%	32,56%	1,90	7 años
50%	-S/. 103 631	S/. 848 067	17,51%	25,49%	1,47	8 años
40%	-S/. 881 284	S/. 70 414	13,74%	18,61%	1,04	10 años
30%	-S/. 1 658 936	-S/. 707 238	9,75%	11,89%	0,61	Mayor a 10 años

Elaboración propia

Tabla 5.47 Sensibilidad frente al costo de las películas

Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PRI Financiero
100%	S/. 3 784 630	S/. 4 736 372	34,42%	62,75%	3,63	3 años
110%	S/. 3 189 789	S/. 4 141 487	31,98%	56,77%	3,30	3 años
120%	S/. 2 594 948	S/. 3 546 646	29,50%	50,88%	2,97	4 años
130%	S/. 2 000 106	S/. 2 951 804	26,97%	45,08%	2,64	5 años
140%	S/. 1 405 265	S/. 2 356 963	24,38%	39,40%	2,31	6 años
150%	S/. 810 423	S/. 1 762 121	21,73%	33,82%	1,98	7 años
160%	S/. 215 582	S/. 1 167 280	19,01%	28,37%	1,65	8 años
170%	-S/. 379 259	S/. 572 438	16,20%	23,03%	1,32	9 años
180%	-S/. 974 101	-S/. 22 403	13,27%	17,80%	0,99	Mayor a 10 años

Elaboración propia

Tabla 5.48 Sensibilidad frente al costo de los insumos (snacks)

Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PRI Financiero
100%	S/. 3 784 630	S/. 4 736 372	34,42%	62,75%	3,63	3 años
115%	S/. 3 235 660	S/. 4 187 358	32,17%	57,23%	3,33	3 años
130%	S/. 2 686 690	S/. 3 638 388	29,88%	51,78%	3,02	4 años
145%	S/. 2 137 720	S/. 3 089 418	27,56%	46,42%	2,72	5 años
160%	S/. 1 588 750	S/. 2 540 447	25,19%	41,14%	2,41	6 años
175%	S/. 1 039 779	S/. 1 991 477	22,76%	35,96%	2,11	6 años
190%	S/. 490 809	S/. 1 442 507	20,28%	30,88%	1,80	7 años
200%	S/. 124 829	S/. 1 076 527	18,59%	27,55%	1,60	8 años
210%	-S/. 241 151	S/. 710 547	16,86%	24,26%	1,39	9 años
220%	-S/. 607 131	S/. 344 566	15,09%	21,02%	1,19	10 años
230%	-S/. 973 111	-S/. 21 414	13,28%	17,81%	0,99	Mayor a 10 años

Elaboración propia

Tabla 5.49 Sensibilidad frente al costo de edificación

Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PRI Financiero
100%	S/. 3 784 630	S/. 4 736 372	34,42%	62,75%	3,63	3 años
120%	S/. 3 135 692	S/. 4 087 389	30,05%	46,29%	2,60	4 años
140%	S/. 2 486 752	S/. 3 438 450	26,58%	37,07%	2,03	6 años
160%	S/. 1 837 812	S/. 2 789 510	23,76%	31,01%	1,68	6 años
180%	S/. 1 188 873	S/. 2 140 571	21,41%	26,65%	1,44	8 años
200%	S/. 539 934	S/. 1 491 632	19,43%	23,34%	1,27	9 años
210%	S/. 215 464	S/. 1 167 162	18,55%	21,96%	1,19	9 años
220%	-S/. 109 005	S/. 842 693	17,73%	20,71%	1,13	10 años
230%	-S/. 433 475	S/. 518 223	16,97%	19,59%	1,08	10 años
240%	-S/. 757 944	S/. 193 754	16,26%	18,57%	1,03	10 años
250%	-S/. 1 082 414	-S/. 130 716	15,59%	17,63%	0,98	Mayor a 10 años

Elaboración propia

Del análisis, se extrae que la variable más crítica es la demanda anual al multicine, pues al comparar los indicadores financieros ante un mismo factor de variación, se observa mayor afectación sobre las cifras de la Tabla 5.45 en relación con las demás tablas. Luego, la segunda y tercera variable más crítica son el precio de entrada al multicine y el costo del distribuidor de películas, respectivamente (ver Tabla 5.46 y Tabla 5.47), pues hace falta castigar en mayor medida dichas variables para obtener resultados negativos en el proyecto. Asimismo, se tiene que el menor impacto en el proyecto se presenta cuando el costo de edificación aumenta, por lo que de las variables evaluadas, es la que se considera la menos crítica.

De esa manera, se observa que el proyecto responde positivamente ante situaciones poco favorables, como la disminución de la demanda en un 30%, la reducción del precio promedio de entrada al multicine en un 60% o el incremento del costo de exhibición de las películas en un 70%. Estas condiciones podrían presentarse y adoptarse, por ejemplo, ante el posible ingreso del centro comercial MegaPlaza a la ciudad de Huaraz.

En consecuencia, se toman la demanda anual al multicine, el precio promedio de entrada y el costo del distribuidor para formar el primer escenario del análisis de sensibilidad multidimensional y se van agregando las otras dos variables restantes para conformar los dos últimos escenarios presentados en la Tabla 5.44, de tal manera que un escenario resulte más exigente que el anterior.

Análisis de sensibilidad por escenarios

Como se puede ver en la Tabla 5.50, se obtienen resultados favorables aun ante las condiciones adversas del Escenario I (disminución del 10% en la demanda anual y en el precio de entrada al multicine e incremento del 5% en el costo del

distribuidor), pues pese a que el período de recuperación de la inversión se prolonga (6 años según el PRI financiero), los valores del VAN económico y VAN financiero se mantienen positivos, el TIR económico y el TIR financiero siguen siendo mayores a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (18%) y el ratio B/C se mantiene mayor a 1.

El Escenario II, que asume condiciones más exigentes en las variables de entrada¹⁶³, se muestra menos favorable en comparación con el primer escenario, debido a los valores que adoptan el VAN económico (menor a 0), el TIR económico (menor a la TMAR) y el período de recuperación de la inversión (9 años según el PRI financiero). Sin embargo, se observa que el VAN financiero se mantiene positivo, el TIR financiero sigue siendo mayor a la TMAR y el ratio B/C mayor a 1, motivo por el cual este escenario se considera poco rentable.

Finalmente, los resultados más críticos se obtienen en el Escenario III: VAN económico y VAN financiero menores a 0, TIR económico y TIR financiero menores a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (18%), ratio B/C igual a 1 y PRI financiero mayor al ciclo de vida útil del proyecto, es decir, 10 años. Ante estas condiciones, el proyecto deja de considerarse rentable, por lo que se recomienda la implementación de acciones preventivas y/o correctivas con el fin de mitigar el efecto negativo de estas condiciones adversas. Dichas propuestas son tratadas al final de esta tesis, donde se plantean recomendaciones para los escenarios adversos que se han analizado.

Tabla 5.50 Análisis de sensibilidad por escenarios - Resultados

	Base	Escenario I	Escenario II	Escenario III
VARIABLES DE ENTRADA				
I. Demanda anual (1° año)	373 895	336 506	317 811	317 811
II. Precio de entrada al multicine por persona	S/. 9,90	S/. 8,91	S/. 8,42	S/. 8,42
III. Costo del distribuidor	52,19%	54,80%	57,41%	60,02%
IV. Costo de los insumos en la zona de snacks	S/. 2,45	S/. 2,45	S/. 2,45	S/. 2,82
V. Costo Edificación	S/. 3'698 336	S/. 3'698 336	S/. 4'253 086	S/. 4'253 086
VARIABLES DE SALIDA				
VANE	S/. 3'784 631	S/. 1'410 421	-S/. 273 488	-S/. 955 000
VANF	S/. 4'736 328	S/. 2'362 119	S/. 678 210	-S/. 3 302
TIRE	34,42%	24,40%	16,84%	13,86%
TIRF	62,75%	39,44%	22,90%	17,98%
B/C	3,63	2,31	1,29	1,00
PRI Financiero	3 años	6 años	9 años	Mayor a 10 años

Elaboración propia

¹⁶³ Los valores que toman estas variables pueden verse consultando la Tabla 5.44 y la Tabla 5.50

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego del estudio realizado en cada uno de los capítulos de la presente tesis, se puede concluir lo siguiente:

1. Se evidencia en el estudio estratégico la existencia de una oportunidad de negocio rentable debido a la presencia de factores macro y micro ambientales, entre los que destacan el dinamismo del sector *retail* y de entretenimiento, sobre todo en provincias (incremento anual en la facturación de los cines a nivel nacional), y el aumento del consumo interno provocado por la mejora en la calidad de empleo e ingresos, el crecimiento de las clases medias en el interior del país y la continua mejora del PBI. Se suman a ello las perspectivas favorables para el proyecto, justificadas en un bajo nivel de competencia directa en la ciudad (ausencia de canales de comercio moderno) y a causa de esto, presencia de consumidores insatisfechos y dispuestos a pagar más por mejores servicios. Por otro lado, condiciones adversas como el posible ingreso de competencia directa en la ciudad y el alto poder de negociación de los proveedores constituyen las mayores amenazas para el proyecto, las cuales son tratadas a lo largo de la tesis. Finalmente, una estrategia de oferta diferenciada, combinada con la ejecución de un sistema de comercialización ajustado al mercado objetivo, permite situar al proyecto como una novedosa alternativa de entretenimiento en la ciudad, que atiende una necesidad actualmente desatendida en el mercado.
2. A partir de los resultados de las encuestas y con el apoyo complementario de fuentes secundarias, se realizó la segmentación del mercado a partir de variables socioeconómicas, demográficas y conductuales, delimitando así el mercado objetivo al conformado por las personas de los NSE A, B, C y D (que según las encuestas presentaron una mejor respuesta ante la idea del proyecto), cuya edad es de 44 años o menos y muestran una actitud positiva o entusiasta ante el proyecto. Además, la encuesta ayudó a establecer una tarifa de precios adecuada para el proyecto y a conocer la actitud de la población con respecto al proyecto planteado en este estudio.
3. En el cálculo de la demanda del proyecto se consideraron cuatro escenarios diferenciados entre sí según el precio de entrada al multicine y el nivel de aceptación a este por parte del mercado. Es así que, según el tercer escenario (precio máximo de la tarifa: S/. 11,00), se logra en el primer año: 26,28% de participación de mercado, 1 639 visitas en un sábado (día de la semana con el

mayor nivel de asistencia a los cines) y ventas anuales por encima de los S/. 3'700 000.

4. La inversión inicial del proyecto asciende a la suma de S/. 5'411 949, constituida principalmente por activos fijos (92,3% del total), y en menor medida por activos intangibles (1,1%) y capital de trabajo (3,8%), reservando un 2,8% para gastos imprevistos. La estructura de financiamiento estará conformada en un 66,74% por un préstamo a un plazo de 5 años y una tasa de 10,18% efectiva anual, y el restante por aportes de los accionistas. Luego, fijando un costo de oportunidad para el proyecto de 23,48% (calculado bajo la metodología CAPM), se determina un costo promedio de capital ponderado de 12,57%, estableciendo luego una Tasa Mínima Atractiva de Retorno de 18% efectiva anual, a partir de la cual se evalúa la factibilidad económico – financiera del proyecto.
5. Se demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto, aun a pesar de la postura conservadora adoptada a lo largo del presente estudio, al observarse que para una TMAR de 18%, se obtiene un VAN positivo (VANE = S/. 3'784 655 y VANF = S/. 4'736 396), una TIR mayor a la TMAR (TIRE = 34,42% y TIRF = 62,75%) y un ratio beneficio/costo mayor a 1 (B/C = 3,63), estimándose recuperar la inversión luego del cuarto año en el F. C. Económico, y luego del segundo año en el F. C. Financiero.
6. Realizado el análisis de sensibilidad, se encuentra que el proyecto responde favorablemente a las condiciones adversas planteadas, al obtenerse resultados positivos sobre los indicadores económicos y financieros, aun ante grandes cambios en las variables consideradas críticas. Se determina así, que son la demanda anual en el multicine, el precio de entrada y el costo del distribuidor de películas, las variables frente a las cuales el proyecto se muestra más sensible; y el costo de edificación y de los insumos de la zona de *snacks*, las variables frente a las cuales se tiene un reducido impacto en el proyecto. Finalmente, se plantea el escenario más pesimista (Escenario III), al castigar en un 15% todas las variables críticas planteadas, obteniendo resultados negativos en los indicadores económico – financieros del proyecto.

6.2 Recomendaciones

1. Como medidas a corto plazo, considerar la ampliación de la plataforma de servicios al sumar al paquete de servicios secundarios definido en el estudio de mercado, otros como la proyección de películas de cine independiente o no comercial, la inclusión del Internet como medio de adquisición de entradas al multicine, la colocación de juegos mecánicos de menor tamaño en el

establecimiento y la capacitación en temas de ventas y *marketing* a los comerciantes que incorporen su negocio en el centro comercial, en conformidad con la estrategia genérica de diferenciación definida en el estudio estratégico.

2. Afinar el estudio de mercado a fin de ajustar aún más el cálculo de la demanda del proyecto y evaluar otras posibilidades tales como: extensión del mercado objetivo al nivel socioeconómico E - con base en las expectativas favorables presentadas en el análisis del macro y micro entorno del proyecto -, reducción del actual rango de edad considerado para niños (14 años o menos) al rango de 12 años o menos, de modo tal que el presupuesto de ingresos y nivel de ventas se vean afectados positivamente (cabe recordar que en el proyecto se plantea una tarifa preferencial a grupos especiales de edad, constituidos por personas de 14 años o menos y de 65 años o más), etc.
3. En relación al escenario crítico evaluado en el análisis de sensibilidad (Escenario III), se sugiere, además de llevar a cabo las medidas propuestas en el punto 2 - las cuales mitigan el efecto negativo de la reducción de los niveles de ingresos y demanda anual del proyecto -, establecer relaciones estrechas y claras con los proveedores mediante la creación de alianzas comerciales y contratos a mediano o largo plazo con ellos, que beneficia doblemente a la empresa, pues al mismo tiempo se reduce el riesgo de desabastecimiento de insumos a causa del incumplimiento de proveedores. Adicionalmente, se recomienda realizar un estudio sobre las tendencias y proyecciones de los costos de dichos productos, como herramienta preventiva ante una posible inflación en los precios. Cabe resaltar además, en este punto, la medida preventiva adoptada en el proyecto, al incrementar en un 10% el porcentaje de participación del distribuidor sobre las ventas obtenidas, a partir del cual se trabaja a lo largo del estudio económico - financiero (revisar Tabla 5.19 Porcentaje de participación del distribuidor).
4. Incluir en el análisis de sensibilidad otros parámetros que puedan resultar decisivos para determinar la rentabilidad del proyecto, como por ejemplo la tasa de interés del préstamo, que dada la importancia que tiene en la estructura de financiamiento del proyecto, puede resultar determinante en su rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Diccionarios

KONIGSBERG, Ira

2004 *Diccionario Técnico Akal de Cine*. 2da edición. Madrid: Ediciones Akal.

Entrevistas

PROGRAMA EMPRESARIAL NET

2014 *Juan José Calle*. Entrevista del 8 de Febrero al Sr. Juan José Calle, Presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP).

PROGRAMA EMPRESARIAL NET

2014 *Percy Vigil*. Entrevista del 8 de Febrero al Ing. Percy Vigil, Gerente General de MegaPlaza.

Informes y Estudios

ACHING GUZMÁN, César

2005. *Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Diplomado ESAN. Lima.

CLASIFICADORA DE RIESGO APOYO & ASOCIADOS.

2014 *Informe de clasificación de riesgo de la Primera Emisión del Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex*. Lima.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2008 *Perú: Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2009 *Guía de Constitución y Formalización de Empresas*. Lima.

Leyes y Normas

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2010 Proyecto de Ley N° 3938. *Ley ProCine: Ley de Masificación del Cine y Fomento de la Producción Cinematográfica Nacional*. 23 de Marzo.

INSTITUTO DE LA CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA

2006 *Reglamento Nacional de Edificaciones*. 8 de Junio.

Libros

BACA URBINA, Gabriel

2010. *Evaluación de Proyectos*. 6ta edición. México: Editorial McGraw - Hill.

BERK, Jonathan y DEMARZO, Peter

2008. *Finanzas Corporativas*. 1ra edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

BLANK, Leland y TARQUIN, Anthony

2012. *Ingeniería Económica*. 7ma edición. México: Editorial McGraw - Hill.

DAVID, Fred R.

2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

ESTEBAN, Águeda; GARCÍA DE MADARIAGA, Jesús; NARROS, María José; OLARTE, Cristina; REINARES, Eva Marina y SACO, Manuela

2008. *Principios de Marketing*. 3ra edición. Madrid: Editorial Esic.

HEIZER, Jay y RENDER, Barry

2009. *Principios de Administración de Operaciones*. 7ma edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary

2008. *Fundamentos de Marketing*. 8va edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane

2006. *Dirección de Marketing*. 12ma edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

MEYERS, Fred E. y STTEPHENS, Matthew P.

2006. *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. 3ra edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L.

1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing.

PORTER, Michael E.

2001. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da edición. México: Editorial Diana.

SAPAG CHAIN, Nassir

2007. *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. 5ta edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Revistas

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2006 "Entrevista a Arun Kumar Kapur". *Lidera*. Lima, año 1, n° 1, pp. 8 – 10.

GRUPO S10

2014 *Costos*. Lima, edición 247, Octubre.

Tesis

ARRIBAS PÉREZ, Raúl y GARCÍA LOBATO, María José

2012 *Diseño y acondicionamiento acústico y electroacústico de una sala de proyecciones en 3D*. Proyecto Fin de la Carrera de Ingeniería Técnica de Telecomunicaciones, Sonido e Imagen. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, E.U.I.T. Telecomunicación.

BURGA FERNÁNDEZ, Claudia

2009 *Estudio de prefactibilidad para la implementación de un multicine en la ciudad de Trujillo*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

CARBAJAL LÓPEZ, Eduardo

2007 *Estudio de pre - factibilidad para la Implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

HENDRICKX POMPILLA, Nathalia

2010 *Perspectivas y posibilidades de crecimiento del cine peruano en el contexto mundial*. Tesis de maestría en Comunicaciones. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

PRIETO HERNÁNDEZ, Juan C. y AZPICUETA RUIZ, Luis Antonio

2011 *Estudio acústico de la sala 25 de los cines Kinépolis*. Proyecto Fin de la Carrera de Ingeniería Técnica de Telecomunicaciones: Sonido e Imagen. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, Escuela Politécnica Superior.