

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

Edificio de Locales comerciales y oficinas para renta en la Aurora- Miraflores

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

Fiorella Silvana Arispe Sevilla

Enero, 2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	
CONCEPTO DEL PROYECTO	
SOBRE LA EMPRESA	
1	CAPÍTULO 1 - ANÁLISIS DE SITUACIÓN ..... 1
1.1	Macro entorno..... 1
1.1.1	Entorno social ..... 2
1.1.2	Entorno económico ..... 5
1.1.3	Entorno político ..... 12
1.1.4	Entorno tecnológico..... 14
1.1.5	Entorno ecológico..... 18
1.1.6	Conclusiones respecto al macro entorno y su influencia en el proyecto ..... 24
1.2	Micro entorno ..... 26
1.2.1	Determinación del área de influencia por isócronas..... 26
1.2.2	Análisis del lugar ..... 32
1.2.3	Investigación de mercado ..... 42
1.3	Análisis de la oferta en el área de influencia..... 60
1.3.1	Sectores comerciales en la aurora-Miraflores ..... 61
	Gráfico 27: <i>Mapa de sectores comerciales en La Aurora.</i> ..... 61
1.3.2	Competidores directos ..... 63
1.3.3	Análisis de la demanda del consumidor final del producto..... 67
1.3.4	Perfil de la demanda ubicada en la zona ..... 68
1.3.5	Perfiles del consumidor – Zona comercial de la Aurora ..... 76
1.3.6	Autoridades municipales y su influencia..... 78
2	CAPÍTULO 2 PLAN DE MARKETING DEL PROYECTO ..... 81
2.1	Objetivos..... 81
2.2	Estrategias..... 82
2.2.1	Posicionamiento basado en el producto..... 82
2.2.2	Posicionamiento basado en el tipo de usuario ..... 83
2.2.3	Posicionamiento basado en la competencia ..... 84
2.3	Segmentación..... 84
2.4	Targeting..... 85
2.4.1	Target primario ..... 85
2.4.2	Target secundario ..... 86
2.4.3	Posicionamiento basado en el producto:..... 87
2.4.4	Posicionamiento basado en la competencia ..... 89
2.4.5	Posicionamiento basado en el usuario..... 90
2.5	Reason why e innovación ..... 91
2.5.1	Concepto del value para el proyecto ..... 91
2.5.2	Por qué nos comprarían a nosotros antes que elegir a nuestra competencia u otras opciones ..... 91

2.5.3	Elementos innovadores que se ajustan a nuestro target.....	93
3	CAPÍTULO III – PRODUCTO.....	95
3.1	Ubicación del proyecto.....	95
3.2	Proyecto arquitectónico .....	97
3.3	Partido arquitectónico .....	98
3.3.1	Zonificación .....	98
3.4	Propuesta de acabados y fachada.....	112
4	CAPÍTULO IV – PROMOCIÓN .....	114
4.1	Mix de promoción – Locatarios .....	115
4.1.1	Ventas personales:.....	115
4.1.2	Promoción de ventas:.....	115
4.1.3	Mix de promoción – consumidores.....	116
4.2	Imagen del proyecto .....	116
4.3	Publicidad .....	117
4.3.1	Promoción de ventas.....	118
4.3.2	Relaciones públicas – publicity .....	119
4.3.3	Marketing directo.....	120
5	CAPÍTULO VI - PLAZA .....	122
5.1	Ubicaciones físicas .....	123
5.2	Ubicaciones virtuales .....	124
6	CAPÍTULO IV – PRECIO .....	125
6.1	Resumen de áreas del proyecto .....	125
6.2	Resumen de áreas del proyecto, atributos y precios finales de alquiler por m <sup>2</sup> 126	
7	CAPÍTULO VII ESTRUCTURA FINANCIERA.....	133
7.1	Opción de construcción y operación del centro comercial.....	133
7.1.1	Detalles de gastos de la construcción .....	133
7.1.2	Detalles de gastos de la construcción desglosado el IGV.....	137
7.1.3	Detalles de la estructura de financiamiento de la construcción....	138
7.1.4	Resumen de flujo de gastos de la construcción .....	141
7.1.5	Resumen de flujo de caja de la construcción .....	136
7.1.6	Flujo de gastos operativos .....	136
7.1.7	Flujo de caja operativo .....	136
7.1.8	VAN, TIR y el valor de residual y WACC.....	137
7.2	Análisis de la sensibilidad a la opción de construcción y operación. 140	
7.2.1	Análisis de la sensibilidad del precio del costo directo del m <sup>2</sup> de la construcción.....	142
7.2.2	Análisis de la sensibilidad del porcentaje de precio inicial de alquiler. 143	
7.2.3	Análisis de la sensibilidad del porcentaje de ocupación inicial.....	144
7.2.4	Análisis de la sensibilidad de la TEA del crédito de la entidad bancaria.....	145
7.2.5	Opción de construcción y venta del centro comercial .....	146
7.2.6	Análisis de la sensibilidad del precio del costo directo del m <sup>2</sup> de la construcción.....	147

8	CONCLUSIONES .....	149
9	BIBLIOGRAFÍA.....	153
10	ANEXOS.....	156



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01	FODA de la Empresa
Tabla 02	Definiciones de productos convencionales, naturales, saludables, funcionales, orgánicos y limpios o puros.
Tabla 03	Ranking de Latinoamérica y el Caribe de Tecnología
Tabla 04	Estadísticas de captura de shopping Centers
Tabla 05	Total Gasto mensual Isócrono 5 minutos – 30%
Tabla 06	Total Gasto mensual Isócrono 5 minutos – 30% por NSE
Tabla 06.1	Total, Gasto mensual Isócrono 5 minutos – 15% por NSE
Tabla 06.2	Total, Gasto mensual Isócrono 10 minutos – 15% por NSE
Tabla 07	Análisis de las fuerzas competitivas de helados artesanales
Tabla 08	20 tendencias Fitness para el 2017
Tabla 09	Resumen características Oficinas Compartidas
Tabla 10	Composición del nivel socioeconómico de Miraflores
Tabla 11	<i>Número de hogares por grupo socioeconómico</i>
Tabla 12	Ingresos y gastos según nivel socioeconómico 2016
Tabla 13	Distribución del Gasto según NSE 2016 Lima Metropolitana
Tabla 14	Descripción de categorías de consumidores orgánicos y no orgánicos, según diferentes clasificaciones
Tabla 15	Áreas del proyecto comercial
Tabla 16	<i>Atributos para signar factores de precio de alquiler por m<sup>2</sup></i>
Tabla 17	<i>Distribución de los precios de alquiler del primer nivel, del área gourmet por locales</i>
Tabla 18	<i>Distribución de los precios de alquileres del primer nivel al tercero, incluido la azotea, de las áreas para los locales restantes.</i>
Tabla 19	<i>Detalle de gastos de la construcción (1/3)</i>
Tabla 19.1	<i>Detalle de gastos de la construcción</i>
Tabla 19.2	<i>Detalle de gastos de la construcción</i>
Tabla 20	<i>Resumen del flujo de gasto de la construcción con el IGV y gasto financiero.</i>

Tabla 21	<i>Estructuración financiera, dividido por tipos de costos.</i>
Tabla 22	<i>Estructuración financiera, dividido por tipos de inversionista.</i>
Tabla 23	<i>Resumen del flujo de gasto de la construcción.</i>
Tabla 24	<i>Flujo de caja de la construcción</i>
Tabla 25	<i>Flujo de gastos operativos</i>
Tabla 25.1	<i>Flujo de gastos operativos (continua de la tabla 10)</i>
Tabla 26	<i>Flujo de caja operativos</i>
Tabla 27	<i>VAN y TIR económico y Financiero</i>
Tabla 28	<i>Sensibilidad del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción.</i>
Tabla 29	<i>Sensibilidad al porcentaje de precios iniciales de los alquileres.</i>
Tabla 30	<i>Sensibilidad al porcentaje de ocupación de los alquileres</i>
Tabla 31	<i>Sensibilidad a la TEA del crédito de la entidad bancaria.</i>
Tabla 32	<i>Estados de pérdidas y ganancias, opción de venta.</i>
Tabla 33	<i>Sensibilidad del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción, opción</i>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 *Organigrama de la empresa*
- Gráfico 02 Población censada del Perú, según departamento, 2007 (Miles)
- Gráfico 03 Evolución de la actividad en el Perú (Variación % anual)
- Gráfico 04 Los internautas peruanos permanecen online 24.1 horas en promedio al mes.
- Gráfico 05 Mapa de suelos en los distritos de Lima
- Gráfico 06 Definición del área de estudio por isócronos
- Gráfico 07 Mapa de zonificación del radio de influencia del proyecto
- Gráfico 08 Mapa vial
- Gráfico 09 Población por rango de edad predominante por manzana
- Gráfico 10 Distribución de la PEA y NO PEA
- Gráfico 11 Tipología de vivienda
- Gráfico 12 Vivienda por estado de tenencia
- Gráfico 13 Comercio Vecinal
- Gráfico14 Fotos del entorno comercial
- Gráfico14.1 Fotos del entorno comercial
- Gráfico 15 Distribución de biomarkets, venta de productos orgánicos y suplementos
- Gráfico 16 Biomercado La Sanahoria en el CC. El Polo
- Gráfico 17 Tienda Mara Biomarket
- Gráfico 18 Tienda Market Street Gourmet
- Gráfico 19 Distribución de negocios del segmento Fitness
- Gráfico 20 KO Détox Urban Center
- Gráfico 21 Uno A1 Circuits
- Gráfico 22 Cobertura de Oficinas en Lima
- Gráfico 23 *Submercados (Corredores) de Oficinas en Lima*
- Gráfico 24 *Mercado de Oficinas Subprime de Lima – 3er Trimestre 2016*
- Gráfico 25 *Mercado de Oficinas Coworking de Lima 4T-2016*

- Gráfico 26 Mercado de oficinas Coworking en el área de influencia y distrito del proyecto
- Gráfico 27 Mapa de sectores comerciales en La Aurora.
- Gráfico 28 Zonas comerciales en el área de influencia secundaria
- Gráfico 29 Fachada CC. Aurora Plaza Calle Sabogal
- Gráfico 30 *Posicionamiento ante los locatarios*
- Gráfico 31 *Posicionamiento ante los consumidores*
- Gráfico 31 Esquema de ubicación
- Gráfico 32 Edificio Aurora Street Hall
- Gráfico 33 Zona Gourmet “Aurora Street Hall”
- Gráfico 34 Distribución de áreas primer nivel
- Gráfico 35 Stands Zona Gourmet – Referente Mercado Roma
- Gráfico 36 Tenant Mix – Puestos con vista a Calle y Avenida
- Gráfico 37 Tenant Mix – Puestos con vistas a calle interna
- Gráfico 38 Tenant Mix – Puestos con vistas a calle interna - fondo
- Gráfico 39 Sala de Yoga KO Detox Urban Center
- Gráfico 40 Distribución de áreas segundo nivel
- Gráfico 41 Distribución de áreas tercer nivel
- Gráfico 42 Distribución de áreas Azotea
- Gráfico 43 Vista del sótano
- Gráfico 44 Distribución de áreas en Sótano
- Gráfico 45 Propuesta de fachada
- Gráfico 46 Propuesta de fachada
- Gráfico 47 Propuesta de logotipo
- Gráfico 48 Regalos para clientes
- Gráfico 49 Plaza física del proyecto
- Gráfico 50 Plaza digital del proyecto

## RESUMEN EJECUTIVO

El incremento de la tendencia saludable en Lima ha contribuido con la aparición de nuevos negocios y emprendimientos que están en la búsqueda de identificar nuevos mercados para vender sus productos (productos orgánicos, negocios 'fast casual', centros de entrenamiento funcional, etc.)

En relación a ello, el presente trabajo identifica a la zona comercial "La Aurora" como un área de oportunidad en donde la presencia de edificios de oficinas, bancos, restaurantes y comercio vecinal en los últimos años viene caracterizándola como un pequeño "Centro financiero" en Miraflores atrayendo un interesante mercado vecinal (NSE A y B), trabajadores de oficinas y personas de paso.

El proyecto consiste en desarrollar una evaluación para determinar la viabilidad de proyecto "Aurora-Street Hall" – edificio para renta de locales comerciales y oficinas coworking en la acumulación de dos terrenos con zonificación de comercio vecinal de un área de 778.47 m<sup>2</sup>.

La investigación parte del análisis del macro y micro entorno del proyecto, análisis de tenant mix de locatarios, plan de marketing, descripción del marketing mix (producto, plaza, promoción y precio); así del planteamiento de una estructura de financiamiento en donde se analizan dos alternativas, una

de opción de construcción y operación del centro comercial y otra opción de construcción y venta.

El valor del VAN referencial se ha tomado al 13° año, un año después de haber devuelto tanto los préstamos de financiamiento del proyecto provenientes de la entidad bancaria –con una TEA del 10%- como los provenientes del inmobiliario inversionista –con un COK del 12%-.

Estos montos con los que el proyecto se ha hecho viable han generado un WACC del 11% devueltos en el 12° año. Al cabo del cual las siguientes utilidades brutas anuales hasta el 20° año son de 445,631 USD en promedio; libres de todo pago de cotas de préstamos pendientes de devolver y antes de impuestos.

De la evaluación económica y financiera se obtuvo como resultado que el VAN económico con valor residual al año 13 será de \$1,880,616 y financiero de \$2,230,945; así como una TIR económica de 11.01% y financiera de 15.82% dando como resultado un valor positivo que da viabilidad económica al proyecto.

**Palabras clave:** Centro comercial comunal, comercio vecinal, tendencia saludable, oficinas coworking, arrendamiento, locales comerciales.

## INTRODUCCIÓN

Los Centros comerciales 'en modo comunidad' y el consumo como una ruta hacia el progreso basados en el desarrollo sostenible, conforman una lista de tendencias para los próximos diez años según un estudio realizado por Daphne Kasriel-Alexander, consultora de Tendencias de Consumo de Euromonitor (2015).

Hoy en día, el acceso inmediato a diversos servicios de escala vecinal no solo reduce el tiempo en cuestión de viajes y consumo de energía, sino que propicia el encuentro de actividades y el desarrollo de la vida comunitaria.

El diseño y desarrollo de proyectos de centros comerciales en zonas de comercio vecinal, donde existe una relación de dependencia con el estilo de vida de comunidad, debería de ser abordado desde un punto de vista que busque el beneficio de todos los actores involucrados (promotor, operadores, comunidad de vecinos, municipio); buscando no solo generar grandes beneficios económicos en rentas para los promotores inmobiliarios, sino desarrollando productos que otorguen valor al entorno respondiendo a las necesidades de los vecinos, propiciando lugares de encuentro y un diseño que contribuya con organizar y regular el comercio de una zona. Todas las

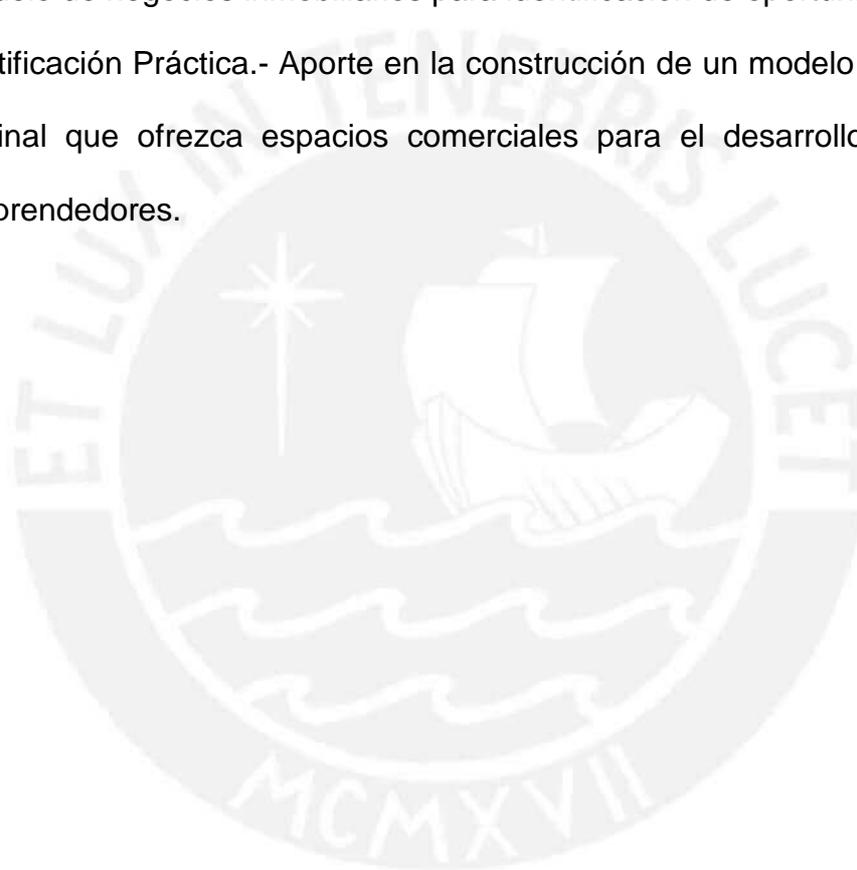
variables mencionadas sumadas a la selección de un tenant mix exitoso definirían la base para el desarrollo del proyecto.

El presente trabajo de tesis estará enfocado en evaluar la rentabilidad del proyecto “Aurora Street Hall” ubicado en la urbanización La Aurora en el distrito de Miraflores-Lima con un área de 778.47 m<sup>2</sup>, mediante un análisis del entorno, a nivel macro y micro; análisis del mercado y la competencia; segmentación, definición del target y estrategia de posicionamiento, para luego presentar el producto, los precios, la promoción y la plaza; y finalmente los de análisis económico y financiero.

El proyecto se inspira en el modelo exitoso de las oficinas Co-Working u oficinas compartidas; en donde los clientes o empresas comparten además del espacio de trabajo, gastos de mantenimiento y áreas comunes como salas de reunión y cafetería desarrollando un ambiente agradable generando sinergias también beneficiosas entre ellos.

Es así como nace la idea de “Aurora Street Hall” para el primer nivel del edificio como un espacio pensado para atender las necesidades de muchos emprendedores gastronómicos que ofrezcan productos saludables e innovadores en ambientes pensados para atender sus necesidades de ubicación, publicidad, asesoría en trámites y permisos municipales, seguridad, depósitos y mantenimiento.

- Justificación Teórica .- Análisis de una propuesta que contribuya en mejorar la calidad de vida saludable y comunitaria, tomando como base la propuesta teórica de Jane Jacobs para dar mayor atención al valor de las comunidades en construir su propio proyecto social en el territorio.
- Justificación Metodológica.- Aporte en el estudio análisis de tendencias y el modelo de negocios inmobiliarios para identificación de oportunidades.
- Justificación Práctica.- Aporte en la construcción de un modelo de comercio vecinal que ofrezca espacios comerciales para el desarrollo de nuevos emprendedores.



## CONCEPTO DEL PROYECTO

El proyecto “La Aurora Street Hall”, se define como un edificio polifuncional para renta de locales comerciales que agrupa tres programas: Locales comerciales para venta de comida y productos saludables en el primer piso, centro de entrenamiento y yoga en el segundo nivel y oficinas coworking en el tercer nivel.

El concepto principal del proyecto parte de las tendencias “saludables” y “modo en comunidad”; ambas tendencias justifican las decisiones desde la toma de partido arquitectónico, elección del tenant mix, elección del perfil de los locatarios, ubicación y público objetivo consumidor, tendencias que vienen siendo muy acogidas en zonas de ingresos medios y altos (con estudios de nivel superior) según el estudio “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima” ( Higuchi, 2015).

## SOBRE LA EMPRESA

Inmobiliaria verde SAC, es una empresa familiar con 15 años de experiencia en el mercado. Su capacidad financiera es sólida debido a que cuenta con una cartera de proyectos financiados con capital propio y entidades bancarias.

### MISIÓN:

Somos una empresa desarrolladora de productos inmobiliarios innovadores y de calidad. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades integrales de nuestros clientes y brindamos seguridad y confianza en todo el proceso de compra y post venta.

### VISIÓN

Ser la inmobiliaria líder en generar valor sostenible para nuestros clientes, inversionistas y colaboradores, contribuyendo de manera decidida al bienestar de la comunidad.

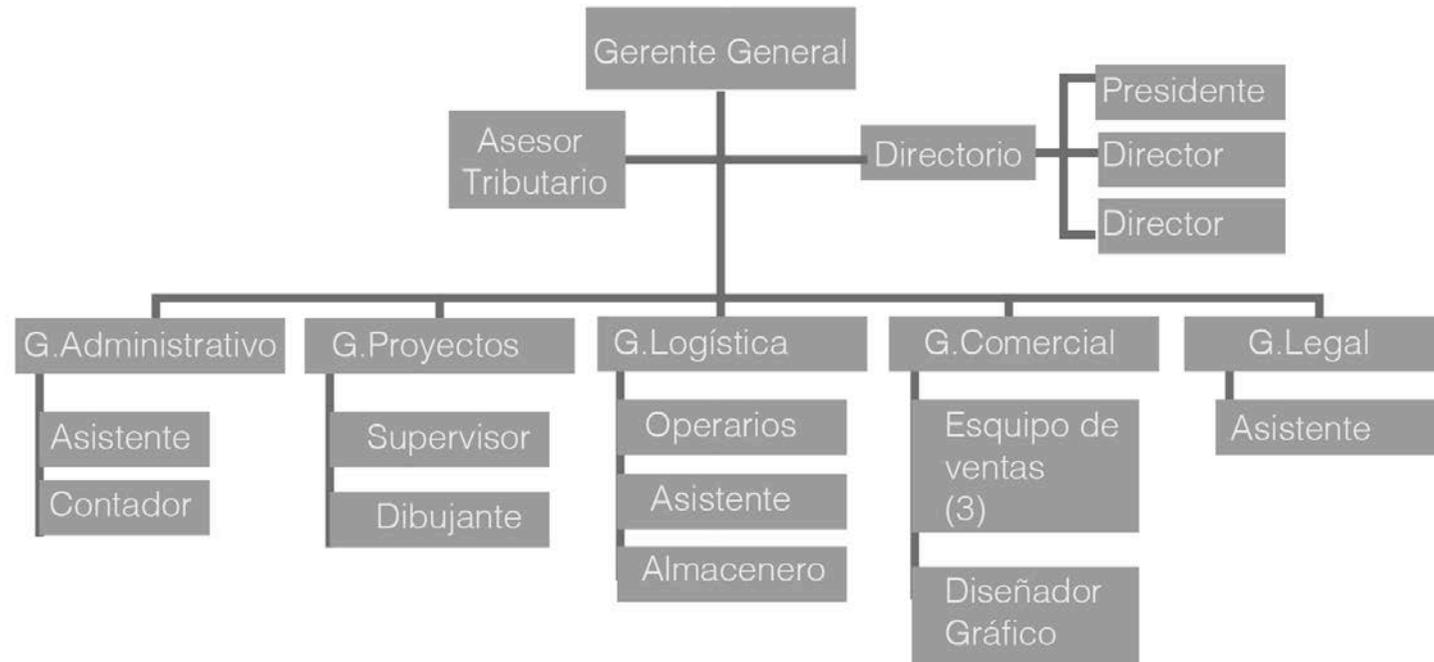
VIII

Tabla 01  
FODA de la Empresa

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
1	Una cartera de 09 proyectos inmobiliarios para vivienda desarrollados en los distritos de Miraflores, San Borja y Surco.		Falta de experiencia en proyectos comerciales y oficinas	1
2	Procesos constructivos de calidad desarrollados por la misma empresa para la autoconstrucción de sus proyectos.		Activos no corrientes (terrenos) con cargas legales.	2
3	Oficina de Gerencia de proyectos asociada a la empresa con experiencia y activos en calificación de obras arquitectónicas y urbanas.		El plan estratégico de la empresa y el plan de marketing se encuentran en proceso de formulación.	3
4	Proyección de crecimiento de la cartera de negocios			
5	Activo no corriente de terrenos disponibles para la diversificación de productos en mercados cambiantes.		Ausencia de sistemas de información que facilite la toma de decisiones	4
6	Equipo de trabajo con profesionales destacados en sus especialidades			
OPORTUNIDADES		Estrategias FO	Estrategias DO	
1	Creciente mercado del consumo saludable y ecoamigable como oportunidad para nuevos negocios	Diversificación: Desarrollo de proyectos para generar flujos a la empresa acorde a las nuevas tendencias del mercado (F1/O1)	Implementar un equipo de desarrollo estratégico con experiencia en desarrollo de proyectos comerciales. (D1/O1)	
2	Terrenos disponibles con zonificación de comercio vecinal (CV) en el distrito de Miraflores, Urbanización La Aurora.	Generar una ventaja competitiva cerrando contratos de arras con los dueños de terrenos viables para desarrollo de proyectos. (F4,O2)	Implementar un equipo que regularice la situación de los terrenos con cargas legales. (D1/O2)	
3	Contactos con empresas dedicadas el rubro de renta de oficinas compartidas	Realizar alianzas estratégicas con futuros arrendatarios, haciéndolos parctícipes del negocio desde la etapa inicial. (F4, O3)	Desarrollo de un Plan Estratégico y de Marketing de la empresa contemplando las nuevas tendencias del crecimiento del mercado. (D3, D4/O3,O1)	
AMENAZAS		Estrategias FA	Estrategias DA	
1	Desaceleración económica actual podría generar desconfianza en inversionistas y clientes.	Alianzas estratégicas para diversificar productos (F4/A1, A4)	Desarrollo de un plan de contingencia para generar ingresos por rentas. (diversificar) (A1, A2, A3, A4/ D1, D2, D3, D4)	
2	Posibles trabas burocráticas en los procesos administrativos para obtención de licencias y permisos.	Asignación de personal clave para concretar trámites. (F6, A2)		
3	Posibles quejas de los vecinos que no estén conformes con el proyecto	Actualización de las plataformas de gestión de la comunicación e e-marketing. (A3/F4)		
4	Aparición de nuevos competidores con productos similares o alternativos	Autoconstrucción para abaratar costos. (F2/A1,A4)		

Fuente: Elaboración propia

Grafico 01  
*Organigrama de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

## 1 CAPÍTULO 1 - ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis situacional comprende el análisis del entorno macro y micro del proyecto identificando las variables que influyen y propician su viabilidad. Para este análisis se utilizaron fuentes de información secundarias como reportes económicos de entidades como el Banco Central de Reserva, BBVA research, INCOIN, CAPECO, INEI, IPSOS, APEIM, etc.

### 1.1 Macro entorno

El análisis situacional externo o de macroentorno nos permitirá conocer los diversos factores incluyentes en la identificación de oportunidades y amenazas para el proyecto. El método que se utilizó fue en análisis SEPTE (Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico).

### 1.1.1 Entorno social

#### 1.1.1.1 Evolución demográfica

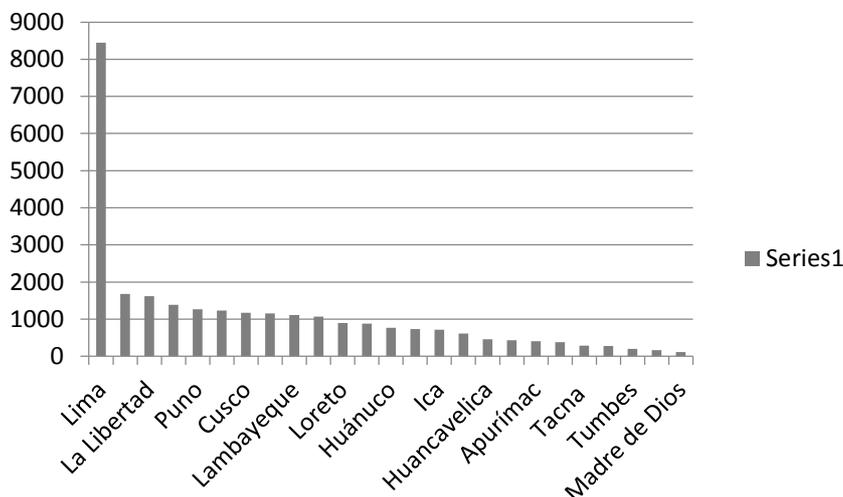
Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2015), la población estimada para el año 2017 a nivel nacional es de aproximadamente 31.82 millones; alcanzando un aproximado de 31.5 millones al 2016, de los cuales alrededor de 10.5 millones lo conforman residentes en Lima y Callao. (pág. 28)

El departamento de Lima presenta la mayor concentración poblacional del país, con 9 millones 835 mil habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población incluyendo a Lima-provincia y Región. (INEI, 2015)

En el cuadro de población censada según departamento del INEI, podemos identificar que Lima presenta el índice más alto concentrando más del 30% de la población, siendo el departamento que presenta la mayor demanda de viviendas.

Gráfico 02

*Población censada del Perú, según departamento, 2007 (Miles)*



*Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda / elaboración propia*

### 1.1.1.2 Población económicamente activa (PEA)

En el Informe estadístico mensual del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2010) (2016) que corresponde al mes de febrero del presente año se analizó la evolución del empleo en empresas privadas de 10 a más trabajadores en 30 ciudades del Perú, presentando los siguientes resultados.

- 1) En el Perú Urbano se registró una variación anual del empleo de 0,6% en el mes de febrero respecto al mismo mes del 2015.
- 2) La variación anual del empleo en Lima Metropolitana fue 0.4% y las ramas con mayor contribución fueron: Comercio (3,2%), servicios (1,1%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (0,9%). En las ramas de comercio se registraron incrementos en la venta de

prendas de vestir, calzados, combustibles, materiales de construcción y artículos de ferretería.

- 3) Entre las principales ciudades donde se produjeron variaciones positivas del empleo se encuentran: Moquegua (12%) Huancavelica (10,7%) y las más bajas Iquitos (-17%) y Talara (-15.1%)
- 4) La variación mensual respecto al mes de enero registró en el ámbito de Lima Metropolitana un -0,7% debido a la salida de trabajadores en las ramas de Servicios (-1,1%), Comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0.6% cada una).
- 5) En el Sector construcción la variación anual de Enero 2015 al 2016 fue de -20,7% debido al cese de personal de obras; alcanzando en Lima Metropolitana (-9,5%). (MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO, 2016, pág. 1)

Estas cifras brindadas por el INEI y el MTPE, son alentadoras considerando el difícil contexto económico exterior, la subida del dólar que cerró el año pasado en 3.42 soles y la inflación con un 4.40%.

La empleabilidad es una variable muy importante a considerar como medio para reducción de la pobreza constituyéndose en la mejora de la calidad de vida, indicadores de salud, educación, etc.

Indicadores positivos de empleabilidad resultan muy beneficiosos para el negocio inmobiliario, ello se ve reflejado en el aumento de velocidad de ventas traducido en mayor rentabilidad para inversionistas.

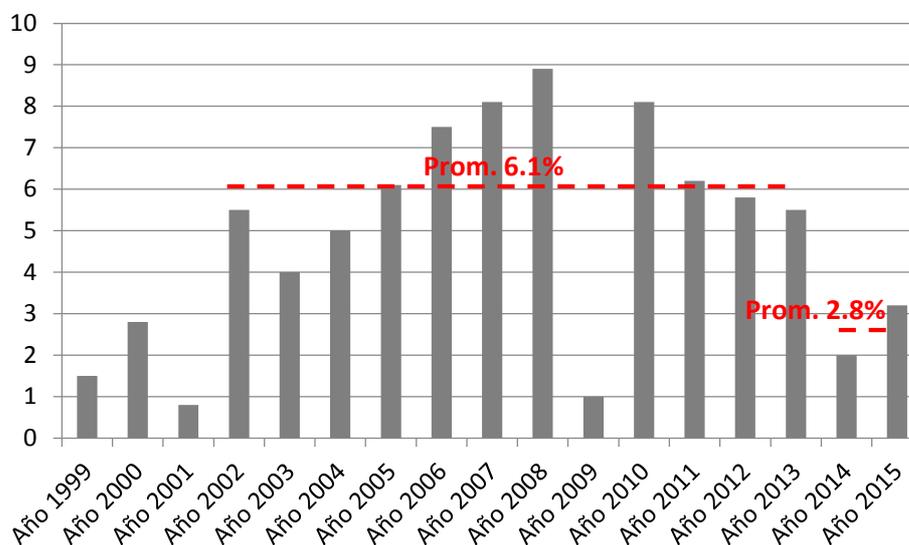
### 1.1.2 Entorno económico

El informe “Perú Panorama General” del (Banco Mundial, 2016) destaca que en la última década, el Perú viene desarrollándose como una de las economías de más rápido crecimiento de la región con una tasa de crecimiento anual en promedio de 5,9% en un entorno de baja inflación, 2,9% en promedio. Esto se ve reflejado en el informe Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 en donde se menciona que a nivel regional la economía peruana no solo presentará mayor crecimiento en el 2016, sino que mayor aceleración respecto al 2015.

Durante los años 2002 y 2013 la economía peruana creció a un ritmo favorable sobre el 6% debido a los altos precios de materias primas y favorables condiciones externas de financiamiento (GESTIÓN, 2016) lo cual benefició al crecimiento del desarrollo inmobiliario.

No ajenos a los cambios económicos en Asia, USA y la Unión Europea; nuestra economía ha venido frenando sus impactos cerrando el 2014 con un promedio por debajo del 2,8%. (BCRP, 2015).

Gráfico 03  
Evolución de la actividad en el Perú (Variación % anual)



Fuente: BCRP y BBVA Research (2015)

La consultora Consensus Forecasts (2016) advierte que el Perú liderará el crecimiento con una tasa de 3,6% seguido por Colombia (2,4%) y México (1,8%), esto como resultado del aporte del sector minero, así como el espacio fiscal acumulado en los últimos años.

El Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (2016), detalla que la economía Peruana continuará acelerándose a pesar del entorno desfavorable que viene suscitando a nivel internacional la menor demanda externa, la caída del precio de los metales, la salida de capitales desde países emergentes, incremento de costos e inestabilidad financiera en los mercados emergentes.

### Escenario Externo relevante para la economía:

Dudas sobre la capacidad que tiene China para ordenar su transición hacia tasas de crecimiento más bajas e inicio del ciclo alcista de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos. Ambos escenarios vienen provocando en los países emergentes como el nuestro un mayor descenso de los precios de las materias primas, un incremento de la percepción de riesgo, salidas de capitales y depreciaciones de sus monedas. (BBVA RESEARCH, 2015, pág. 3)

### Principales soportes del crecimiento económico para el 2016:

Se estima un crecimiento del 22% en la producción de cobre: Se estima que aumentará 22% debido a que los proyectos de Toromocho y Constancia operarán a plena capacidad durante todo el año y por el ingreso en la etapa de operación de Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde.

Mayor avance en la construcción de grandes obras de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima, el gasoducto en el sur de Perú, el Nodo Energético, y la modernización de la refinería de Talara.” (BBVA RESEARCH, 2015)

Elementos atenuantes del crecimiento:

- 1) El proceso de elecciones generales en el segundo trimestre de ese año elevará la incertidumbre en la toma de decisiones de gasto de las familias, pero sobre todo de las empresas, lo que corregirá en la segunda mitad de 2016 cuando el proceso haya concluido.
- 2) La normalización de los inventarios acumulados durante los últimos trimestres, que en nuestro escenario base se dará de manera paulatina en adelante.
- 3) Fenómeno de El Niño de fuerte intensidad en el verano (según la agencia meteorológica local, un fenómeno de esta intensidad es el más probable).

Podemos relacionar las proyecciones de crecimiento para el 2016 y 2017 al horizonte de recuperación de los sectores primarios como la minería.

En relación al mercado de alimentos, el Perú tiene una gran oportunidad para posicionarse como país orgánico gracias a sus características geoestratégicas como país marítimo, andino, amazónico y con proyección bioceánica (PROEXPANSIÓN, 2014)

La tendencia mundial: los consumidores demandan cada vez más productos saludables, con menos colorantes y preservantes, y, amigables con el ambiente. Eso explica que de 1999 a 2012, el tamaño mundial del mercado de productos orgánicos haya subido de US\$ 15 mil a US\$ 64 mil millones a pesar de la crisis financiera internacional.

(Triveño, 2014)

Desde el 31 de agosto del 2001 el Estado Peruano reconoció legalmente la existencia de la agricultura orgánica (RAAA) encontrándose entre los principales productos el café, cacao, platanos, quinua, etc.

A nivel doméstico, el surgimiento gastronómico ha contribuido con el crecimiento estable de la demanda de productos comestibles de alta calidad, incluidos los orgánicos. La empresa Ipsos Apoyo Perú realizó una investigación de mercados en el año 2008 con una muestra de quinientos varones y mujeres de dieciocho a setenta años residentes en Lima y de todos los niveles socioeconómicos con el fin de conocer los hábitos alimenticios y el compromiso de las empresas con la alimentación saludable. El hallazgo más importante fue que en el Perú se toman en cuenta dos características principales para comprar normalmente un producto alimenticio: que sea natural y que sea fortificado. Sin embargo, la mayoría de estos productos son importados y existe poca oferta en nuestro país. (Higuchi, 2015)

Tabla 02

*Definiciones de productos convencionales, naturales, saludables, funcionales, orgánicos y limpios o puros.*

Clasificación	Tipo de producto	Definición
Convencional: producto final que resulta modificado debido al uso de químicos.	Natural	Incluye químicos sintéticos introducidos durante la producción o en un momento posterior.
	Saludable	Contiene menor cantidad de grasas sólidas, bajo grado en glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otros.
	Funcional	Demuestra satisfactoriamente que beneficia una o más funciones del cuerpo en forma relevante para mejorar el estado de la salud y el bienestar.
Orgánico, ecológico o biológico: producto final en el que no se ha usado o introducido ningún químico sintético durante la cadena productiva.	Orgánico	De origen ecológico o biológico; cuenta con certificación que comprueba la no intervención de químicos en todo el proceso productivo.
	Limpio o puro	Aglomera una serie de atributos que comunican «calidad» sobre todo a clientes acérrimos de productos orgánicos.

*Fuente: (Higuchi, 2015)*

### 1.1.2.1 Contexto internacional

#### Situación de China:

Menor actividad manufacturera e industrial, ajustes abruptos en el mercado bursátil. La economía China está enfrentando un proceso de cambio estructural orientando el motor de crecimiento desde el mercado externo (inversión en el sector transable) hacia el mercado interno (consumo privado).

Al ser América Latina, la región con mayores exportaciones a China,

viene siendo la más afectada con una proyección de crecimiento de 1,1% en abril a 0,4% (FMI: 0,5%), acumulando cinco años consecutivos de desaceleración económica. (2016),

Durante el 2014, 31 provincias de China no crecieron como se esperaba. El yuan está en su máximo después de 4 años, lo que permite ciertas ventajas en las exportaciones del país asiático. Siendo China uno de los países que más oro importa y exporta, podría ello contrarrestar la caída del oro producto del alza de las tasas de la FED. Los países que se relacionan comercialmente con China, como Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Brasil y Argentina, irán viendo cómo sus exportaciones de materias prima van cayendo. (BlackRock, 2015)

#### 1.1.2.2 Situación de Estados Unidos:

Debido al incremento de las tasas de la Reserva Federal de Estados Unidos (positivo para la economía americana), se viene fortaleciendo el dólar y una caída de los commodities en el Perú (Oro, Cobre y Petróleo).

### 1.1.3 Entorno político

El factor político es clave para medir la variable de Riesgo país, así como en propiciar un clima favorable para las inversiones.

Según un reporte de Moody's Investors Service (2016) la victoria en las elecciones presidenciales de Pedro Pablo Kuczynski propiciará un clima que beneficiará las compañías minoristas y de materiales para la construcción.

El partido de Kuczynski tiene una minoría de escaños en el Congreso, de modo que tendrá que conseguir el apoyo de otros partidos para aprobar reformas e implementar su agenda de políticas”, dijo Jaime Reusche, vicepresidente senior de Análisis de Moody's. (Reusche, Moody's Investors Service, Inc., 2016)

Pero la similitud de las propuestas hacia el sector económico con las del partido Fuerza Popular no deberían de implicar mayores diferencias entre ambos partidos, sostiene Reusche.

En el sector corporativo, la confianza comercial y del consumidor ayudarán a contrarrestar la débil demanda externa”, según el reporte titulado Cross Sector-Peru: Post-Election Confidence Boost Creates Economic Tailwind de Moody's. (Reusche, Moody's Investors Service , 2016)

Superada la etapa pre-electoral del 2016 en la nuestro país experimentó un ralentización en las inversiones, Diego Moya-Ocampos, Senior Analyst for Latin America and the Caribbean at IHS Country Risk comenta en la editorial de Lativex (LATINVEX STAFF, 2016) sobre el actual presidente Pedro Pablo Kuczynski.: "El presidente electo también ha prometido continuar expandiendo las industrias de petróleo, minería y gas de Perú, que han impulsado el crecimiento más reciente. Kuczynski se ha comprometido a reducir la carga burocrática de las empresas que buscan emprender el desarrollo de los recursos naturales y reducir el tiempo entre la concesión de concesiones y el inicio de las actividades de extracción ".

Según el informe Doing Business 2017: Equal Opportunity for All (World Bank), el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en términos de negocios detrás de México y Chile y viene desarrollándose como la sexta economía más competitiva de América Latina, según el último Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

A pesar de nuestro crecimiento en materia económica, el politólogo Alberto Vergara comentó en la columna de The New York Times (2016) que nuestro país afronta un gran problema social que debe afrontar pues la población está insatisfecha con sus instituciones y la clase política en general, por lo que PPK deberá apostar por reformas integrales para consolidar el crecimiento de la mano de la gobernabilidad; "En especial, trabajar en la construcción de un Estado de derecho que garantice disfrutar igualmente de derechos,

servicios y deberes respecto del Estado, la sociedad y el mercado.” (Vergara, 2016). Entre los grandes retos que han dejado desatendidos los gobiernos anteriores se encuentran la lucha contra el crimen, ninguno realizó medidas de fondo para reformar instituciones como la policía o el poder judicial.

- Ley N°30334: Inafectación de las gratificaciones. Aportación a Essalud (se abona al trabajador). Disponibilidad temporal de los depósitos de compensación por tiempo de servicios (CTS).
- La firma de Perú con la Unión Europea para la eliminación de la Visa Shenguen.

#### 1.1.4 Entorno tecnológico

“El Perú actualmente se encuentra ubicado en el puesto 90 del ranking global de tecnología”, según The World Economic Forum (World Economic Forum, 2015, pág. 3). Esto se ve reflejado en la utilización de las tecnologías de información para el proceso de desarrollo y competitividad del país, de esta manera la brecha entre naciones cada vez se agranda más y es una preocupación latente para las organizaciones y más para la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Según los reportes elaborados por la WEF y SNI, “los países en vías de desarrollo corren el peligro de quedar atrasados y de necesitar a la postre con urgencia nuevas medidas y acciones para sobrellevar este problema.” El Perú se encuentra limitado básicamente por el pobre

sistema educativo nacional y la poca eficiencia de las instituciones del estado.

Con respecto a Latinoamérica, el Perú se ubica por debajo de países como Argentina, Chile, Colombia, Panamá, etc. Los reportes elaborados por estas instituciones demuestran que la importancia de las TIC's se extiende mucha más que tan sola de la ganancia y productividad que se pueda generar con esta, si no que mejora la comunicación entre todas las áreas de la organización, así como la creación de nuevos puestos de trabajo.

Dentro del sector inmobiliario, cada vez más se está empleando dispositivos móviles para poder contactarse con posibles clientes mediante mensajes de voz y de texto a distintos puntos. Lograr mediante el GPS los inmuebles más cercanos a nuestro entorno poderse comunicar mediante whatsapp o mensajes de texto.

Algunos aplicativos que utilizan las inmobiliarias para informar a las personas sobre la ubicación de los proyectos inmobiliarios, así como las casetas de informe de las mismas son las siguientes:

- Goplacit: aplicativo utilizado por personas naturales así como por empresas para poder comprar y vender propiedades mediante la utilización de un aplicativo móvil. Así mismo cuenta con mapas interactivos que sugiere distritos y urbanizaciones

donde puedes encontrar inmuebles, así como la cantidad de propiedades disponibles por distrito. Según Daniel Ibarra, fundador de Goplacit, “Goplacit fue creado para ofrecer al usuario una búsqueda más eficiente, mostrarle en qué sector está creando su zona y dónde conviene buscar porque hay más oferta o saber si en su zona hay más o menos propiedades publicadas, ese es el concepto”.

- Lamudi: aplicativo utilizado para la búsqueda de propiedades dentro del territorio peruano. Este aplicativo es gratuito y de fácil acceso para cualquier persona que desee contar con una cuenta. Así mismo cuando una persona logra ubicar la propiedad que más se le acomode a sus gustos, Lamudi le brinda la información del contacto necesaria para poderse comunicar con él. Mediante este aplicativo las empresas inmobiliarias publican sus ofertas e información de cada inmueble que está a la venta para que la persona pueda conocer los beneficios y atributos con los que cuenta dicho inmueble.

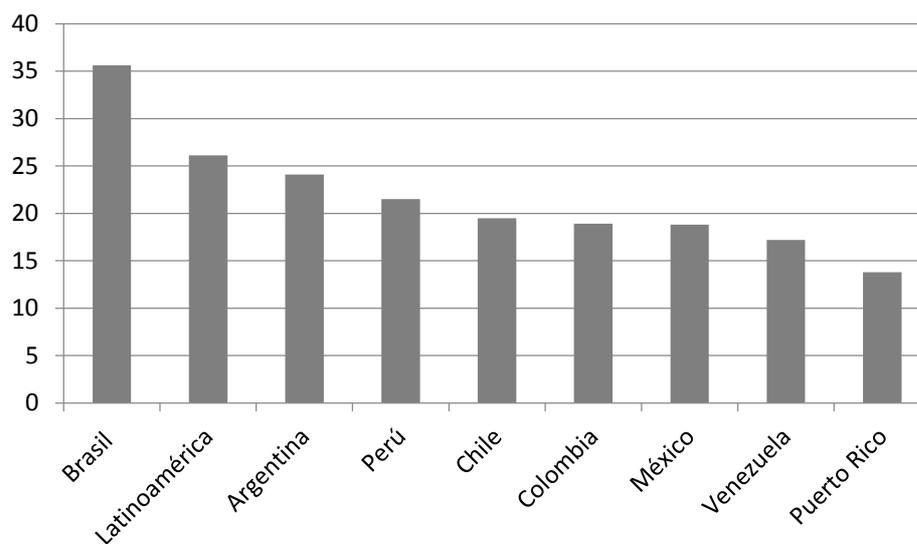
Tabla 03  
*Ranking de Latinoamérica y el Caribe de Tecnología*

País	Puntaje	Ranking Latinoamérica	Ranking Mundial
Chile	4.6	1	38
Barbados	4.6	2	39
Uruguay	4.5	3	46
Costa Rica	4.4	4	49
Panamá	4.4	5	51
Colombia	4.1	6	64
México	4	7	69
Trinidad y Tobago	4	8	70
El Salvador	3.9	9	80
Jamaica	3.9	10	82
Brasil	3.9	11	84
Perú	3.7	12	90
Argentina	3.7	13	91
República Dominicana	3.6	14	95
Honduras	3.5	15	100
Venezuela	3.4	16	103
Paraguay	3.4	17	105
Guatemala	3.3	18	107
Bolivia	3.3	19	111
Nicaragua	2.9	20	128

*Fuente: WEF (2015)*

Gráfico 04

*Los internautas peruanos permanecen online 24.1 horas en promedio al mes.*



*Fuente: Futurolabs. Estudio e-commerce en el Perú 2012 (%)*

### 1.1.5 Entorno ecológico

En el Perú existe mayor conciencia ambiental tanto en organizaciones como en empresas. Se ve reflejado en el incremento de edificaciones con certificación leed, así como en la aparición de tendencias saludables en el consumo de alimentos y programas de entrenamiento. La población joven es la más consciente en este aspecto y exige a las empresas cambios hacia estas tendencias.

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016), el factor ecológico actualmente es un tema crítico no solo en una organización sino a nivel global, ya que el cambio climático actual está afectando a todo el planeta, generando pérdidas de hectáreas para los productores de insumos básicos, así como el incremento de movimientos telúricos presentados durante esta última década.

El fenómeno del niño es otro punto crítico importante a tomar en cuenta en el factor ecológico. Estos importantes acontecimientos afectan directamente al sector construcción en caso de que sucedan y es por esto que se debe tener políticas preventivas para poder actuar ante estos desastres naturales.

Fenómeno del niño: según el Estudio Nacional del Fenómeno del Niño (ENFEN, 2015, pág. 1), el fenómeno del niño es el cambio en el sistema océano – atmósfera que ocurre en el Océano Pacífico Ecuatorial, este no solo afecta las costas de América, sino que afecta al sistema global. Este se produce cuando los vientos alisios (del sureste en el hemisferio Sur y del noreste en el hemisferio Norte), convergen en el oeste del mismo cargado de humedad en una zona donde la superficie del mar está relativamente caliente, lo que provoca que se dé en esa zona una intensa convección.

Los vientos alisios empujan a las corrientes oceánicas superficiales que fluyen hacia el oeste y provocan un afloramiento de aguas profundas cerca de la costa este del Pacífico. Como resultado, el nivel del mar está como promedio unos 40 cm más alto en el oeste y la termoclina (superficie por debajo de la

cual el agua del mar se considera a una temperatura constante) está en esa zona a unos 200 m de profundidad, mientras que en el este está a unos 50 m.

Las consecuencias del fenómeno del niño es que muchas de las regiones húmedas, ahora se vuelven secas. Por otra parte, la disponibilidad y abundancia de especies marinas en la costa varía. Esto repercute en la producción y exportaciones de pescado y productos marinos. Así mismo, debido al fenómeno del niño aumenta el riesgo de incendios forestales, inundaciones, erosión costera, etc.

Sismo: según el Instituto Geofísico del Perú (Instituto Geofísico del Perú, 2016), el movimiento sísmico es el proceso de generación y liberación de una gran cantidad de energía que se propaga mediante ondas por el interior de la tierra. Estas al llegar a la superficie, son sentidas por la población, estaciones sísmicas y por las estructuras.

Dentro de los distritos más vulnerables de Lima Metropolitana y Callao se encuentran: Ventanilla, Callao, Chorrillos, Villa El Salvador, Rímac, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Lurín, etc. Mientras que los distritos más seguros son: Cercado de Lima, San Isidro, Surquillo, Surco y San Borja (Instituto Geofísico del Perú, 2016).

Por otra parte, según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVSC, 2016) en el Perú alrededor del 60% de las viviendas han

sido construidas de manera informal con materiales inadecuadas y de pésima calidad, esto a la larga va a generar un desastre al momento que se presente un sismo en Lima, ya que muchas de estas viviendas al no haber sido construidas en base a la reglamentación vigente, son de material noble y no resistirán a un sismo de gran magnitud, esto en gran parte se debe a que no se hace un estudio previo de suelos al momento de levantar una edificación. Lamentablemente solo después de ocurrido un desastre de grandes magnitudes se podrán volver a construir estas viviendas de manera adecuada, y esto se debe a que el estado no regula adecuadamente las construcciones y también debido a que muchas familias no cuentan con los recursos necesarios para comprar material de calidad y suficientemente resistente para poder resistir un sismo.

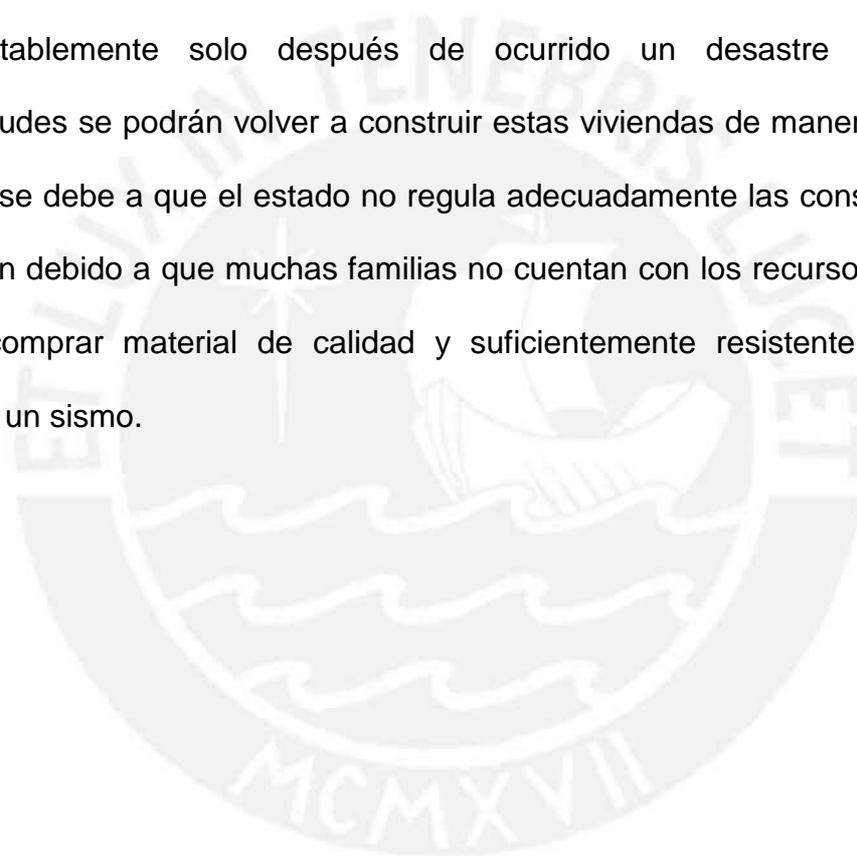
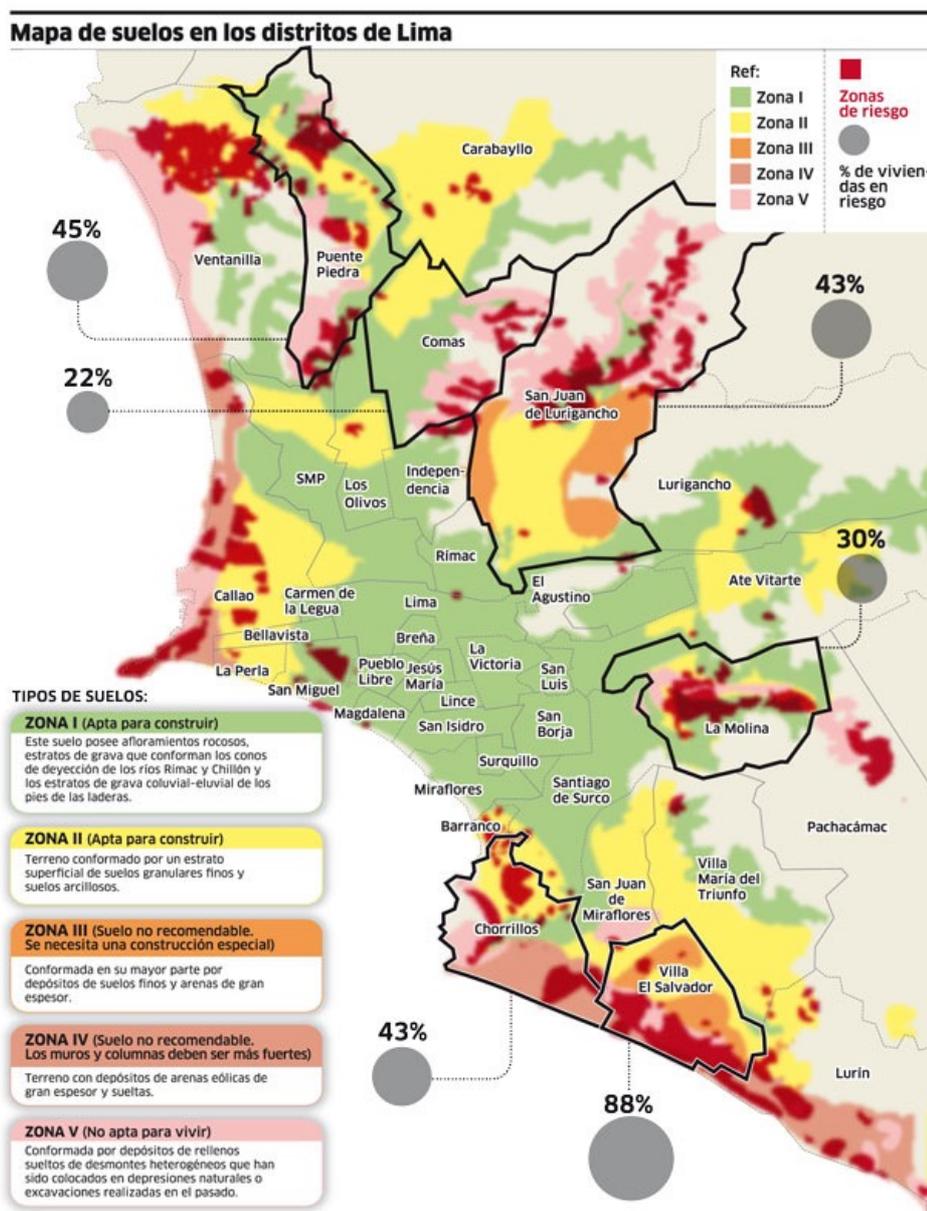


Gráfico 05  
 Mapa de suelos en los distritos de Lima



Fuente: SINIA (2015)

Por consiguiente, el factor ecológico se debe tener en cuenta y no menospreciarlo, ya que se debe tomar en cuenta todos los fenómenos naturales que actualmente se están dando en el Perú, así como en países vecinos y estar prevenidos para actuar de la mejor manera y poder tomar medidas preventivas para que no resulte una catástrofe.

En cuanto a los riesgos relacionados con fenómenos ambientales, el MEF señaló que se ha incrementado la probabilidad de ocurrencia de un escenario de deterioro de expectativas del sector privado a consecuencia del Fenómeno de El Niño (FEN) de magnitud fuerte o extraordinaria.

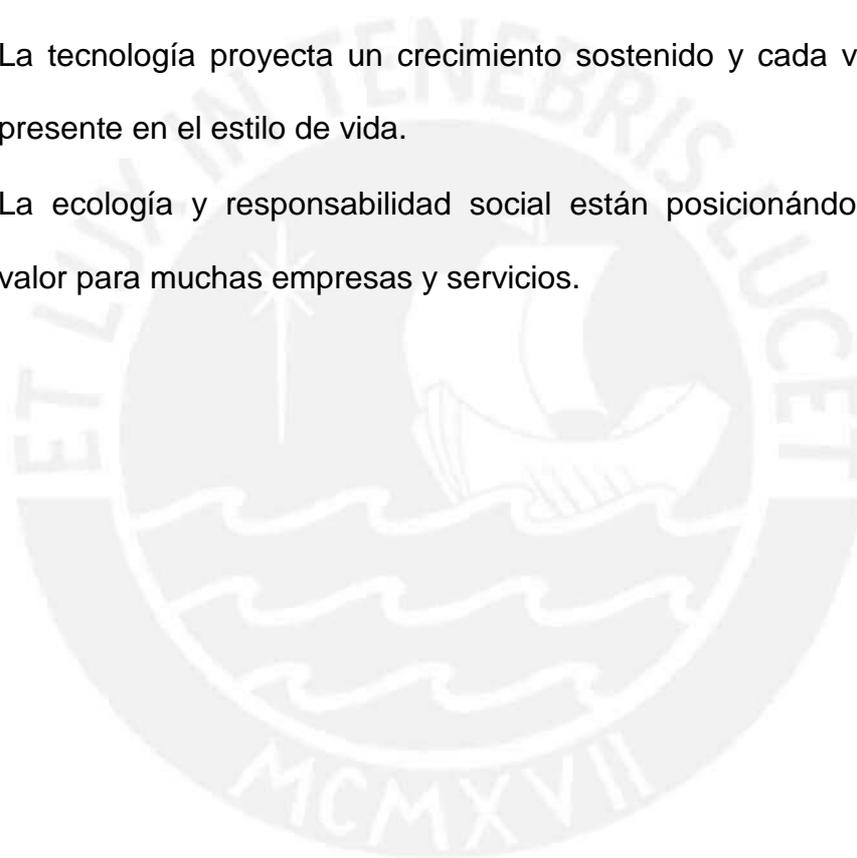
Para el presente ejercicio, se asume un escenario del Fenómeno de “El Niño” de magnitud similar al evento de 1998. El mayor impacto del último Fenómeno de “El Niño” se dio en diferentes sectores de la actividad económica como el agrícola y pesca. Estas caídas afectaron la manufactura primaria, explicada por el fuerte descenso en la elaboración de harina de pescado y la refinación de la caña de azúcar, entre otros. Este choque también perjudicó el volumen de exportación, principalmente de la harina y aceite de pescado que en 1998 cayeron 62,0% y 85,7% respectivamente (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2015, pág. 82)

En este escenario de riesgo, la economía peruana crecería 2,0% en el año de ocurrencia del Fenómeno “El Niño” para, en los siguientes dos años, recuperar el ritmo de crecimiento del escenario base.

#### 1.1.6 Conclusiones respecto al macro entorno y su influencia en el proyecto

- Las expectativas de crecimiento del PBI para 2017 se ubica en 4,0 por ciento, manteniendo un tramo optimista según el Banco Central de Reserva del Perú (2017). Al cierre del tercer trimestre en el 2016 se cerró con 4,4% el PBI.
- El crecimiento de la actividad económica en el Perú se ha desacelerado en el último trimestre 2016, en un contexto de menor gasto público. Se espera que esta actividad crezca a una tasa similar a su potencia, por un aumento de la inversión y de mejores términos de intercambio dadas las nuevas señales de mejora de la economía mundial y menor volatilidad en los mercados financieros según el Banco Central de Reserva del Perú (2017). Sin embargo a nivel el Perú cuenta con indicadores saludables frente a otros países de la Región.
- La inflación en el tercer trimestre 2016 según el BCRP viene cayendo a 3,1% frente a un 3,3 del trimestre anterior.
- En el 2014 el consumo privado fue de 3,9%, en el 2016 al cierre del tercer trimestre viene recuperándose con un 3,5% frente a un 3,4% del trimestre anterior. Datos obtenidos en (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- Los consumidores demandan cada vez más productos saludables según (Triveño, 2014). Eso explica que de 1999 a 2012, el tamaño mundial del mercado de productos orgánicos haya subido de US\$ 15 mil a US\$ 64 mil millones a pesar de la crisis financiera internacional. Este es un buen indicador que da sustento a la tendencia saludable en Lima.
- La tecnología proyecta un crecimiento sostenido y cada vez más esta presente en el estilo de vida.
- La ecología y responsabilidad social están posicionándose como un valor para muchas empresas y servicios.



## 1.2 Micro entorno

El presente análisis de microentorno, se enfocará en realizar un estudio del contexto inmediato del proyecto identificado delimitado por el radio de influencia isócrono. Primero se realizará un análisis del lugar para describir las principales características (zonificación, vías principales, tipologías de viviendas, usos) , seguido de un análisis del mercado para definir la oferta y demanda de negocios de consumo relacionados al concepto “salud y fitness”.

### 1.2.1 Determinación del área de influencia por isócronas

Previo al análisis de Oferta y Demanda se realizó un estudio para determinar el área de influencia del negocio mediante la influencia por Isócronas.

Área de influencia isócrona: es el área desde la cual se puede acceder al punto de venta, dentro de un tiempo máximo de desplazamiento establecido. También es conocida como drivetime area.

“La isócrona refleja fielmente la resistencia del cliente a desplazarse al punto de venta, a través de ese coste en tiempo.”

El método toma en cuenta barreras urbanas, zonas despobladas, accidentes geográficos y sirve para determinar el mercado potencial, así como el cliente objetivo al que debe apuntar el plan de marketing del proyecto.

En el caso de estudio ubicado en la calle José Sabogal 368, el estudio

se realizó a las 8.30am (hora de mayor congestión en la ciudad de Lima).

A continuación, se hace un análisis de la cobertura del radio de influencia en función de los dos sectores según se observa en la figura 2, que representan un viaje vehicular a 5 y 10 minutos desde la ubicación del lote.

Para este estudio se utilizaron las velocidades establecidas en la Tabla 03 Estadísticas de captura de Shopping Centers, brindada por el I.C.S.C., International Council of Shopping Centers; en donde se aprecian los porcentajes aproximados de habitantes que serán atraídos por el proyecto.



Tabla 04  
Estadísticas de captura de shopping Centers

ESTADÍSTICAS DE CAPTURA SHOPPING CENTERS I.C.S.C							
CLASIFICACIÓN	DIMENSIONES			ÁREA DE COBERTURA			
				I	II	III	IV
Vecinales	Menos	9000	m2	30%	15%	0	0
Comunales	9001	18000	m2	30%	15%	6%	4%
Powercenter	18001	36000	m2	35%	20%	8%	5%
Malls	36001	72000	m2	50%	30%	15%	10%
Regionales	72001	90000	m2	56%	33%	16%	11%
	mas	90000	m2	60%	36%	17%	12%

ISOCRONOS - CIUDADES CAPITALES - VELOCIDADES PARA DEFINIR DISTANCIAS Y ÁREAS DE COBERTURA				
CLASIFICACIÓN	Avenida	Calle	Unidad	Distancia entre áreas
Vecinales	22	15	Km. X Hora	1.8 Km.
Comunales	25	15	Km. X Hora	2 Km.
Powercenters	35	15	Km. X Hora	2.9 Km.
Malls	45	15	Km. X Hora	3.7 Km.
Regionales	60	15	Km. X Hora	5 Km.

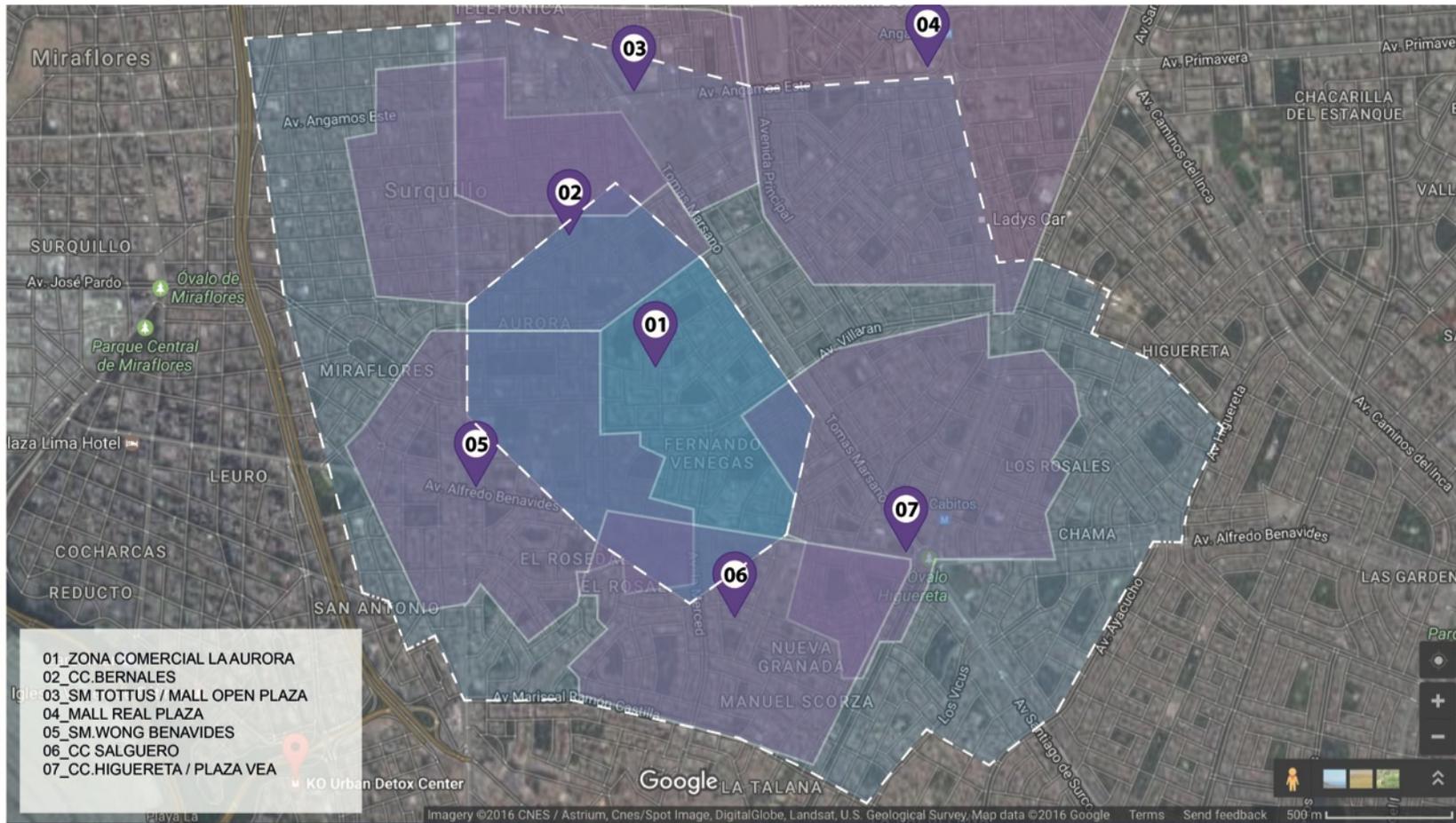
Fuente: Estadísticas de captura de Shopping Centers, brindada por el I.C.S.C., International Council of Shopping Centers

Según la Tabla 03, la clasificación a la que pertenece el CC. Aurora Street Hall es a la categoría "Vecinal" por tener dimensiones inferiores a los 9000m<sup>2</sup>. en la Figura 02 ubicamos el terreno al centro de un radio aproximadamente de 1.8km

En el primer polígono con una velocidad entre 15 y 22 km. X hora en cinco minutos se calcula como público al 30% de la población de ese sector que equivale según el análisis de la tabla 06 a 12380.2 pobladores ó 3714.06 familias. En el segundo polígono con una velocidad entre 15 y 22 km x hora se calcula como público al 15% de ese sector.

Gráfico 06

Definición del área de estudio por isócronos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 05  
*Total, gasto mensual Isócrono 5 minutos – 30%*

Área Km2 (Área de influencia)	0.6 km2	Cobertura
Densidad Poblacional (hab/km2)	8,843	30%
Total Nro. Pobladores	5305.8	1591.74
Total Nro. De Hogares	1326.45	397.935
Área Km2 (Área de influencia)	0.8 km2	Cobertura
Densidad Poblacional (hab/km2)	8,843	15%
Total Nro. Pobladores	7074.4	1061.16
Total Nro. De Hogares	1768.6	265.29
Área Km2 (Área de influencia)	6.4 km2	Cobertura
Densidad Poblacional (hab/km2)	8,843	15%
Total Nro. Pobladores	56595.2	8489.28
Total Nro. De Hogares	14148.8	2122.32

Fuente: Elaboración propia / APEIM 2016

Tabla 06  
*Total, Gasto mensual Isócrono 5 minutos – 30% por NSE : S/.535 170 (0.6km<sup>2</sup>)*

NSE	Nro. Pobladores	Nº Hogares	Alimentos	Esparcimiento, Diversión, Ocio	Total
A (35.9%)	571.43466	143	142430.09	125572.77	268002.86
B (43.2%)	687.63168	172	135635.35	64465.47	200100.82
C (14.9%)	237.16926	59	41030.28	10791.20	51821.48
D (4.5%)	71.6283	18	10421.92	1701.17	12123.09
E (1.5%)	23.8761	6	2787.53	334.27	3121.80
Total	1591.74	398	332305.17	202864.88	<b>535170.05</b>

Fuente: Elaboración propia / APEIM 2016

Tabla 06.1

Total, Gasto mensual Isócrono 5 minutos – 15% por NSE : S/.356 780 (0.8km<sup>2</sup>)

NSE	Nro. Pobladores	Nº Hogares	Alimentos	Esparcimiento, Diversión, Ocio	Total
A (35.9%)	380.95644	95	94953.39	83715.18	178668.57
B (43.2%)	458.42112	115	90423.57	42976.98	133400.55
C (14.9%)	158.11284	40	27353.52	7194.13	34547.66
D (4.5%)	47.7522	12	6947.95	1134.11	8082.06
E (1.5%)	15.9174	4	1858.36	222.84	2081.20
<b>Total</b>	<b>1061.16</b>	<b>265</b>	<b>221536.78</b>	<b>135243.25</b>	<b>356780.03</b>

Fuente: Elaboración propia / APEIM 2016

Tabla 06.2

Total, Gasto mensual Isócrono 10 minutos – 15% por NSE : S/.356 780 (6.4km<sup>2</sup>)

NSE	Nro. Pobladores	Nº Hogares	Alimentos	Esparcimiento, Diversión, Ocio	Total
A (35.9%)	3047.65152	762	759627.14	669721.42	1429348.56
B (43.2%)	3667.36896	917	723388.53	343815.84	1067204.37
C (14.9%)	1264.90272	316	218828.17	57553.07	276381.24
D (4.5%)	382.0176	96	55583.56	9072.92	64656.48
E (1.5%)	127.3392	32	14866.85	1782.75	16649.60
<b>Total</b>	<b>8489.28</b>	<b>2122</b>	<b>1772294.25</b>	<b>1081946.00</b>	<b>2854240.25</b>

Fuente: Elaboración propia / APEIM 2016

## 1.2.2 Análisis del lugar

### 1.2.2.1 Ubicación del proyecto

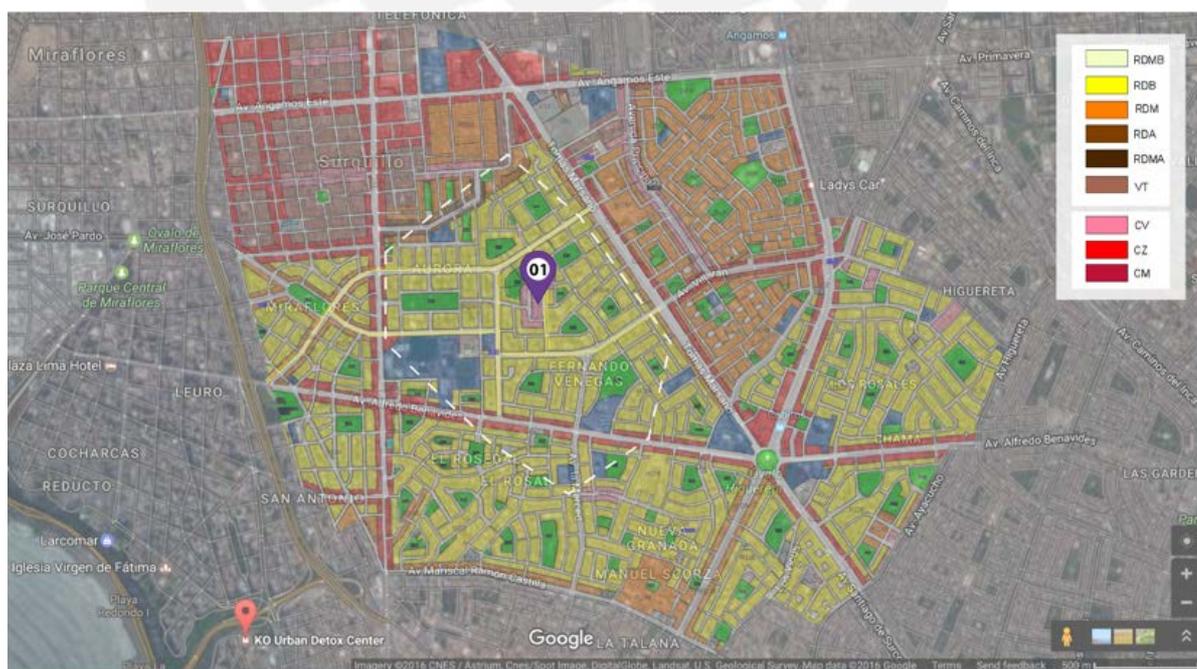
El lote del proyecto se ubica en el distrito de Miraflores, urbanización La Aurora, entre las vías Ca. Sabogal y Ca. Arias Schreiber.

### 1.2.2.2 Mapa de zonificación

La Aurora se caracteriza por ser una urbanización predominantemente de zonificación residencial baja (RDB), sin embargo, cuenta con una zona de comercio vecinal (CV) conocida como “Centro financiero Aurora”; donde se propone la ubicación del proyecto haciendo uso de los dos últimos lotes disponibles con zonificación de Comercio Vecinal.

#### Gráfico 07

*Mapa de zonificación del radio de influencia del proyecto*



Fuente: Elaboración propia / IMP

### 1.2.2.3 Análisis vial y accesos

El distrito de Miraflores tiene como principales conectores la Av. Paseo de la República, Av. Benavides, Av. Costanera y la Av. Arequipa.

Entre las vías troncales cercanas al proyecto tenemos: Av. Paseo de la República, por donde pasa la línea del Metropolitano y la Av. Aviación por donde pasa el Tren Eléctrico.

Entre las vías colectoras figuran las avenidas: Av. Angamos Este, Av. Tomás Marsano, Av. Alfredo Benavides y la Av. República de Panamá.

Entre las vías locales aledañas al proyecto figuran: Ca. Roque y Bologna; Ca. La Merced, Ca. Manuel Villarán, Ca. Los Capulíes, Av. Ricardo Palma

Gráfico 08  
Mapa vial



Fuente: Elaboración propia.

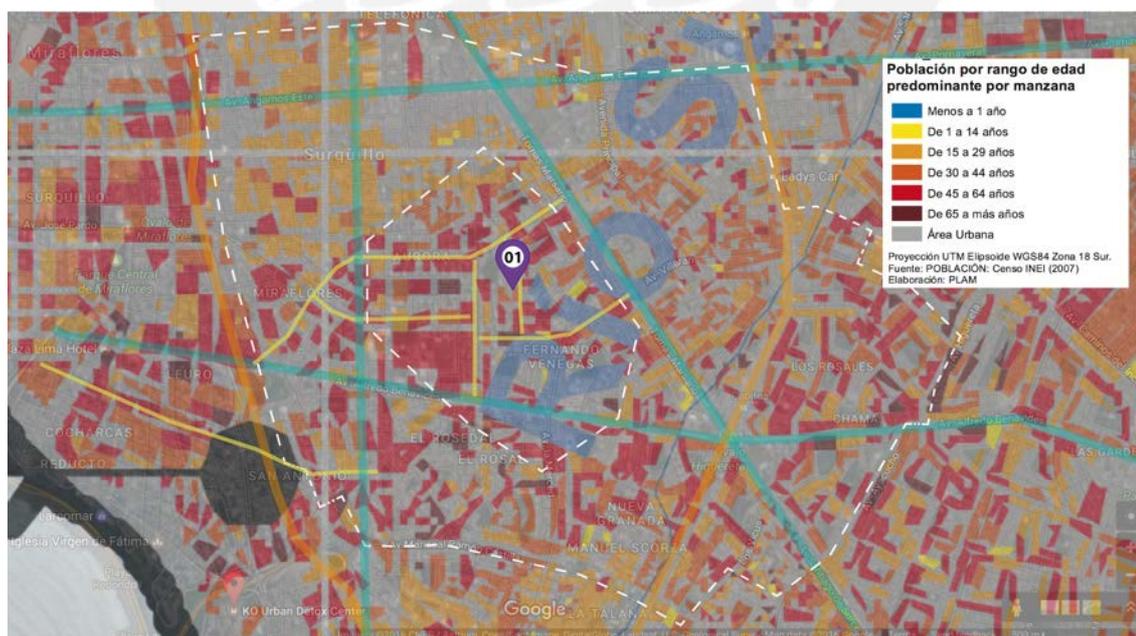
### 1.2.2.4 Análisis de aspectos sociales

#### 1.2.2.4.1 Población por rango de edad

Existe una estrecha relación entre la antigüedad y consolidación del sector y las edades predominantes de su población. La Aurora es un sector con población mixta, El primer anillo isócrono concentra mayor cantidad de población de 30 a 44 años, siguiendo de 45 a 64 años hacia el año 2007 como se ve en el mapa. En los últimos años se han venido desarrollando proyectos de vivienda lo cual ha incrementado la población joven. Se observa en el segundo anillo que hay una tendencia de población entre 1 y 29 años por la zona limítrofe con Surquillo en donde también ocurre el fenómeno de crecimiento y aumento de densidad por la aparición de nuevas viviendas.

Gráfico 09

*Población por rango de edad predominante por manzana*

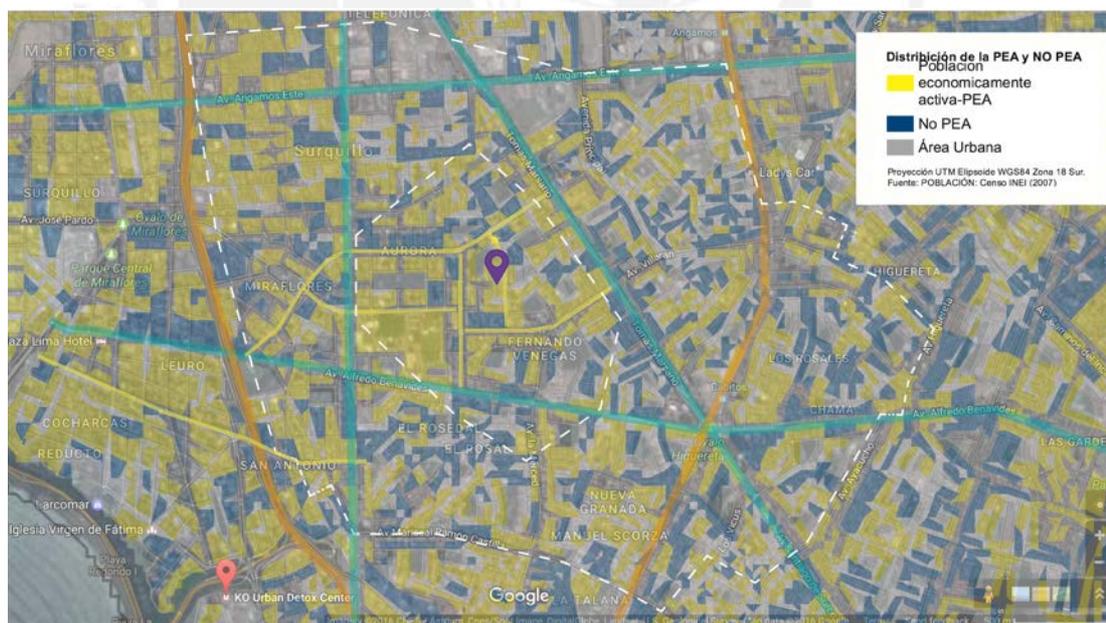


*Fuente: Elaboración propia. / Población: Censo INEI 2007*

#### 1.2.2.4.2 PEA y no PEA

La predominancia de la No PEA coincide con las manzanas de menor rango de edad y de mayor rango. En el sector Lima Centro donde se ubica el proyecto se observa una predominancia del 50.85% de la PEA. Específicamente en el anillo delimitado por el Isócrono primario la predominancia de la PEA activa es mayor.

Gráfico 10  
Distribución de la PEA y NO PEA

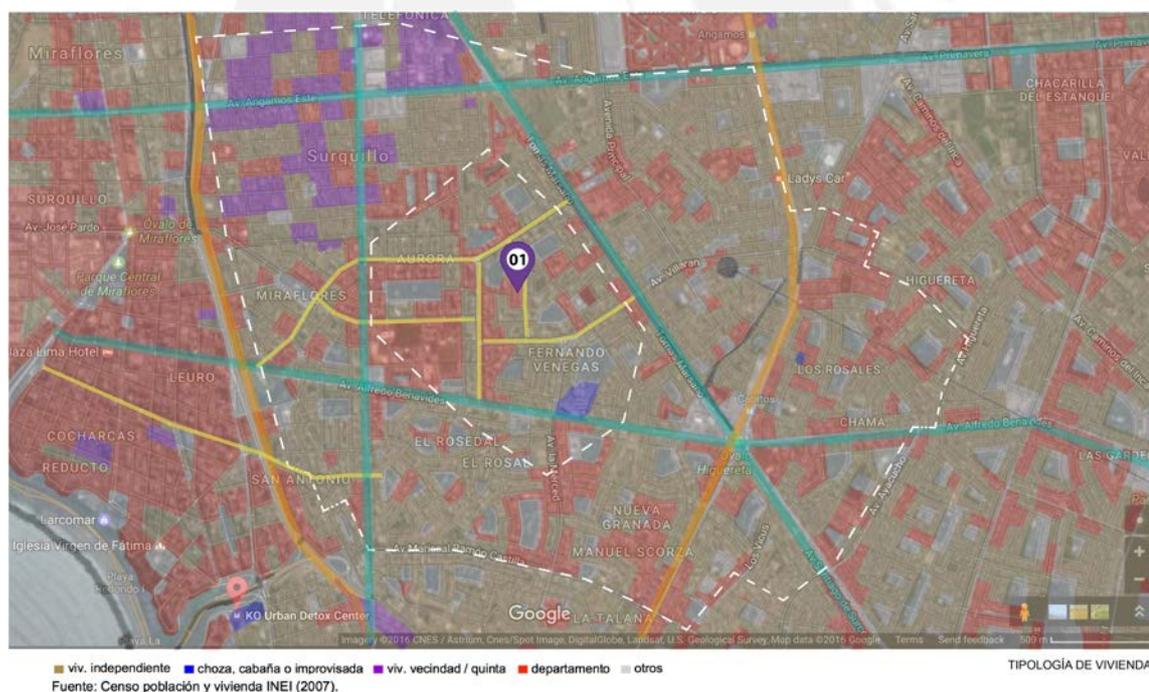


Fuente: Elaboración propia / Censo INEI (2007)

### 1.2.2.4.3 Análisis de la vivienda

La zona de influencia del proyecto se caracteriza por tener predominantemente viviendas del tipo independiente en un 60% y de departamento en un 40% de suelo ocupado. A pesar de ser una zona de densidad baja con presencia de algunos comercios vecinales; existe una tendencia al desarrollo inmobiliario por tener presencia de grandes parques y avenidas lo cual es muy atractivo.

Gráfico 11  
*Tipología de vivienda*



*Fuente: Elaboración propia / Censo INEI (2007)*

El estado de tenencia es un indicador muy importante de analizar, la zona de influencia se caracteriza por tener mayoritariamente vivienda totalmente pagada, lo cual advierte que sus habitantes de nivel socioeconómico A y B pueden darse mayores privilegios en relación al consumo. Se observa un sector con predominancia de vivienda alquilada en el segundo anillo de influencia del proyecto que coincide con el distrito de Surquillo en donde hay presencia de nuevos proyectos de vivienda y zonas de nivel socioeconómico B- y C.

Gráfico 12  
*Vivienda por estado de tenencia*



*Fuente: Elaboración propia / Censo INEI (2007)*

### 1.2.2.5 Análisis de usos de la zona comercial La Aurora

Existe variedad de usos en la zona, concentrándose el comercio en los primero niveles y uso Residencial u oficinas en los niveles superiores.

Gráfico 13

*Comercio Vecinal*



- |  |   |                                  |                                  |
|--|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 01 Estacionamiento Wong  | 07 Café Aurora/ Peluquerías (2)/ Casa de Cambio | 13 Sastrería / Zapatería         | 19 Petland/Mapfre                |
| 02 Banco BANBIF  | 08 Banco Scotiabank / Lavandería                | 14 Lavandería                    | 20 Pastelería Rose /             |
| 03 Banco Continental   | 09 Edificio de Oficinas                         | 15 Peluquería                    | 21 Óptica Servan                 |
| 04 BCP /VISION CENTER / Oficinas                                 | 10 Pepelería                                    | 16 Centro comercial Aurora Plaza | 22 Incafarma/peluquería/oficinas |
| 05 Café/ Botica Moretti /Caja Cambio / Óptica Alemana / Capirena | 11 Grifo Pecsá                                  | 17 Supermercado Wong             |                                  |
| 06 Botica Mifarma  | 12 Peluquería Pelukas                           | 18 Interbank                     |                                  |

*Fuente: Elaboración propia*



Gráfico 14  
Fotos del entorno comercial

## BANCOS



## PELUQUERÍAS



## LAVANDERÍAS



Fuente: Elaboración propia

Gráfico14.1  
*Fotos del entorno comercial*

### FARMACIAS



### ÓPTICAS



*Fuente: Elaboración propia*

### 1.2.3 Investigación de mercado

La investigación del mercado, al tratarse de un proyecto de Edificio para renta de locales comerciales que adopta los conceptos `espacio saludable` y `modo en comunidad`, precisa de un estudio que analice las siguientes variables: Análisis de la oferta (Centros comerciales de la zona de influencia), y el análisis de la demanda (características, preferencias y necesidades de los usuarios consumidores y arrendatarios).

#### 1.2.3.1 Determinación del tenant mix tentativo y su viabilidad

Partiendo del concepto inicial del proyecto “espacio saludable”, se estableció la siguiente relación de posibles arrendatarios vinculados al concepto.

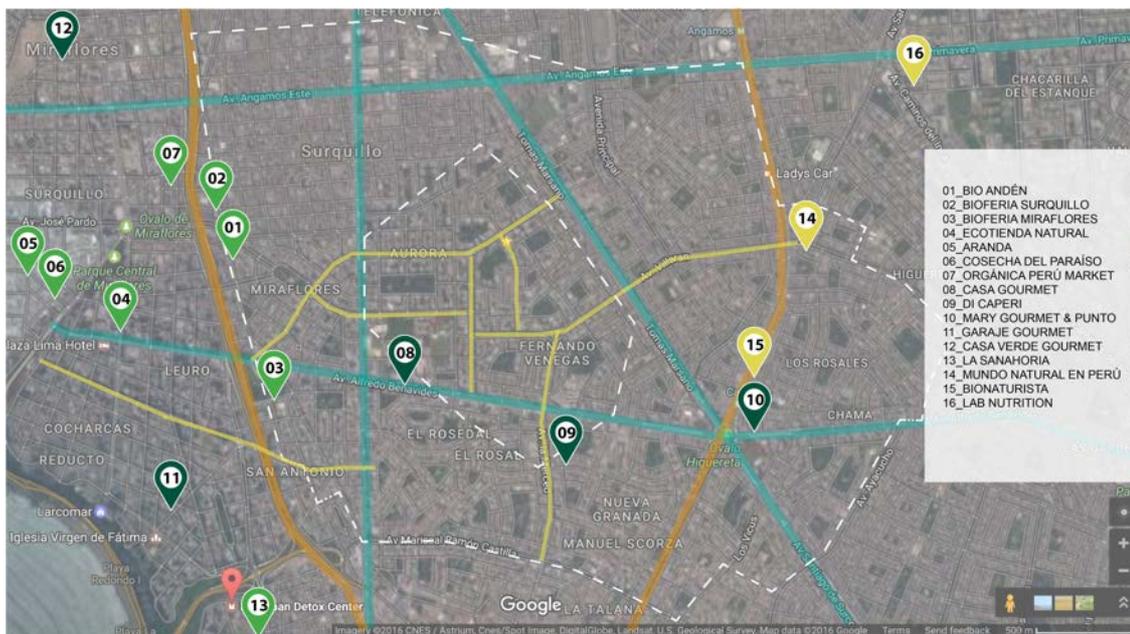
##### 1.2.3.1.1 Biomercados

En este aspecto se mapearon los comercios relacionados a la venta de productos orgánicos, naturales y gourmet; así como las bioferias itinerantes de productores locales que se dan en Surquillo y Miraflores.

En el mapa a continuación podemos observar que la mayor presencia de este tipo de comercio se da en los distritos de Miraflores y San Isidro; Sin embargo, la zona de la Aurora aún no cuenta dentro de su núcleo de comercio vecinal algún tipo de comercio con este enfoque.

Gráfico 15

*Distribución de biomarkets, venta de productos orgánicos y suplementos*



*Fuente: Elaboración propia / googlemaps*

En el mapa podemos observar de color amarillo las tiendas de venta de suplementos naturales, de color verde biomarkets y de color verde oscuro tiendas de productos gourmet.

- La Sanahoria: Cadena Biomarket que ofrece productos envasados y frescos de alimentos orgánicos y naturales. Cuenta con tres locales ubicados en Miraflores, Barranco y Surco y estima expandirse a Arequipa, Cusco y Trujillo durante el año 2017. Cada espacio estima una inversión de \$120.000 (Guerrero, 2015). S/,2,8 millones es lo que proyecta facturar la Sanahoria al cierre del 2015. Página

Web: [www.lasanahoria.com](http://www.lasanahoria.com)

Gráfico 16

*Biomercado “La Sanahoria” en el CC. El Polo*



Fuente: <https://www.facebook.com/LaSanahoriaOficial>

- Mara Biomarket: Cadena Biomarket que ofrece productos seleccionados, “buenos para el ser humano y la tierra”. Entre sus estándares de calidad están la evaluación por su método de obtención, fresca, sabor y apariencia. Además de productos orgánicos cuentan con certificación de distintas entidades responsables a nivel mundial.

Gráfico 17

*Tienda Mara Biomarket*



Fuente: <https://www.facebook.com/MaraBiomarket/>

- Arte Sano: Además de ser un lugar para consumo de platos elaborados en base a alimentos orgánicos, también vende productos orgánicos. Ofrece sus productos en reconocidas tiendas de comida orgánica; así como a delivery. Página Web: [www.sanua.pe](http://www.sanua.pe)
- Market Street Gourmet Shop: Es una tienda de productos saludables y gourmet que se ubica en la Av. La Encalada- Surco. Página Web: [www.marketstreet.pe](http://www.marketstreet.pe)

Gráfico 18  
*Tienda Market Street Gourmet*



Fuente: <https://www.facebook.com/pg/marketstreetgourmet>

- Heladerías artesanales: La elaboración de helados artesanales se ha convertido en una buena opción de negocio pues cada vez más personas los prefieren por ser más saludables y también por su buen sabor. “Pese a que los ingredientes son más costosos, es posible obtener una rentabilidad de 50%” indica Enrique Ameghino, gerente comercial de Food Percibles, compañía que elabora Helados artesanales Dulce Pasión.
- La temporada alta de venta de este tipo de productos se da entre los meses de diciembre y abril, elevándose las ventas en un 30% respecto al resto de los meses del año. (Perú 21, 2013)

#### Definición del Sector:

- Heladerías artesanales: Anelare, Gelarti
- Heladerías-café: 4D, Laritza D´, Sarcletti, Don Mamino
- Módulos de helados; Burger King, Mac Donalds, Bombos
- Heladerías de Yogur: Pinkberry, Tutti Frutti
- Patelería-Heladerías: San Antonio
- Helados Industriales: D´Onofrio

El mercado de helados tiene las siguientes características según un estudio de Euromonitor Internacional en el 2014 “Passport Ice Cream in Perú”:

-El 45% de la ventas de helados se da entre diciembre y la primera quincena de febrero.

-El volumen total de mercado es de 39 millones de litros y S/.643 millones.

Tabla 07

*Análisis de las fuerzas competitivas de helados artesanales*

FUERZA COMPETITIVA	ANÁLISIS	NIVEL
Rivalidad entre competidores	El sector de helados artesanales es un sector competitivo que admite nuevos competidores (debido al alto crecimiento de consumo en heladerías, crecimiento en retail y porque la mayoría de nuevas marcas de este segmento han tenido éxito.)	MEDIO
	Las ubicaciones de las tiendas son un factor clave.	
Poder de negociación de los clientes	Facilidad de los clientes para cambiar de marca. La cercanía y ubicación del consumidor es un factor importante.	ALTO
	Existencia de heladerías sustitutas	
	la diferenciación de los productos (en el mercado existen productos y segmentos diferenciados)	
Poder de negociación de los proveedores	Centros comerciales con fuerte poder de negociación para espacios locales.	MEDIO
	Empresas de transporte marítimo manejan costos estandarizados.	
	Pocas opciones para la tercerización de la distribución con cadena de frío hacia las tiendas.	
Amenaza de productos sustitutos	Facilidad de cambio del comprador hacia productos sustitutos (cremoladas, milshakes, jugos, raspadillas, tortas heladas, smoothies y yogurt).	MADERADO
Amenaza de nuevos competidores	Posibilidad de ingreso de nuevas franquicias de helados.	ALTO
	Ingreso de nuevos competidores con marcas locales.	
	Competidores con gran variedad de productos alternativos.	
	No existen barreras de entrada significativa	

Fuente: tesis <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1002/BelsuzarriHugo2015.pdf>

### 1.2.3.1.2 Fitness y Entretenimiento

La encuesta mundial 2017 sobre las tendencias de fitness ayuda a la industria de la salud y el acondicionamiento físico a tomar decisiones críticas de programación y negocios. Existen cuatro sectores de la industria de la salud

según el doctor PH.D. Walter R. Thompson, autor del informe: clubes comerciales con fines de lucro, programas de acondicionamiento físico clínico o médico, programas de bienestar corporativo y programas comunitarios de aptitud sin fines de lucro.

Entre las diez tendencias fitness del 2017 figuraron en el primer lugar el uso de la tecnología portátil, en segundo puesto “entrenamiento por intervalos de gran intensidad”. (Thompson, 2016)

Tabla 08  
20 tendencias Fitness para el 2017

Tendencias 2017	
1	Tecnología usable
2	Entrenamiento de peso corporal
3	Entrenamiento de intervalos de intensidad alta
4	Profesionales de la aptitud educados, certificados y experimentados
5	Entrenamiento de fuerza
6	Entrenamiento en grupo
7	El ejercicio es medicina
8	Yoga
9	Entrenamiento personal
10	Ejercicio y pérdida de peso
11	Programas de acondicionamiento físico para adultos mayores
12	Aptitud funcional
13	Actividades al aire libre
14	Entrenamiento personal de grupo
15	Entrenamiento de bienestar
16	Promoción de la salud en el lugar de trabajo
17	Aplicaciones para ejercicios de teléfonos inteligentes
18	Mediciones de resultados
19	Entrenamiento de circuito
20	Rodillos de flexibilidad y movilidad

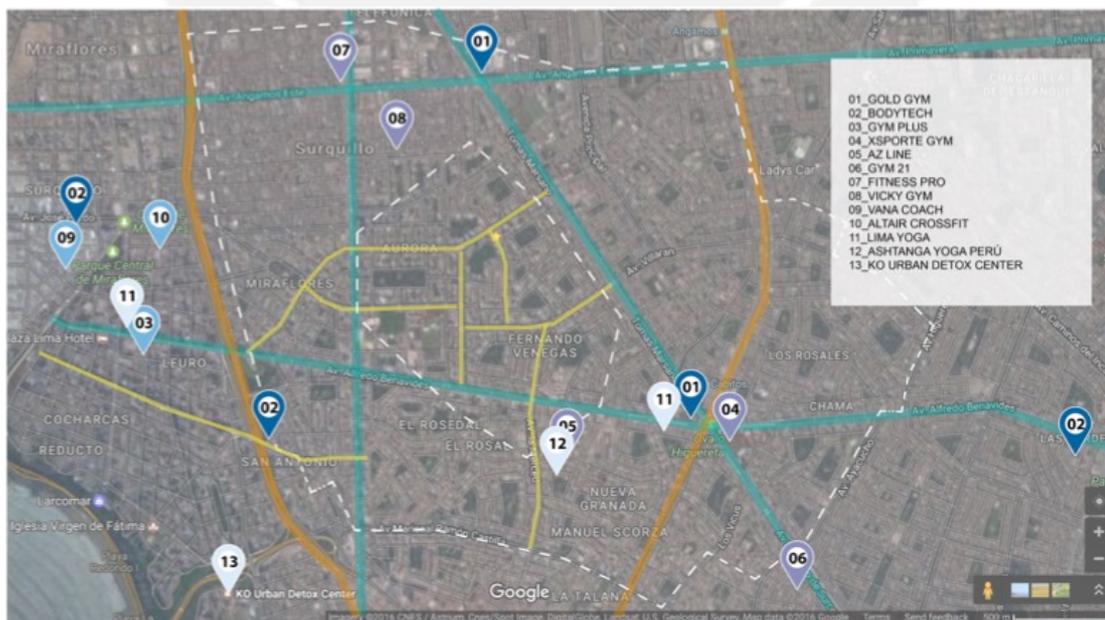
Fuente: <http://journals.lww.com/acsmhealthfitness/>

Para poder tener una lectura de cómo se viene desarrollando el mercado en la zona de influencia del proyecto, se desarrolló un mapa de distribución de negocios del segmento Fitness como gimnasios de grandes cadenas como Gold Gym y Bodytech, Gimnasios de escala barrial, Centros de entrenamiento personalizados y Centros de Yoga.

La ubicación de la oferta dio como resultado que la zona comercial Aurora Plaza no cuenta con servicios Fitness dentro del primer anillo isócrono de influencia; así como la carencia de oferta de servicios de entrenamiento personalizado en el segundo anillo de influencia.

Gráfico 18

*Distribución de negocios del segmento Fitness*



Fuente: Elaboración propia / googlemaps

- KO Detox Urban Center : Es un centro de entrenamiento con un sistema que combina técnicas de las artes marciales, boxeo, entrenamiento militar y yoga. Se enfoca en dos tipos de usuarios, aquellos que buscan un entrenamiento ágil, divertido y efectivo y otro perfil que busca el trabajo interior y espiritual. Sus locales se encuentran en los distritos de San Borja, Surco, La Molina, Barranco

Gráfico 20  
*KO Détox Urban Center*



Fuente: <https://www.facebook.com/iliveko/>

Los espacios requeridos son áreas de usos múltiple de 15 x 6 metros. El ejercicio se basa en el propio peso corporal y pesas livianas por lo que no requiere gran inversión en máquinas. Además de brindar un servicio

personalizado y de apuntar al segmento que el proyecto necesita: este operador se caracteriza por ubicar sus negocios en zonas residenciales de nivel socioeconómico A+ y B. Todos sus locales son alquilados y busca la aglomeración de otros negocios afines para capturar público.

- UNO A1 Circuits : Es un centro de entrenamiento personalizado y dirigido con 5 años en el mercado. Opera como franquicia y sus locales se encuentran en los distritos de La Molina, Miraflores, Surco (Casuarinas) y Surco (Centro comercial el polo) . El valor añadido de este establecimiento es el plan de seguimiento nutricional que se ofrece. Ofrecen circuitos de reducción de peso, tonificación máxima, Post Natal, Desarrollo muscular y personal exclusive.

Gráfico 21  
*Uno A1 Circuits*



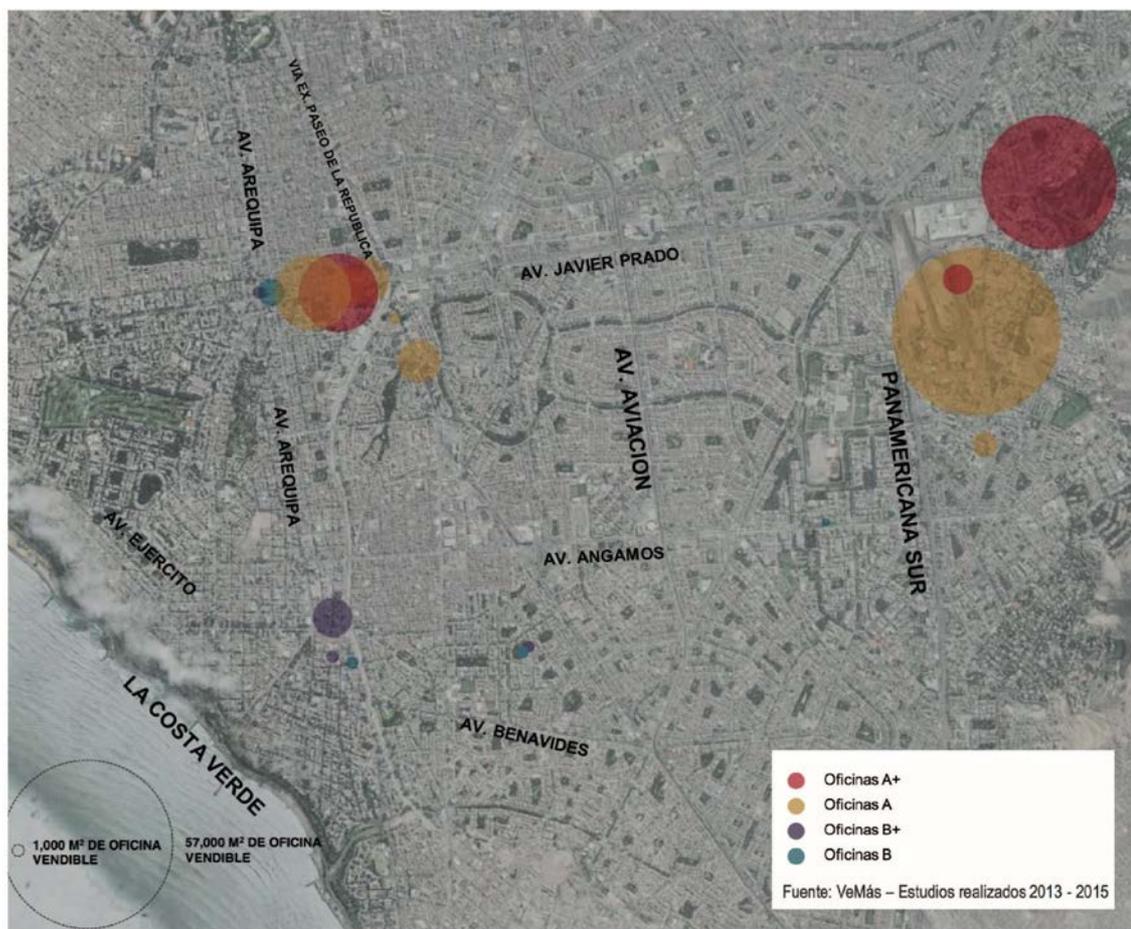
Fuente: <https://www.facebook.com/UnoA1>

### 1.2.3.1.3 Oficinas Coworking

La zona Comercial de La Aurora viene consolidándose como una pequeña zona financiera en Miraflores. Presencia de edificios de oficinas de máximo cinco pisos, bancos y diversos negocios que la vuelven atractiva. Desde hace algunos años la palabra “coworking” ha empezado a sonar con más intensidad entre los jóvenes emprendedores vinculados a negocios de base tecnológica. (El Comercio, 2016).

En estos espacios las pequeñas empresas comparten zonas comunes, dividen gastos, hacen sinergia con empresas localizadas en el mismo edificio; compartiendo experiencias que posibilita el establecimiento de alianzas estratégicas que terminan en oportunidades de negocios muchas veces. En el Perú existen gestores como Comunal Coworking, Regus, Residencia, Lima Coworking, Startcamp, que se ocupan de gestionar estos espacios para aquellos emprendedores que buscan optimizar y reducir sus costos fijos (El Comercio, 2016).

Gráfico 22  
Cobertura de Oficinas en Lima



Fuente: VeMás

Entre el año 2013 y 2015 ha habido mayor densidad de proyectos de oficinas en los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores; Debido a los parámetros urbanos y a la accesibilidad que tiene cada una de las zonas donde se concentró la oferta.

Si bien el mercado de oficinas se encuentra afectado por el panorama económico y político, las inversiones en el rubro no se han detenido, indicando

que los sectores de Surco y Miraflores observados en el mapa se irán consolidando como nuevos centros empresariales.

Según el estudio de Binswanger Perú la tasa de vacancia disminuyó en el período julio-setiembre (3T) del 2016. Pasando de un 27,08% en el 2T a 26,88% en el 3T; proyectándose terminar el 2017 con un 25,7%. Esto se debe a la baja de los precios y los resultados de las elecciones presidenciales que terminaron por impulsar la demanda. (El Comercio, 2016)

Según Binswanger el mercado se recuperará a partir del 2018 al 2021 con tasas de vacancia entre 10 y 15 por ciento.

El número de oficinas Coworking ha aumentado a 8,700 a nivel mundial, cerca del 46% según la encuesta "The Global Coworking Survey 2015-16" realizada por la revista Deskmag (Carsten, 2016)

El 42% de los espacios de Coworking según el estudio "The Global Coworking Survey 2015-16" se localizan en edificios de 50 años y la mitad en edificios diseñados para unidades comerciales o industriales. Los edificios coworking contribuyen con revitalizar edificios olvidados y revitalizan el área.

Según el informe las expectativas a nivel mundial son positivas para el próximo año. Casi el 80% de los participantes esperan un aumento en el número de miembros y las tres cuartas partes esperan mayores ingresos, además de un vínculo más fuerte con los miembros de su comunidad. (Carsten, 2016)

Según la encuesta del 2016 (Carsten, 2016) el 61% de todos los espacios Coworking están planeando expandir sus espacios de trabajo en el 2017, Podemos comprobar ello en el ámbito local limeño con la creciente expansión de espacios de empresas como Comunal Coworking y Regus. Esto se debe a la rentabilidad del negocio. Para espacios que tienen 50 o más miembros, la probabilidad de expansión es un 25% mayor que los que tienen menos de 24 miembros, así como la mayor cantidad de potencial de expansión son de espacios que tienen entre 13 y 36 meses (69%) en comparación con el 52% para espacios con menos de un año.

Gráfico 23  
Submercados (Corredores) de Oficinas en Lima



Fuente: (Colliers International, 2016, pág. 3)

Gráfico 24

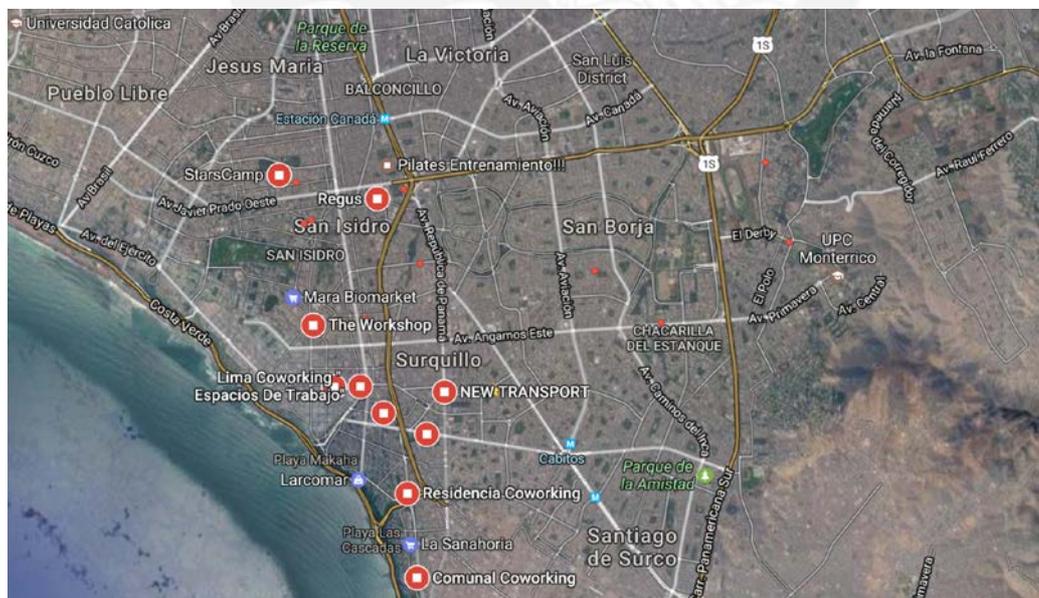
## Mercado de Oficinas Subprime de Lima – 3er Trimestre 2016

Mercado de Oficinas Subprime de Lima - 3er Trimestre 2016 / Edificios existentes											
Zona	Inventario (m <sup>2</sup> )			N° Edificios		Disponibilidad (%)			Precio de Renta (US\$ / m <sup>2</sup> / mes)		
	B+	B	Total	B+	B	B+	B	Total	B+	B	Total
Sanhattan	173,615	140,644	314,259	23	39	10.7%	7.0%	9.0%	19.51	18.49	19.22
San Isidro Golf	86,957	60,516	147,473	14	11	11.1%	9.5%	10.4%	20.32	17.54	19.27
Miraflores	60,255	128,231	188,487	12	33	18.2%	19.9%	19.4%	18.36	18.26	18.29
San Borja	17,597	45,403	63,000	3	11	13.6%	30.5%	25.7%	-	18.00	18.00
Chacarilla	2,241	56,759	59,000	1	14	-	5.1%	4.9%	-	18.57	18.57
Magdalena	17,660	-	17,660	2	-	48.3%	-	48.3%	16.00	-	16.00
San Miguel	8,498	8,113	16,611	1	1	25.1%	-	12.8%	14.00	-	14.00
Nuevo Este	70,659	82,108	152,768	6	17	42.8%	7.3%	23.7%	17.98	16.88	17.42
Centro	-	66,044	66,044	-	12	-	1.1%	1.1%	-	7.46	7.46
Lince	-	15,550	15,550	-	2	-	51.6%	51.6%	-	-	-
Subtotal	437,482	603,368		62	140	18.8%	12.0%		19.33	17.72	
<b>Total</b>	<b>1,040,850</b>			<b>202</b>		<b>14.9%</b>			<b>18.41</b>		

Fuente: (Colliers International, 2016, pág. 4)

Gráfico 25

## Mercado de Oficinas Coworking de Lima 4T-2016

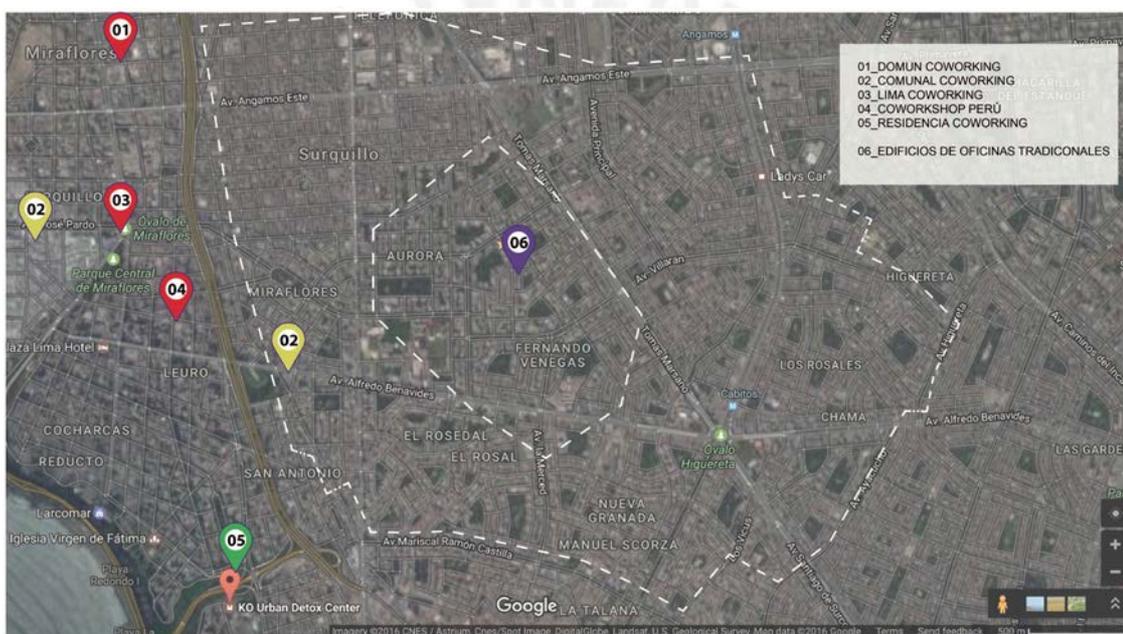


Fuente: Google maps

Se puede reconocer que la mayor concentración de oficinas Coworking se da en el distrito de Miraflores a lo largo de la Vía expresa Paseo de la República. Pequeños puntos se encuentran dispersos en San Borja y Surco, ubicados en zonas comerciales.

### Gráfico 26

*Mercado de oficinas Coworking en el área de influencia y distrito del proyecto*



Fuente: Elaboración propia

Podemos identificar en el gráfico presencia de oficinas coworking en los distritos de Miraflores y San Isidro. La más cercana a nuestro proyecto se encuentra en la Av. Benavides en Miraflores. Un edificio nuevo en donde la empresa Comunal Coworking va creciendo en alquiler de áreas, brindando el servicio de oficinas 100% equipadas.

El modelo de este tipo de negocio consiste en arrendar a bajo precio grandes áreas para la colocación de oficinas equipadas.

El tamaño de la oficina, varía dependiendo de la localización, tipo de clientes y las regulaciones urbanas.

Entre las variables para la determinación del precio se encuentran: Localización, Vistas, Amenities (terminaciones, tecnología, parking, sustentabilidad), antigüedad del edificio.

Tabla 09  
Resumen características Oficinas Compartidas

CIUDAD	LOCAL	Equipamiento						Servicios								
		Living	Mesa Individual	Mesa Comunitaria	Oficina Privada	Sala de Reuniones	Auditorio	Oficina Virtual	Impresiones	Fotocopias	Scanner	Lockers	Candado Notebooks	Servicio de Motoboy	Cocina	Espacio exterior
Bs Aires	Urban Station	SI	SI	SI	No	25	40	SI	SI	SI	SI	SI		SI		
Bs Aires	Areatres Pto de Contato	SI	SI	SI	SI	10	NO	SI								
Sao Paulo	Bees Office	SI	SI	SI	SI	8	NO	SI	SI	SI	SI		SI			
R. de Janeiro	Casco Station	SI	SI	SI	SI	SI	NO		SI	SI	SI					
C. de Panamá	3er Espacio	SI	SI	SI	SI	6	NO	SI			SI					
C. de Mexico	Hubbog	SI	SI			6	80		SI	SI	SI	SI		SI	SI	
Bogotá	Aldeia Co Club			SI	SI	10	SI							SI		
Curitiba	Origen		SI	SI	SI	NO										
Santiago	Urban Station	SI	SI	SI		10	SI		SI	SI	SI					

Fuente: (Matamala Astete, 2014, pág. 35)

Conclusiones:

Oferta de Productos Orgánicos:

- Los factores más importantes que motivan la compra de productos orgánicos son la seguridad alimentaria y la contribución a la salud que éstos proporcionan. (Higuchi, 2015, pág. 78)
- Las tiendas orgánicas y naturales son mejor acogidas en zonas de ingresos medios y altos y también de educación superior. (Higuchi, 2015, pág. 78)
- Estas características socioeconómicas influyen en que esta tendencia de expansión de tiendas orgánicas y naturales se pueda trasladar a regiones de alto poder adquisitivo y nivel educativo. (Higuchi, 2015, pág. 78)

Establecimientos deportivos

- Se comprobó en el análisis de establecimientos deportivos realizado en la presente tesis, un incremento en los últimos cinco años de centros de entrenamiento funcional en los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro, Surco y La Molina.
- Se identificó que en el sector delimitado por la isócrona primaria no hay establecimientos deportivos como gimnasios, ni centros de entrenamiento funcional.

Oficinas Coworking

- La tendencia de crecimiento del modelo de negocio Coworking sigue en crecimiento sostenido a nivel mundial.

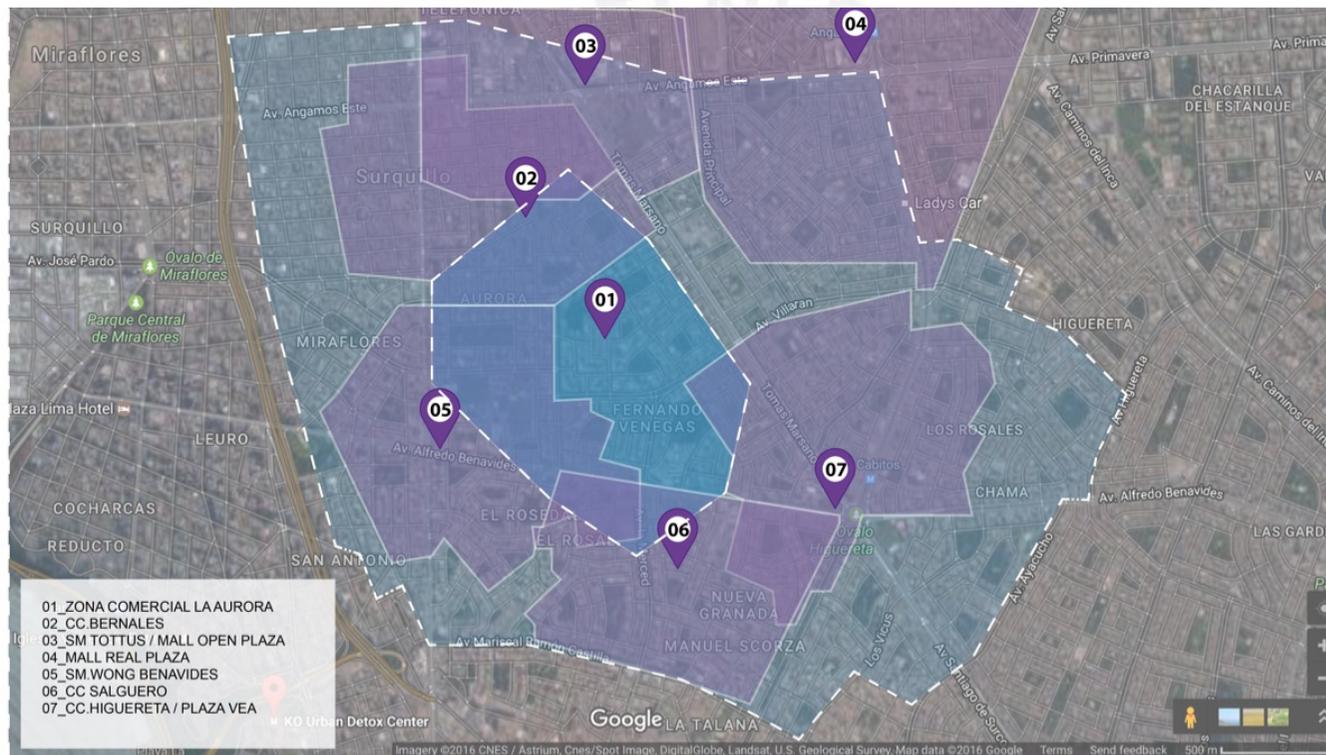
### 1.3 Análisis de la oferta en el área de influencia

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. El entorno del proyecto se caracteriza por ser de comercio vecinal con una oferta muy variada de servicios y productos. Los bloques de manzanas cuentan con diversos comercios como restaurantes, tiendas de abarrotes, panaderías, lavanderías, peluquerías, un super-mercado, bancos y oficinas.

La presencia del supermercado (Wong-Cencosud) podrá considerarse como favorable o competencia directa dependiendo del “tenant mix” resultante del proyecto, pudiendo funcionar como un ancla externa y ser ventajosa su proximidad al proyecto.

### 1.3.1 Sectores comerciales en la aurora-Miraflores

Gráfico 27: *Mapa de sectores comerciales en La Aurora.*



Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 28

## Zonas comerciales en el área de influencia secundaria

	
02   CC. BARRIO MÉDICO	03   MALL ANGAMOS OPEN PLAZA
1985	2010
INDEPENDIENTE	GRUPO FALABELLA
COMERCIO VECINAL	MALL
USO MIXTO (OFICINA+COMERCIO)	COMERCIAL
M2	M2
librería, panadería, peluquería, bodega.	Saga Falabella, Tottus, Maestro, gimnasio y cine. 80 tiendas , foodcourt, bancos y entretenimiento para los niños
	CERTIFICACIÓN LEED
	
04   MALL REAL PLAZA ANGAMOS	05   SM.WONG BENAVIDES
2001	1985
GRUPO INTERCORP	GRUPO CENCOSUD
MALL	SUPERMERCADO
COMERCIAL	COMERCIAL
M2	M2
Almacenes , 150 tiendas , bancos , cine , una bowling , discoteca y un foodcourt.	Saga Falabella, Tottus, Maestro, gimnasio y cine. 80 tiendas , foodcourt, bancos y entretenimiento para los niños
	
06   CC. SALGUERO	07   SM.PLAZA VEA HIGUERETA
1984	2005
INDEPENDIENTE	GRUPO INTERCORP
COMERCIO VECINAL	SUPERMERCADO
USO MIXTO (OFICINA+COMERCIO)	COMERCIAL
M2	M2
Librería, panadería, peluquería, bodega.	Plaza vea, Goldgym, Don belisario (pollería), Tiptop (ropa)

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2 Competidores directos

Podemos definir como competidores directos a todas las edificaciones con áreas arrendables con características similares que pudieran competir en beneficios con nuestro producto; identificando así al Centro Comercial “La Aurora Plaza”, edificios de oficinas y locales comerciales para renta en los alrededores de la zona.

#### 1.3.2.1 Centro Comercial Aurora Plaza

El Centro Comercial Aurora Plaza se encuentra ubicado frente al lote del proyecto entre las calles José Sabogal 293 y calle Arias Schreiber.

#### 1.3.2.2 Producto

El producto se define como un Centro Comercial de 3 niveles (altura máxima permitida en la zona) con locales comerciales y oficinas para alquiler y un sótano de estacionamientos.

Locales comerciales:

- 1) Área ocupada 120 m<sup>2</sup> (primer nivel(53 m<sup>2</sup>) y mezzanine(67 m<sup>2</sup>) ubicado en el primer piso, puerta a la calle.
- 2) Área ocupada 131 m<sup>2</sup> (primer nivel(60 m<sup>2</sup>) y mezzanine(71 m<sup>2</sup>) ubicado en el primer piso, acceso interno, cuenta con estacionamientos en sótano y en la parte exterior.

3) Área ocupada 89 m<sup>2</sup> (primer nivel(45 m<sup>2</sup>) y mezzanine(44 m<sup>2</sup>)  
ubicado en el tercer piso, interno

4) Área ocupada 60 m<sup>2</sup> (primer nivel(30 m<sup>2</sup>) y mezzanine(30 m<sup>2</sup>)  
ubicado en el tercer piso, interno

Áreas comunes: cocheras, ascensor, pasillos, cámaras de seguridad,  
vigilancia 24 horas, baño para personas con discapacidad.

Gráfico 29

*Fachada CC. Aurora Plaza Calle Sabogal*



*Fuente: Elaboración propia*

Aspectos positivos:

-La arquitectura tiene buenos acabados, ambientes de gran altura y  
amplias ventanas.

- Se aprovecha el área de la azotea para obtener mayor cantidad de metros cuadrados arrendables.
- Ganan espacio para estacionamiento de autos elevando el nivel interior del piso a 1.50m y retrocediendo la edificación 5.00m para los cajones de estacionamientos.
- Entre sus operadores se encuentran cadenas reconocidas como Starbucks (café) y Marco Aldani (peluquería), Veggie Pizza, Tres Brasas.
- Tiene estacionamientos en el sótano para clientes.

#### Aspectos negativos:

- El primer nivel arranca a medio nivel de altura, lo que dificulta la permeabilidad del edificio, lo que dificulta la captura de atención para los locales internos.
- Si bien los locales del primer nivel con vista a la calle se encuentran 100% arrendados para comercio, en el interior hay locales sin locatarios así como en los niveles superiores.
- La administración del Edificio ofrece espacios para uso de oficinas en alquiler (que no fueron originalmente contemplados) debido a la poca demanda de locales en pisos altos.

#### 1.3.2.2.1 Precio de la competencia

El valor de alquiler por m<sup>2</sup> está entre \$20.00 y \$30.00 x m<sup>2</sup>

#### 1.3.2.2.2 Promoción de la competencia

La promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los compradores según Kotler. En el caso del Edificio “Aurora Plaza” se utilizan medios digitales de canales de alquiler y venta como Urbania ( [www.urbania.com.pe](http://www.urbania.com.pe) ), Mitula ( [www.mitula.com.pe](http://www.mitula.com.pe) ), así como avisos en periódicos. No cuentan con página web del Centro Comercial ni presencia en las redes sociales.

#### 1.3.2.2.3 Plaza de la competencia

Cuenta con una oficina dedicada a la administración del edificio y a su mantenimiento que brinda información y se encarga de las ventas. También se identificaron carteles o anuncios de alquiler exhibidos en la fachada con número de contacto. Tienen presencia en páginas de internet como [www.urbania.com](http://www.urbania.com) (donde se ofrecen espacios en alquiler).

#### 1.3.2.3 Conclusiones

- El análisis del éxito o fracaso de los negocios alrededor del proyecto sirven como manual de lecciones aprendidas a contemplar en el diseño.
- Las zonas comerciales ubicadas en el primer piso tienen mayor probabilidad de ser arrendadas ya que según la experiencia de alquiler de locales comerciales de varios Centros comerciales están más próximas a los flujos peatonales y ello facilita el acceso.

-Existe un gran porcentaje de vacancia en el segundo y tercer nivel para el arrendamiento de locales comerciales.

-Los únicos negocios que han logrado sobrevivir más de dos años en el segundo nivel son las peluquerías y centros deportivos en la zona.

-En horas punta no se encuentran espacios de estacionamiento libres en la zona, por lo cual es importante que el edificio cuente con sus propios estacionamientos.

-El precio promedio de alquiler de locales comerciales varía entre \$20 y \$30 en el segundo nivel, y entre \$30 y \$50 en el primer nivel frente a calle.

-El precio promedio de alquiler de oficinas varía entre \$16 en edificios con antigüedad mayor a 10 años y \$18 a \$20 en edificios con antigüedad menor a 5 años.

-La promoción identificada para el arrendamiento de locales comerciales en la zona se realiza mediante las vías tradicionales, empleando canales digitales como páginas web, anuncios en periódicos, letreros y reuniones con los administradores previa cita coordinada.

-La plaza para el arrendamiento de locales comerciales y oficinas se da en el mismo local, atendidos por el administrador.

### 1.3.3 Análisis de la demanda del consumidor final del producto

El análisis contempla desde la definición general de los habitantes de la zona de estudio según la información recopilada en los perfiles zonales 2016 de Ipsos Apoyo; así como la descripción de los perfiles del

consumidor de productos naturales y fitness identificados en los estudios de Higuchi (2015).

#### 1.3.4 Perfil de la demanda ubicada en la zona

Según el estudio de perfiles zonales 2016 de Ipsos Apoyo, el distrito de Miraflores se encuentra en el sector “Lima Centro”; caracterizado por representar el 12.7% del total de habitantes de Lima Metropolitana. El 50% de las manzanas de vivienda son del nivel socioeconómico B, pero también predominan del nivel A.

El ingreso promedio mensual en el hogar es S/.6785, el 49% de las viviendas son casas independientes y el 45% está conformado por departamentos en edificios.

El distrito de Miraflores concentra 81,045 habitantes según el estudio Ipsos Perú: Estadística Poblacional 2015 y una densidad de hogar/manzana de 45.2 según el estudio Mapinse (2016).

Tabla 10

*Composición del nivel socioeconómico de Miraflores*

Zona/Distrito	Estrato social				
	NSE A	NSEB	NSEC	NSCD	NSEE
Miraflores	35.9%	43.2%	14.9%	4.5%	1.50%

*Fuente: APEIM 2016 / Data ENAHO 2015 (APEIM, 2016, pág. 23)*

En la actualidad para los estudios de centros comerciales se trabaja con la ratio (01) hogar con (04) habitantes definiendo así que en Miraflores existen 20,701 hogares aproximadamente.

Multiplicando el número de hogares por el porcentaje de participación en función al nivel socioeconómico obtenemos el número de hogares en unidades por niveles socioeconómicos.

Tabla 11  
*Número de hogares por grupo socioeconómico*

NSE	Nro.	Nº Hogares
A (35.9%)	4444.4918	1111
B (43.2%)	5348.2464	1337
C (14.9%)	1844.6498	461
D (4.5%)	557.109	139
E (1.5%)	185.703	46
Total	12380.2	3095

*Fuente: Elaboración propia / ENAHO 2015 / APEIM 2016*

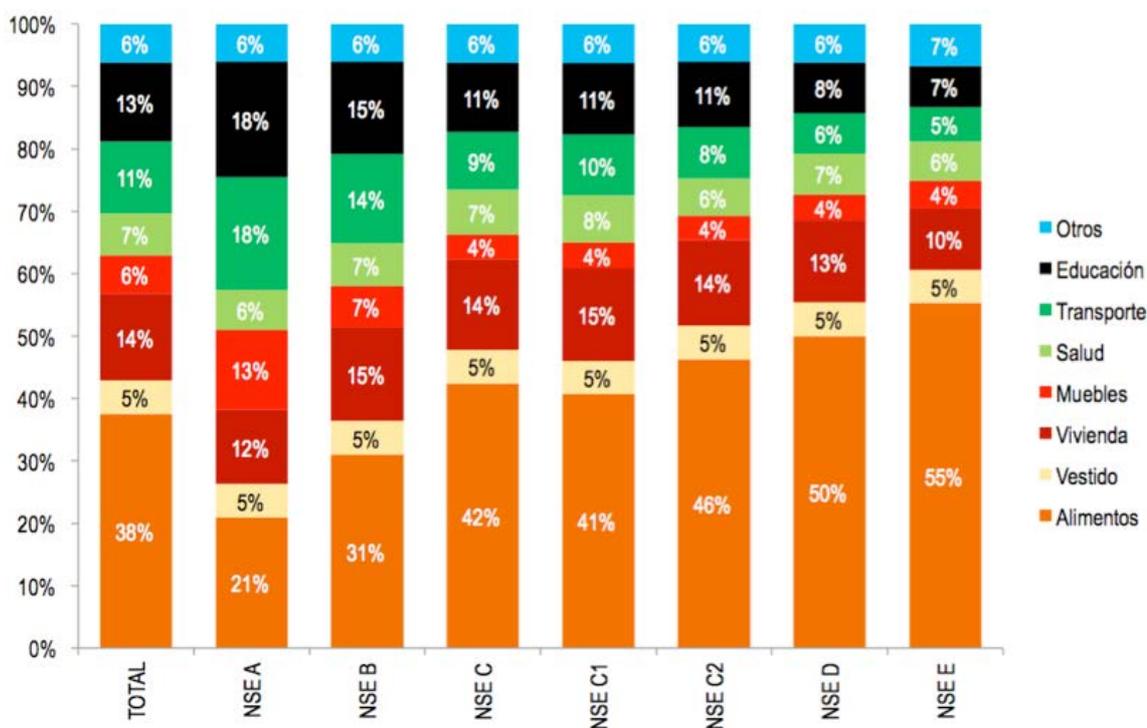
Según el cuadro de Gasto promedio mensual del hogar para el nivel socioeconómico A, el 21% del sueldo cubre los gastos de alimentación y bebidas, el 5% en vestido, el 12% en vivienda, el 13% en muebles, el 6% en salud, el 18% en transporte, el 18% en educación y el 6% en otros gastos.

Tabla 12  
Ingresos y gastos según nivel socioeconómico 2016

	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 598	S/. 813	S/. 662	S/. 687	S/. 625	S/. 523	S/. 399
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 95	S/. 174	S/. 101	S/. 107	S/. 91	S/. 71	S/. 49
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 182	S/. 360	S/. 200	S/. 223	S/. 166	S/. 123	S/. 70
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 95	S/. 245	S/. 79	S/. 86	S/. 69	S/. 56	S/. 42
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 109	S/. 208	S/. 119	S/. 133	S/. 99	S/. 78	S/. 46
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 173	S/. 447	S/. 168	S/. 188	S/. 137	S/. 89	S/. 50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 177	S/. 450	S/. 180	S/. 199	S/. 150	S/. 91	S/. 48
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 101	S/. 189	S/. 106	S/. 115	S/. 92	S/. 75	S/. 52
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	S/. 2,553	S/. 4,647	S/. 2,746	S/. 2,938	S/. 2,451	S/. 1,883	S/. 1,275
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	S/. 3,171	S/. 6,379	S/. 3,363	S/. 3,604	S/. 2,994	S/. 2,161	S/. 1,365

Fuente: APEIM 2016\* Ingreso estimado en base al gasto - INEI APEIM 2016: Data ENAHO 2015

Tabla 13  
Distribución del Gasto según NSE 2016 Lima Metropolitana



Fuente: APEIM 2016: Data ENAHO 2015

La zona de influencia directa del proyecto está compuesta en su mayoría por el nivel socioeconómico A y B.

Según el estudio Perfiles socioeconómicos 2016 de IPSOS, Miraflores forma parte del sector Lima Moderna.

- Perfil jefe de hogar: Los jefes de hogar según el estudio de IPSOS (2016) están conformados 67% hombres y 33% mujeres. La población de jefes de hogar mayoritaria en la zona se compone con un 36% por hombres entre 55 y 70 años, siendo el estado civil que más predomina el de 47% de casados. El 43% tiene secundaria

completa. El 65% posee un trabajo y la ocupación principal es: Empleado 56% y de trabajadores independientes 25%. (p.68)

- Perfil ama de casa: El estudio señala que el 96% de amas de casa de Lima Moderna son mujeres y tienen en promedio 42 años de edad. El 40% son casadas y el 21% son convivientes. 84% son madres y tienen 3 hijos en promedio independientemente que vivan o no en el hogar. El 36% de amas de casa se dedica exclusivamente a las labores del hogar, el resto trabaja. El 28% de las amas de casa afirma ser la principal fuente de ingreso para el hogar. Cuando está fuera de casa, 62% suele pasear / caminar por la ciudad y el 25% suele reunirse con amigos en una casa. (p.69)
- Perfil del niño (7 a 12 años): Alrededor del 87% acostumbra jugar con aparatos electrónico tales como consola de juegos tablet, smartphone. Se conectan a internet en promedio 3.9 días por semana. El hogar es el lugar de conexión más frecuente (80%) (p.70)
- Perfil del adolescente y joven (13 a 20 años): Usan internet en promedio 6 días de la semana. 64% ingresa desde un smartphone y 48% desde una PC. El 91% tiene una cuenta en Facebook, 43% en Twitter y 46% en Instagram. El 39% gasta su dinero en ropa y el 34% en entretenimiento. En el último mes, el 66% ha ido al cine y el 79% ha visitado restaurantes. (p.71)
- Perfil del adulto joven (21 a 35 años) : La mitad de adultos jóvenes de Lima Moderna vive en la casa de sus padres. El 24% ya se

independizó y vive con su propia familia. 7 de cada 10 adultos jóvenes se encuentra trabajando actualmente, y el 56% de ellos, trabajan en lo que han estudiado. El 58% tiene como principal fuente de ingresos un trabajo fijo y el 13%, las propinas. En el último mes, el 66% ha ido al cine, el 74% ha salido a comer a restaurantes y el 12% ha ido al teatro. 80% de los adultos jóvenes tiene un smartphone. 67% tiene una laptop y 49% una cámara de fotos digital. (p.72)

- Perfil del adulto mayor (60 años a más): La mitad son hombres que viven con su pareja + hijos (23%). 4 de cada 10 adultos mayores, reciben su jubilación como principal fuente de dinero. El 53% tiene una cuenta de ahorro donde depositan su jubilación/ sueldo. 73% visitó un restaurante en los últimos 30 días para almorzar o cenar. El 51% de los adultos mayores tiene celular no smartphone. (p.70)

El perfil del público objetivo para el tenant mix del proyecto es de nivel socioeconómico medio alto y alto compuesto principalmente por mujeres. En estudio de (Higuchi, 2015) basado en el de Hartman Group clasificó a los consumidores por el nivel de interés en productos que promueven la salud y seguridad medioambiental describiéndolos de la siguiente manera:

- Consumidores Lohas: Según Hsu y Che (2014) Los consumidores Lohas compran productos orgánicos mediante una acción motivada

por creencias sobre su percepción de la salud, la calidad, el buen sabor, la sostenibilidad y lo natural y nutritivo del producto, considerando que se tratan de productos “Amigables con el medio ambiente”.

- Consumidores naturalities: Son consumidores que compran frecuentemente productos orgánicos priorizando su salud. Tienen como segunda opción la compra de productos naturales o saludables.
- Consumidores drifters: Su motivación es la moda más que una lealtad a lo saludable es por ello que no son consumidores constantes. Prefieren productos que tengan marcas reconocidas o de corte premium. No les importa el lado ambiental ni la responsabilidad social (NMI, 2013). Consumen porque su compra es empujada por una presión social.
- Consumidores convencionales: Los consumidores convencionales son prácticos y racionales. Ellos se preocupan más por la forma en que utilizan su dinero y optan por la opción más económica en cuanto a alimentos (NMI, 2013). Consumidores altamente sensibles al precio y piensan que los beneficios económicos son de carácter secundario.
- Consumidores despreocupados: Son consumidores que no tienen conocimiento de las consideraciones actuales sobre el medio ambiente y sensibilidad social. Según (NMI, 2013) este tipo de consumidores se encuentra lidiando con retos diarios y percibe que

la vida útil de estos productos es corta. Priorizan su estilo de vida y no buscan incorporar nuevos elementos que lo alteren.

El estudio de Higuchi (2015) presenta la siguiente tabla con la descripción de categorías de consumidores orgánicos y no orgánicos.

Tabla 14  
*Descripción de categorías de consumidores orgánicos y no orgánicos, según diferentes clasificaciones*

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

Fuentes: Proexpansión (2014); Chassy (2014); Magrama (2011); Hartman Group (2010); NMI (2008)

### 1.3.5 Perfiles del consumidor – Zona comercial de la Aurora

#### 1.3.5.1 Días de semana (lunes- jueves)

- 6 a 11 am: La panadería Rosé empieza a operar desde las 6.00am. El Supermercado Wong abre a las 8.30am y las entidades bancarias a partir de las 10.00am. Las Calles más transitadas son la Ca.Sabogal y Ca.Arias Schreiber. El flujo de peatones mas intenso se da en la Ca.Sabogal, donde se ubican la mayor cantidad de negocios en ambos lados de la calle. El perfil de las personas que más circulan por la zona en ese rango horario se compone en un 45% mujeres entre 35 y 50 años (vecinas del lugar). Jóvenes entre 18 y 30 años compuesto por un 30% de trabajadores de los negocios del comercio zonal. 20% adultos mayores que habitan en la zona. Las peluquerías están en un 70% llenas con clientas de la zona.
- 12 a 2 pm: Se observan los negocios de venta de comida con flujo intenso de personas entre 25 y 50 años en un 50% correspondiente a los trabajadores de las oficinas de la zona. En un 30% se compone de adultos mayores y en un 10% de familias con niños. Disminuye el uso de las peluquerías durante la hora de almuerzo.
- 3 a 6 pm: Se observó la presencia de gran flujo de personas realizando ocupando las entidades bancarias, en su mayoría jóvenes y adultos entre 25 y 45 años. Presencia de jóvenes

escolares acompañados de un adulto en un 15%, adultos mayores en un 30%, amas de casa en un 30%.

- 6 a 9 pm: Alrededor de las 6.00pm se incrementa el flujo de oficinistas que salen de sus centros de trabajo y realizan compras en los negocios. Incrementa el consumo en el supermercado.

#### 1.3.5.2 Día viernes:

El comportamiento del día viernes fue similar al de los días de la semana a excepción de las horas de almuerzo y a partir de las 5.00pm.

- 12 a 2 pm: Se incremento en un 90% el consumo en locales como restaurantes y cafeterías con gente joven. La mayoría trabajadores de oficinas. Los locales más concurridos fueron los de comida criolla.
- 6 a 9 pm: Se incremento a un 80% el consumo en restaurantes. Los restaurantes con mayor cantidad de comensales fueron los de comida Italiana, seguidos por los de comida criolla y cafeterías. El flujo de personas se vuelve más intenso entre las 6 y las 8 de la noche. Disminuyendo alrededor de las 9.00pm.
- 10-12am: Cafetería y panadería Rosé: Gente tomando café , lleno en un 80%. La mayoría entre 60 y 70 años (vecinos de la zona). 20% entre 40 y 50 años. 10% jóvenes adultos no mayor de 35 años. Todos tienen celular (90%) abre de 6.30 a 9.00pm todos los días.

### 1.3.6 Autoridades municipales y su influencia

La actual gestión municipal de Miraflores se encuentra a cargo del alcalde Jorge Muñoz Wells, reelecto para un segundo mandato como Alcalde de la Municipalidad de Miraflores (2015 – 2018). La Visión concertada en el Proceso de Formulación del Presupuesto Participativo del Año Fiscal 2006 es la siguiente:

*Miraflores distrito residencial, prospero con altos valores, que promueve el desarrollo empresarial y de servicios en armonía y respeto del Medio Ambiente y de la Calidad de Vida de sus vecinos, propiciando su activa participación en el ejercicio de sus derechos y deberes en un entorno Moderno, Saludable, Responsable y Seguro”.<sup>1</sup>*

#### 1.3.6.1 Ordenanzas relevantes

El terreno delimitado para el desarrollo del proyecto comprende la acumulación de dos lotes:

- Lote 1: Ca. Luis Arias Schreiber N°332  
Ord N° 920 MML, anexo N°2, literales B.1 y B.2

---

<sup>1</sup>[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10069/PLAN\\_10069\\_1.-\\_Plan\\_de\\_Desarrollo\\_Local\\_Concertado\\_-\\_2005\\_-\\_2015\\_-\\_Actualizado\\_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10069/PLAN_10069_1.-_Plan_de_Desarrollo_Local_Concertado_-_2005_-_2015_-_Actualizado_2013.pdf)

Ord N° 342-MM de fecha 09/02/2011 (Estacionamientos para uso comercial)

- Lote 2: Ca. José Sabogal N°321

Ord N° 920 MML, anexo N°2, literales B.1 y B.2

Ord N° 342-MM de fecha 09/02/2011 (Estacionamientos para uso comercial)

#### 1.3.6.2 Zonificación

La zonificación del terreno corresponde a COMERCIO VECINAL.

*“Definición: Es el tipo de comercio destinado a ofrecer bienes de consumo diario especialmente alimentos y artículos o servicios de primera necesidad. La cantidad de población a nivel de barrio a la cual sirve está comprendida entre 2.500 a 7.500 habitantes, dentro de un radio de influencia de 200 a 400 metros.”*

#### 1.3.6.3 Nivel de influencia del ámbito municipal

El nivel de influencia del ámbito Municipal es muy importante porque las distintas fases del proyecto se verán condicionadas a una serie de permisos: aprobación del anteproyecto, proyecto, permisos para la licencia de construcción, uso de vías y licencias de funcionamiento. Es importante que el proyecto armonice con las necesidades de los vecinos, respeto al medio ambiente y calidad de vida, otorgando valor al entorno.

#### 1.3.6.4 Conclusiones finales y relevantes respecto al análisis de situación y su proyección temporal.

- De acuerdo al análisis de las zonas o focos comerciales, se considera muy importante generar alianzas estratégicas con las tiendas anclas (minimizando riesgo en la inversión y asegurando un flujo), incluyéndola e invitándola a participar en el negocio. La idea es que estas tiendas estructuran los nodos comerciales y garantizan un flujo importante de consumidores que ingresarían al Centro Comercial.
- El perfil socioeconómico predominante en la zona corresponde al nivel A y B; identificándose gran presencia de personas entre los 35 y 60 años y menor cantidad entre 28 y 35 de habitantes del lugar. El grupo más frecuente entre 28 y 35 es de población flotante como trabajadores de oficinas y de los comercios presentes en la zona.
- Hay un déficit de estacionamientos en las horas punta, a pesar de contar con parqueos en la calle y el de Wong.
- La vacancia de oficinas en la zona registrada al cierre del año 2016 fue de 3 oficinas con áreas entre 50 y 70m<sup>2</sup>. Existen alrededor de 8 Edificios de oficinas de máximo 5 pisos de altura.
- No se identificaron gimnasios en la zona y según un sondeo realizado a los vecinos, el 80% coincide en que les agrada la idea de tener mayor oferta de entrenamiento alrededor.

## 2 CAPÍTULO 2 PLAN DE MARKETING DEL PROYECTO

### 2.1 Objetivos

- El principal objetivo es la definición de un Tenant Mix que rentabilice el activo de la empresa, generando valor en la zona y satisfaga las necesidades de los clientes (locatarios) mediante un valor agregado de diferenciación acorde a las nuevas tendencias.
- Definición del segmento y target del proyecto; así como del posicionamiento que responda al público objetivo.
- Definición del mix de tiendas y locales comerciales, definición del precio, plaza y promoción.

## 2.2 Estrategias

### 2.2.1 Posicionamiento basado en el producto

El proyecto empleará como estrategia principal la diferenciación e innovación en su producto Centro Comercial “Aurora Street Hall”, buscando posicionarlo como “Aurora Street Hall, plataforma de tendencias culinarias”, “un punto de reunión en torno a la gastronomía saludable”, en donde no solo se va a ver y comprar sino a degustar y reunirse con los amigos.

- Innovador por una propuesta arquitectónica que busca expresar el sentido de comunidad traducido en la organización y diseño de los espacios; por ejemplo: Calles y avenidas orgánicas internas que conducen a los puestos de comida, muy semejante a la sensación de estar en un mercado o feria en donde te encuentras con todo el mundo.
- Selecta elección de locatarios que compartan valores saludables.
- Espacios lúdicos que atraigan a un consumidor que valore detalles originales como: Juego fulbito de mesa, libros y paredes donde poder colorear. (actividades que integran a la comunidad)

### 2.2.2 Posicionamiento basado en el tipo de usuario

Esta estrategia se basa en mostrar a los potenciales clientes los beneficios de formar parte de una comunidad de innovadores gastronómicos emplazados en un espacio tan original e innovador como ellos. “Aurora Street Hall, plataforma de tendencias culinarias”.

- Público objetivo (arrendatarios de locales comerciales): Empresas que ofrezcan productos artesanales, saludables y de calidad notable que busquen en “Aurora Street Hall”, una plataforma para la exhibición y venta de sus productos teniendo además como público objetivo consumidores de ingresos medios y altos. El público objetivo incluye a aquellas empresas que no cuentan aún con locales permanentes en donde ofrecer sus productos y que apunten a un mercado de nivel socioeconómico A y B. El público objetivo secundario estará dirigido a productores locales que vendan productos orgánicos y saludables que quieran dar el siguiente paso a la venta directa al consumidor final.
- Público objetivo (consumidor): El público objetivo son consumidores de ingresos medios y altos correspondientes al nivel socioeconómico A y B que están siempre en la búsqueda de nuevas tendencias y calidad de productos. La estrategia para

atender a este público es: Ofrecer un producto de calidad que los acerque a la tendencia saludable.

### 2.2.3 Posicionamiento basado en la competencia

En la zona existe una variada oferta de restaurantes y cafeterías con públicos muy diferenciados, en donde el 70% de negocios concentra su atención al mercado de adultos mayores y un 30% a jóvenes.

La propuesta “un punto de reunión en torno a la gastronomía saludable” no se limita solo a una segmentación por edades, busca por el contrario desarrollar una estrategia de comercialización diferenciada en donde se pretende atraer a más de un segmento cuyo interés en común es la salud y la calidad de sus productos; ese sería el componente de diferenciación para el centro comercial y su propuesta de valor.

## 2.3 Segmentación

La definición del segmento se determina por la ubicación geográfica del proyecto y una lectura del nivel socioeconómico de la población de la zona definida por el anillo del isócrono primario (5 minutos) y secundario (10 minutos). (ver: Gráfico05)

El nivel socioeconómico predominante es el NSE A y B, según el estudio Perfiles zonales de Lima Metropolitana (IPSOS, 2016).

Las principales características de este segmento son las siguientes según (REGALADO, 2008):

- Hombres de NSE AB visitan los centros comerciales los fines de semana.
- Mujeres del NSE AB acuden a los centros comerciales con mayor frecuencia generalmente por la mañana o la noche.

## 2.4 Targeting

### 2.4.1 Target primario

El target primario coincide con el isócrono de 5 minutos, vecinos de la urbanización La Aurora, caracterizado por familias en su mayoría de origen europeo que han vivido en la zona por generaciones y cuyos descendientes buscan la proximidad en la zona. El nivel socioeconómico es A1, A2, B1 y B2 que comprende a personas que perciben entre S/.10,860 y S/.5,606 y destinan el 6% en alimentación, 7% en salud y 30% en alimentación (APEIM, 2016).

El target del proyecto se caracteriza por tener un estilo de vida sofisticado, en busca de nuevas experiencias y que valoran lo natural.

Dentro de este target encontramos a los consumidores Lohas; que compran productos orgánicos mediante una acción motivada por creencias sobre su percepción de la salud, la calidad, el buen sabor, la sostenibilidad y lo natural y nutritivo del producto, considerando que se tratan de productos “Amigables con el medio ambiente”. Los consumidores naturalities: Son consumidores que compran frecuentemente productos orgánicos priorizando su salud. Tienen como segunda opción la compra de productos naturales o saludables y los consumidores drifters: Su motivación es la moda más que una lealtad a lo saludable es por ello que no son consumidores constantes. Prefieren productos que tengan marcas reconocidas o de corte premium. No les importa el lado ambiental ni la responsabilidad social (NMI, 2013). Consumen porque su compra es empujada por una presión social.

#### 2.4.2 Target secundario

El target secundario se define por aquellos consumidores que podrían consumir el producto, o tiene muy poca frecuencia de consumo.

En el análisis de Mercado meta realizado en La Aurora hemos encontrado un segmento de personas que trabajan en la zona, tiendas, bancos, oficinas, pero que no viven en la Aurora, sin embargo, acuden a diario y este target secundario podría con el tiempo convertirse en uno primario.

El Target secundario por lo general busca satisfacer alguna demanda en el momento, no es constante, podría visitar el centro

comercial porque se encuentra de visita por la zona y consumir algún producto, que no significa que siempre lo hará cuando este por la zona.

## 2.1 Posicionamiento

El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 50).

Las estrategias de posicionamiento basadas en el producto, usuario y competencia buscarán diferenciarse del resto de competidores de la siguiente manera:

### 2.4.3 Posicionamiento basado en el producto:

El posicionamiento basado en el producto, definiendo a este como un edificio de locales comerciales para renta que ofrece productos gastronómicos, plantea dos tipos de posicionamiento para dos públicos objetivos:

-Público objetivo locatarios:

Gráfico 30  
*Posicionamiento ante los locatarios*

**“Aurora Street Hall,  
Plataforma de tendencias  
culinarias”**



*Fuente: Elaboración propia*

Con esta frase, se busca definir al Centro Comercial Aurora Street Hall como un espacio físico y de soporte para el desarrollo de tendencias culinarias, emprendimientos que tienen como características en común la calidad, innovación hacia lo saludable, procesos responsables con el medio ambiente y sentido artesanal de sus productos.

En el aspecto físico, el producto ofrece una “infraestructura tan original e innovadora como los negocios que la habitan”, traducido en la distribución espacial de los puestos de comida en calles internas dentro de unas islas de atención. Las islas se subdividen y pueden albergar hasta 6 puestos, 4, 3 o 2, dependiendo del tamaño requerido.

La propuesta de materiales que hace uso de la madera reciclada, ladrillos cocidos y texturas de pisos vintage, generan la imagen de estar en un ambiente en sintonía y consecuente con los valores expuestos.

La plataforma de soporte “no física” se traduce en el servicio otorgado por la empresa operadora. Los locatarios podrán disponer a penas firmen el contrato de un espacio parcialmente equipado en donde solo tendrán que venir con sus implementos de cocina y productos. El servicio además contemplará la gestión de trámites y licencias de

operación, así como beneficios en cubrir los costos de mantenimiento y publicidad.

-Público objetivo consumidor:

Gráfico 31

*Posicionamiento ante los consumidores*

**“Aurora Street Hall,  
punto de encuentro  
saludable”**



*Fuente: Elaboración propia*

“Aurora Street Hall” plantea una propuesta gastronómica saludable y de calidad a su público objetivo primario identificado en la Urbanización “La Aurora” en Miraflores (Vecinos de la Aurora caracterizados por ser de nivel socioeconómico A y B); y al público objetivo secundario vecinos del distrito y público flotante (personas que van de paso, empleados de las oficinas cercanas).

Esta estrategia de posicionamiento se plasma en la cuidadosa elección de locatarios y tiendas ancla que proyecten una imagen de vinculación gastronómica a lo saludable y calidad alimenticia.

#### 2.4.4 Posicionamiento basado en la competencia

Encontrar los puntos débiles o fallas de la competencia directa, revertirlos y convertirlos en puntos fuertes. En el análisis de la

competencia hemos encontrado debilidades del centro comercial Aurora Plaza, este centro comercial tiene una excelente ubicación, sin embargo el diseño del mismo es ineficiente, del total de las tiendas solo una o dos llaman la atención del público, los demás locales pasan desapercibidos, nuestro objetivo es posicionarnos mediante un diseño superior al resto que plantee permeabilidad del flujo de peatones en el primer piso conduciendo los flujos hasta el interior; Así como la definición de un programa arquitectónico que contribuya con la ocupabilidad de las áreas arrendables.

En el CC. Aurora plaza se ofrecen locales comerciales en el tercer nivel que terminaron funcionando como oficinas. En el proyecto “Aurora Street Hall” se dividen los niveles con tres programas: Venta de comida en el primer piso, Gimnasio en el segundo nivel y Oficinas Coworking en el tercer nivel.

#### 2.4.5 Posicionamiento basado en el usuario

Se basará atendiendo las exigencias y gustos del target primario; un usuario exclusivo y exigente que busca un servicio y productos de calidad.

El producto deberá satisfacer las necesidades particulares de los usuarios, identificando en la zona (mediante un sondeo) la necesidad de contemplar en el programa un gimnasio, así como establecimientos de venta de

comida gourmet. En el sondeo realizado el 53% le gustaría mayor oferta de gimnasios y centros de entrenamiento y un 44% mayor oferta de restaurantes gourmet.

## 2.5 Reason why e innovación

### 2.5.1 Concepto del value para el proyecto

El proyecto buscará ofrecer una alternativa de consumo consecuente con los valores saludables; así como ofrecer al mercado gastronómico un espacio donde puedan ofrecer sus productos; áreas arrendables en un Centro comercial cuya distribución arquitectónica está pensada en propiciar comunidad y saludable generando una nueva experiencia de consumo.

### 2.5.2 Por qué nos comprarían a nosotros antes que elegir a nuestra competencia u otras opciones

#### 2.5.2.1 Cliente arrendatario:

##### **BENEFICIOS RACIONALES:**

- Precios: El beneficio adquirido por el precio a pagar incluye el equipamiento de atención al cliente (mesas, sillas, barra de trabajo); además de beneficios al compartir entre todos los gastos de mantenimiento y publicidad.

- Soporte legal: La empresa operadora del Centro comercial brindará el servicio de asesoría legal para otorgamiento de licencias de funcionamiento.
- Localización: La ubicación está definida como comercio vecinal y tiene gran flujo de peatones.
- Tenant Mix: El conjunto de locatarios tendrán en común la alta calidad de sus productos, pensados para satisfacer la demanda de consumo saludable. Se asegura que dentro del centro comercial habrá exclusividad en el tipo de producto gastronómico para que no se canivalicen entre ellos.
- Infraestructura: Arquitectura contemporánea cuya distribución y propuesta de acabados es consecuente con el concepto del edificio saludable.

#### 2.5.2.2 Cliente consumidor:

##### BENEFICIOS RACIONALES:

- Calidad
- Productos saludables y nutritivos
- Buena atención
- Rapidez en la atención

##### BENEFICIOS EMOCIONALES:

- Cuidado hacia el medio ambiente
- Seguridad alimentaria

- Interés en el bienestar animal
- El soporte a la economía local
- Estatus y estar a la moda.

Según Stolz et al. (2011), las actitudes más importantes hacia la compra de productos orgánicos involucran los temas de preocupación por la salud, el medio ambiente, el sabor y la procedencia del producto. (Higuchi, 2015, pág. 65)

### 2.5.3 Elementos innovadores que se ajustan a nuestro target

#### 2.5.3.1 Elementos innovadores

- Arrendamiento de locales comerciales parcialmente implementados acompañado de beneficios como soporte legal y gastos de mantenimiento compartidos.
- Tiendas POP UP: Tiendas efímeras que ocupan un espacio designado para la venta y degustación de sus productos. Este espacio será renovado cada semana por un producto nuevo.
- Estrategias de promoción para personas consecuentes en su estilo de vida con los valores de cuidado al medio ambiente como “promociones para los que utilicen bicicleta”.

### 2.5.3.2 El porqué de nuestra innovación

En el Perú y el mundo viene creciendo desde hace unos años la tendencia de consumo saludable y fitness. En un informe del médico Jaime Pajuelo, ha habido un incremento del 24.9% al 32.6% en sobrepeso y del 9% al 14.2% en obesidad desde el año 1975 al 2005; estas cifras sumadas a otras como los informes de la Sociedad Peruana de Cardiología en donde en los últimos 5 años aumentaron de 23% a 28% males como la hipertención en las personas; son el motivo del sostenido éxito de los valores saludables en los negocios.<sup>2</sup>

Siguiendo esta tendencia que viene creciendo con mucha fuerza en los distritos de nivel socioeconómico A y B, se ve como oportunidad la creación de un Centro comercial que evoque estos valores como innovadores en la zona comercial de La Aurora.

---

2

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/575200/1/MB\\_A+EJECTUTIVO+VI+-+TESIS+COMERCIAL+EQUIPOS+DE+GIMNASIOS.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/575200/1/MB_A+EJECTUTIVO+VI+-+TESIS+COMERCIAL+EQUIPOS+DE+GIMNASIOS.pdf)

### 3 CAPÍTULO III – PRODUCTO

#### 3.1 Ubicación del proyecto

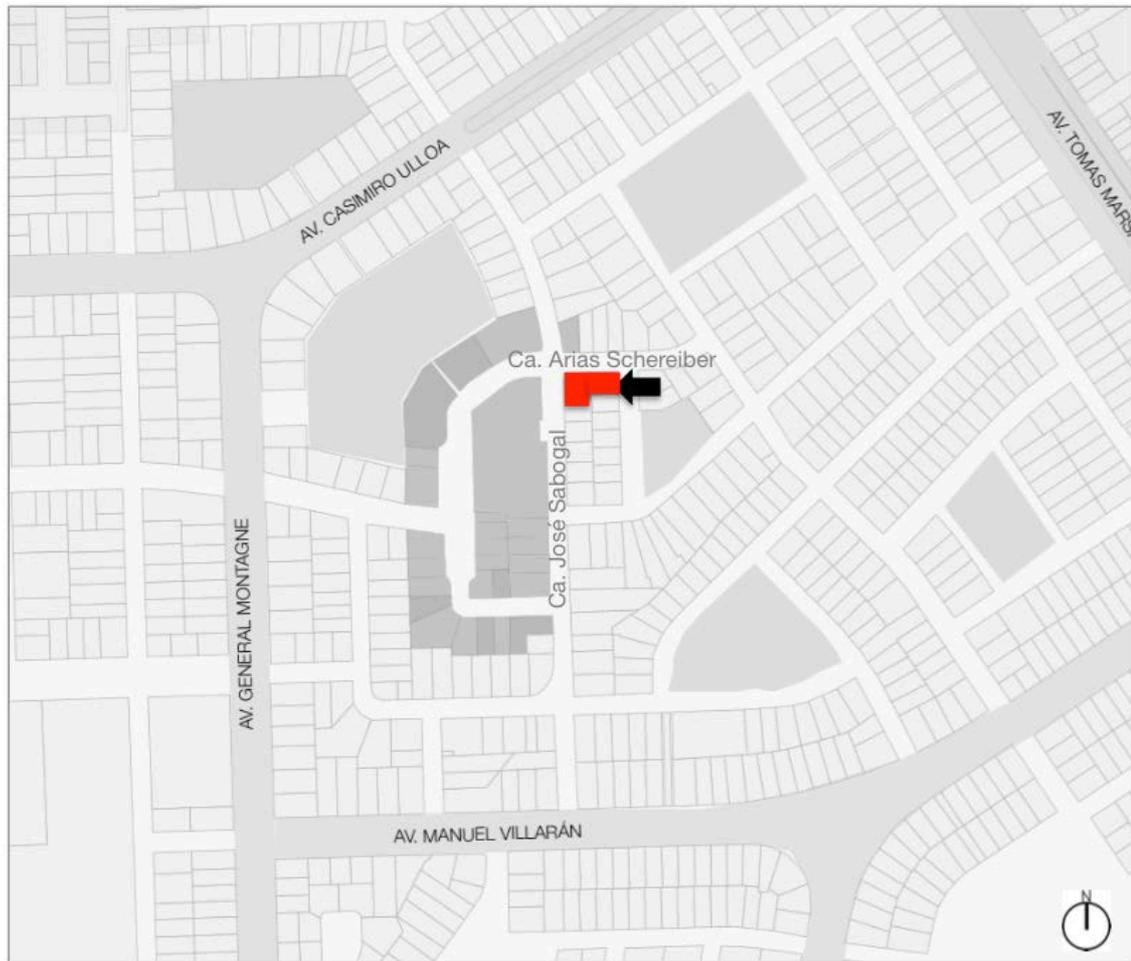
El lote se encuentra ubicado en la calle Arias Schreiber N°332, en el distrito de Miraflores, provincia de Lima, departamento de Lima, su área registrada es de 778.29 m<sup>2</sup>. Los linderos y medidas perimétricas son las siguientes:

- POR EL FRENTE: colinda con la calle Enrique Palacios, con 9.70 ml.
- POR LA DERECHA: colinda con propiedad de terceros, con 28.00 ml.
- POR LA IZQUIERDA: colinda con propiedad de terceros, con 28.00 ml.
- POR EL FONDO: colinda con propiedad de terceros, con 9.70 ml.

Se aprecia un entorno favorable con el Centro Comercial “Aurora Plaza” cruzando la calle Arias Schreiber y el Super Mercado Wong cruzando la Calle Sabogal; en un centro de comercio llamado Centro Financiero de la Aurora, por estar rodeado de bancos, oficinas y restaurantes.

(Ver anexo: 01 y 02\_Parámetros urbanísticos)

Gráfico 26  
Esquema de ubicación



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Proyecto arquitectónico

El producto se define como un Edificio Poli-funcional de locales comerciales para arrendamiento con un enfoque en la tendencia saludable y comunidad. Entre los programas del edificio figuran en el primer nivel locales comerciales de alimentos y bebidas; en el segundo nivel locales comerciales de alimentos y bebidas; en el segundo nivel un centro de entrenamiento y en el tercer nivel arrendamiento de oficinas coworking (compartidas).

Gráfico 32  
*Edificio Aurora Street Hall*



*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 Partido arquitectónico

#### 3.3.1 Zonificación

Primer nivel:

El concepto de arrendamiento de locales comerciales en el primer nivel se basa en el modelo de los mercados Gourmet como San Miguel en Madrid o Mercado Roma en México DF. Ambos referentes sirven de inspiración para la propuesta de un modelo de arrendamiento de locales similar a la de un mercado, en donde las personas además de consumir productos y realizar sus compras propician encuentros, interacción, charlas; siendo estas experiencias enriquecedoras durante su experiencia de consumo.

En este espacio los vecinos de la Aurora podrán encontrar una oferta variada de productos selectos: Quesos, Licores, Cervezas artesanales, Cocina de autor, productos orgánicos, Helados artesanales, Florería, etc.

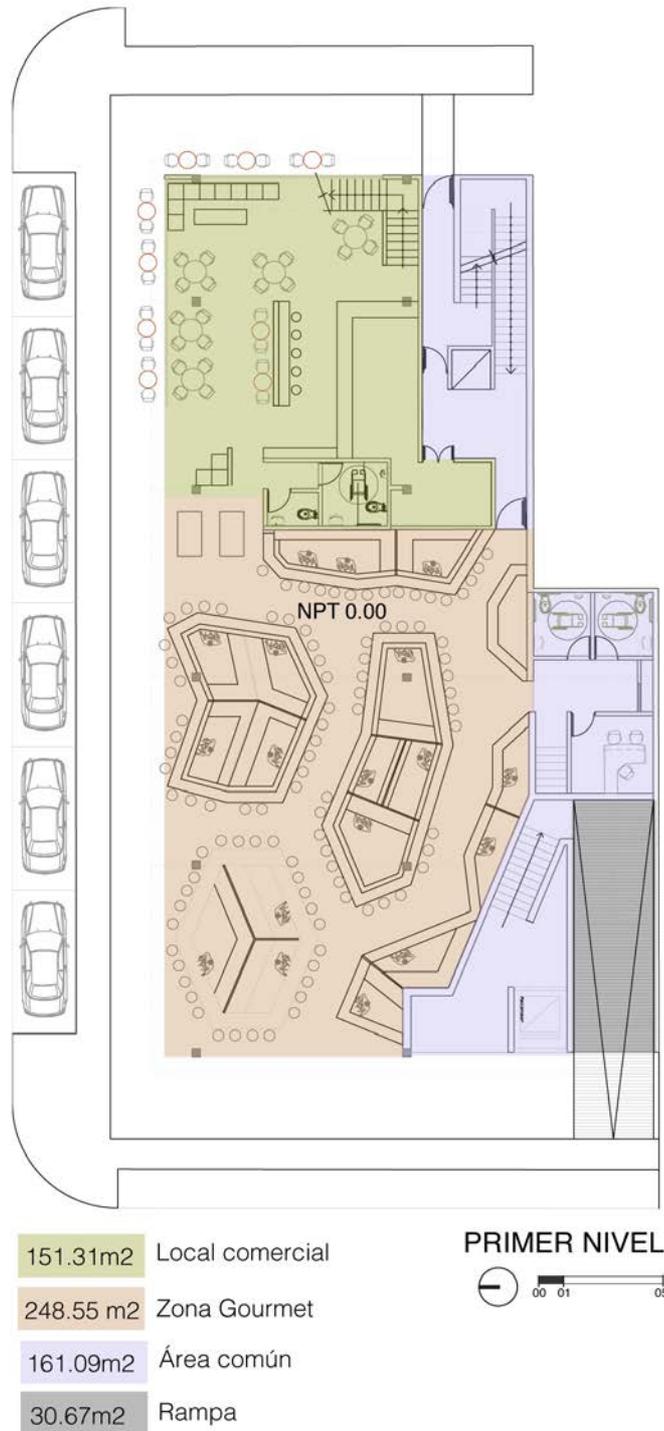
Gráfico 33

*Zona Gourmet “Aurora Street Hall”*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34  
Distribución de áreas primer nivel



*Fuente: Elaboración propia*

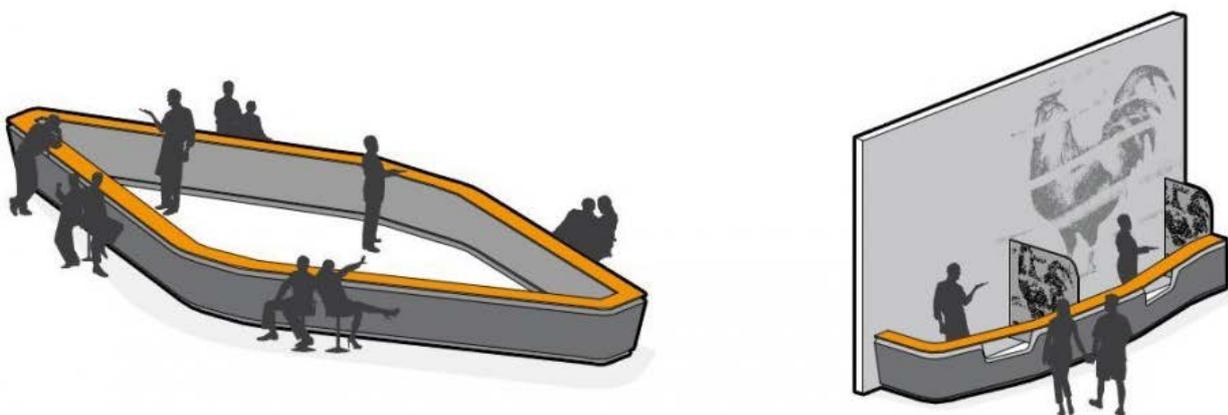
En el Gráfico 29, se puede observar la distribución de áreas. De color verde con 151.31m<sup>2</sup> sumado a 178.65m<sup>2</sup> en el segundo nivel; se cuenta con un local de 330m<sup>2</sup> de área arrendable para un café-heladería artesanal como Sarcletti, Bocatta o 4D.

De color anaranjado se puede observar la zona gourmet compuesta con 400.86m<sup>2</sup> de área arrendable. Este modelo consiste en el arrendamiento de pequeñas barras o stands para venta de productos saludables.

Entre los tipos de stands figuran el “stand Isla” y “stand pared”, dispuestos de forma orgánica en espacio e interconectados a través de calles internas.

Los Stands son flexibles a poder reducirse o ampliarse, dependiendo del negocio a ocuparlos.

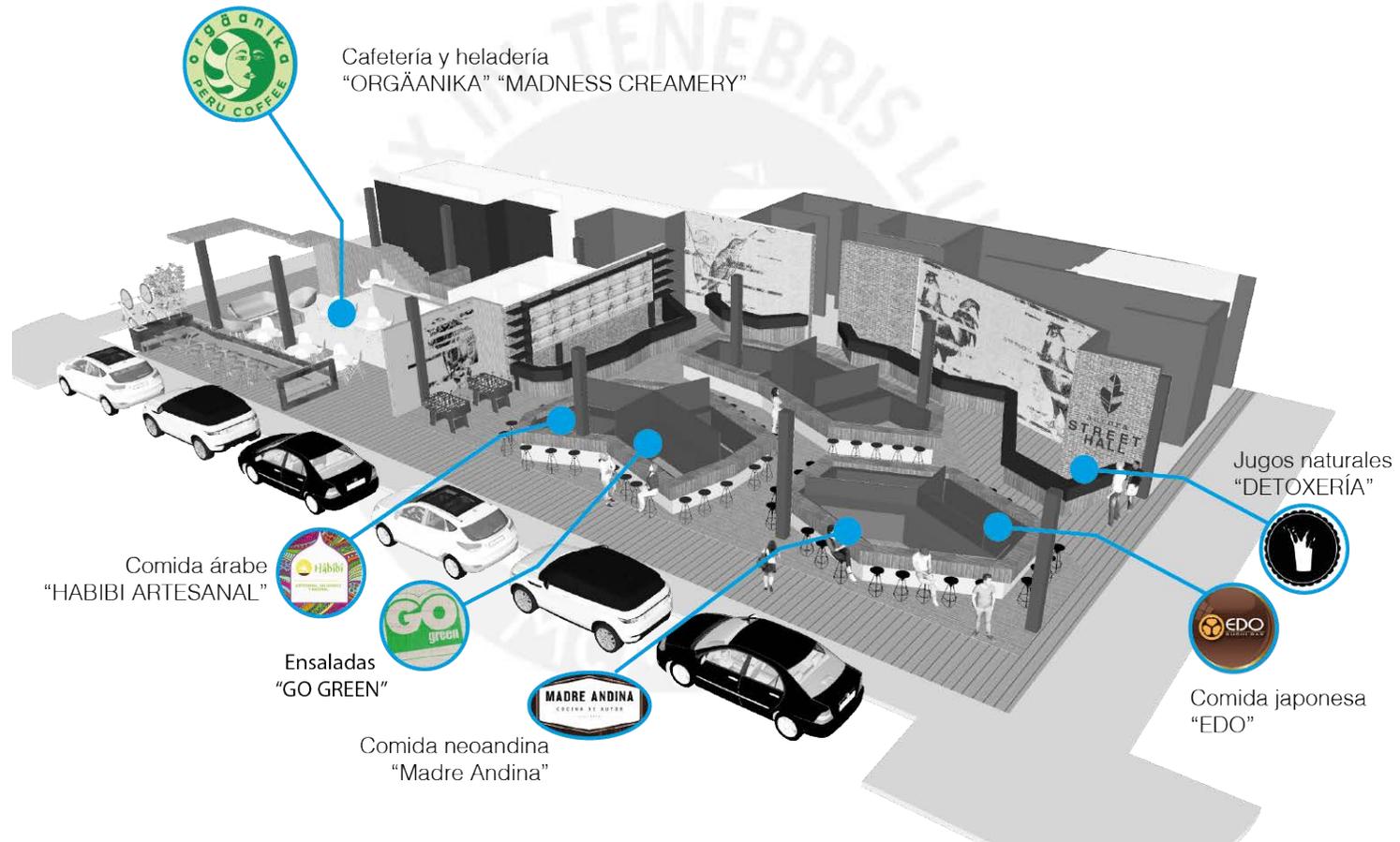
Gráfico 35  
Stands Zona Gourmet – Referente Mercado Roma



*Fuente: Rojkind arquitectos*

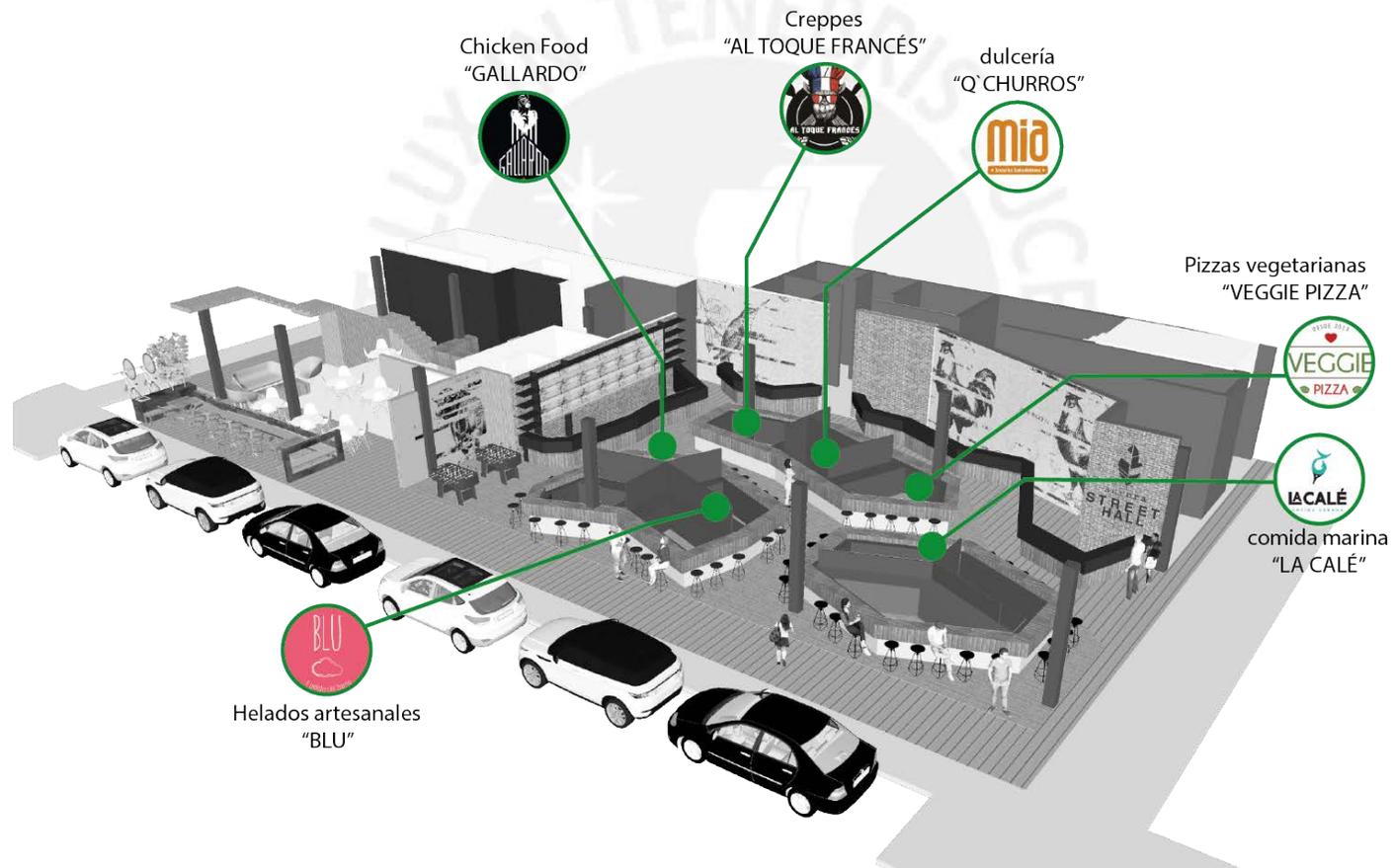


Gráfico 36  
*Tenant Mix – Puestos con vista a Calle*



Fuente: *Elaboración propia*

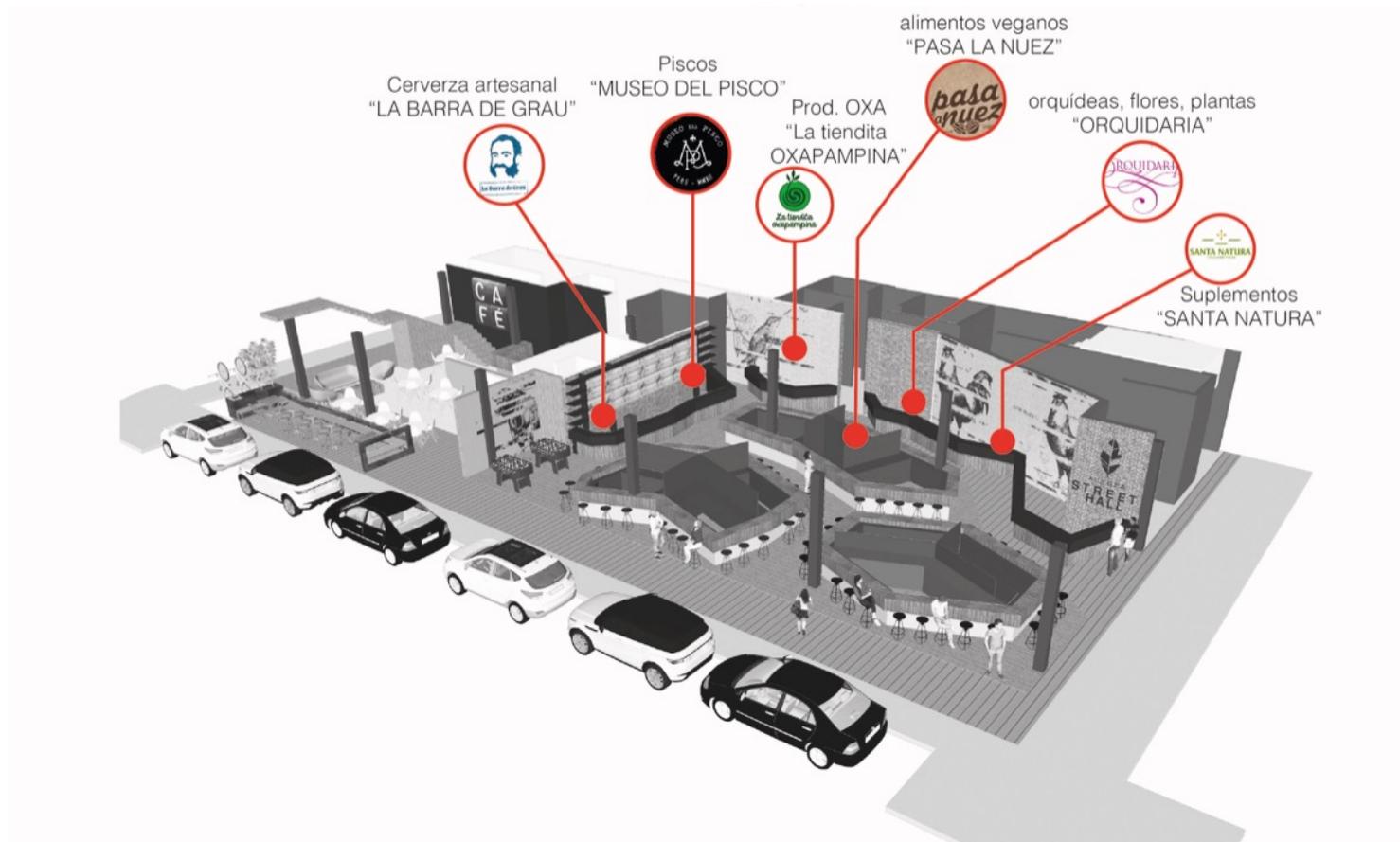
Gráfico 37  
 Tenant Mix – Puestos con vistas a calle interna



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38

*Tenant Mix – Puestos con vistas a calle interna – tercera hilera*



*Fuente: Elaboración propia*

Segundo nivel:

En el segundo nivel se propone como locatario un centro de entrenamiento funcional o gimnasio. Estos centros se caracterizan por trabajar distintos tipos de clases cada hora. Según el mapa de Centros deportivos y centros de entrenamiento realizado en la zona (Figura 15: Distribución de negocios del segmento Fitness) Existe un déficit de espacios destinados a esta actividad en la Aurora. El área destinada a este locatario es de 338.77m<sup>2</sup>. La distribución contempla una planta libre de zona de entrenamiento que puede ser subdividida como en la propuesta, zona de staff, recepción, baños y consultorio para nutricionista.

De color verde (Figura 26: Distribución de áreas segundo nivel) se puede observar el segundo nivel del local comercial para la cafetería, espacio que cuenta con baños y acceso a la escalera de emergencia para evacuación.

El locatario propuesto como centro deportivo sería KO detox Urban Center.

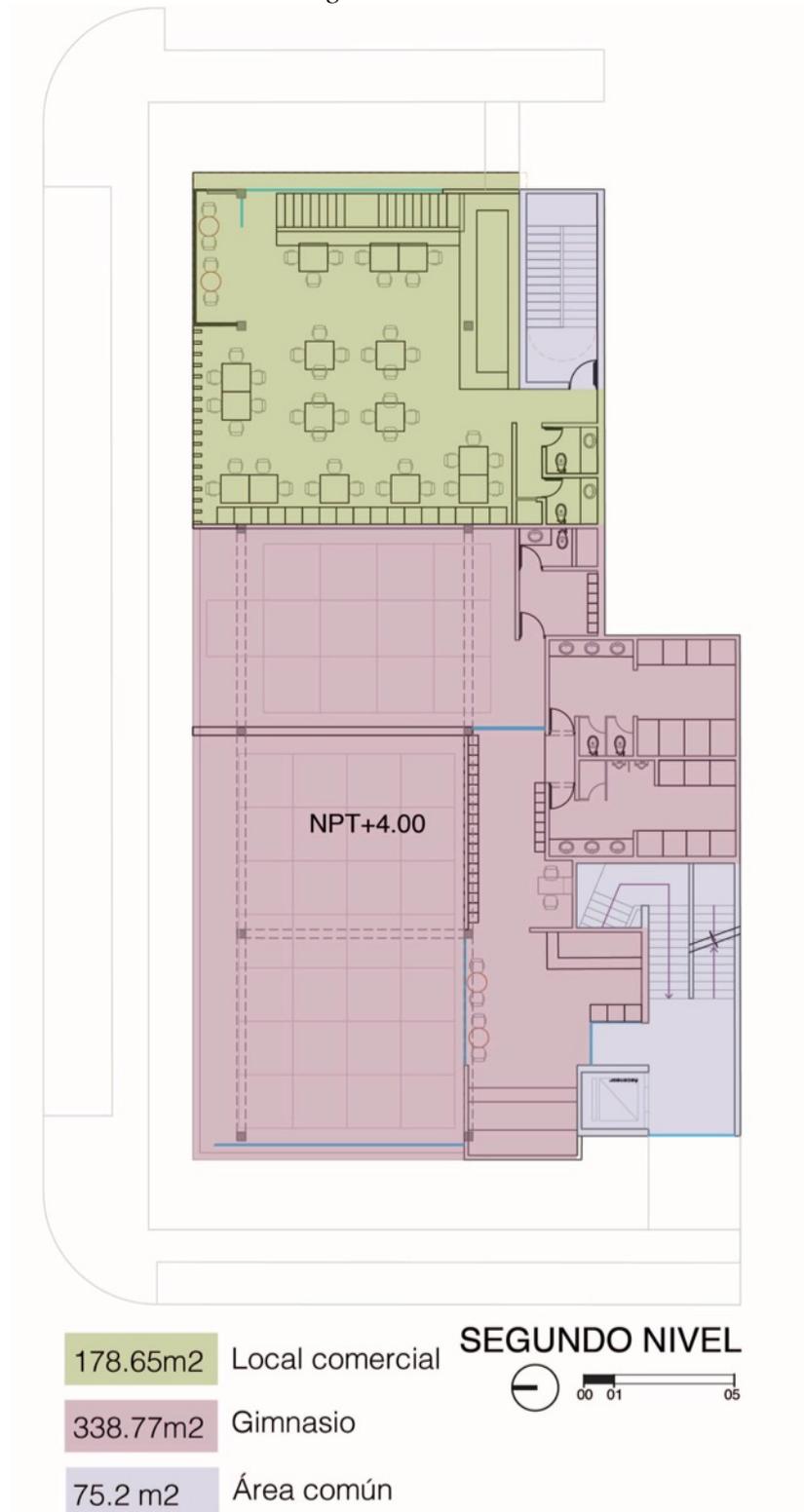
Gráfico 39

*Sala de Yoga KO Detox Urban Center*



Fuente: Ko Detox Urban Center

Gráfico 40  
Distribución de áreas segundo nivel



*Fuente: Elaboración propia*

Tercer nivel y azotea:

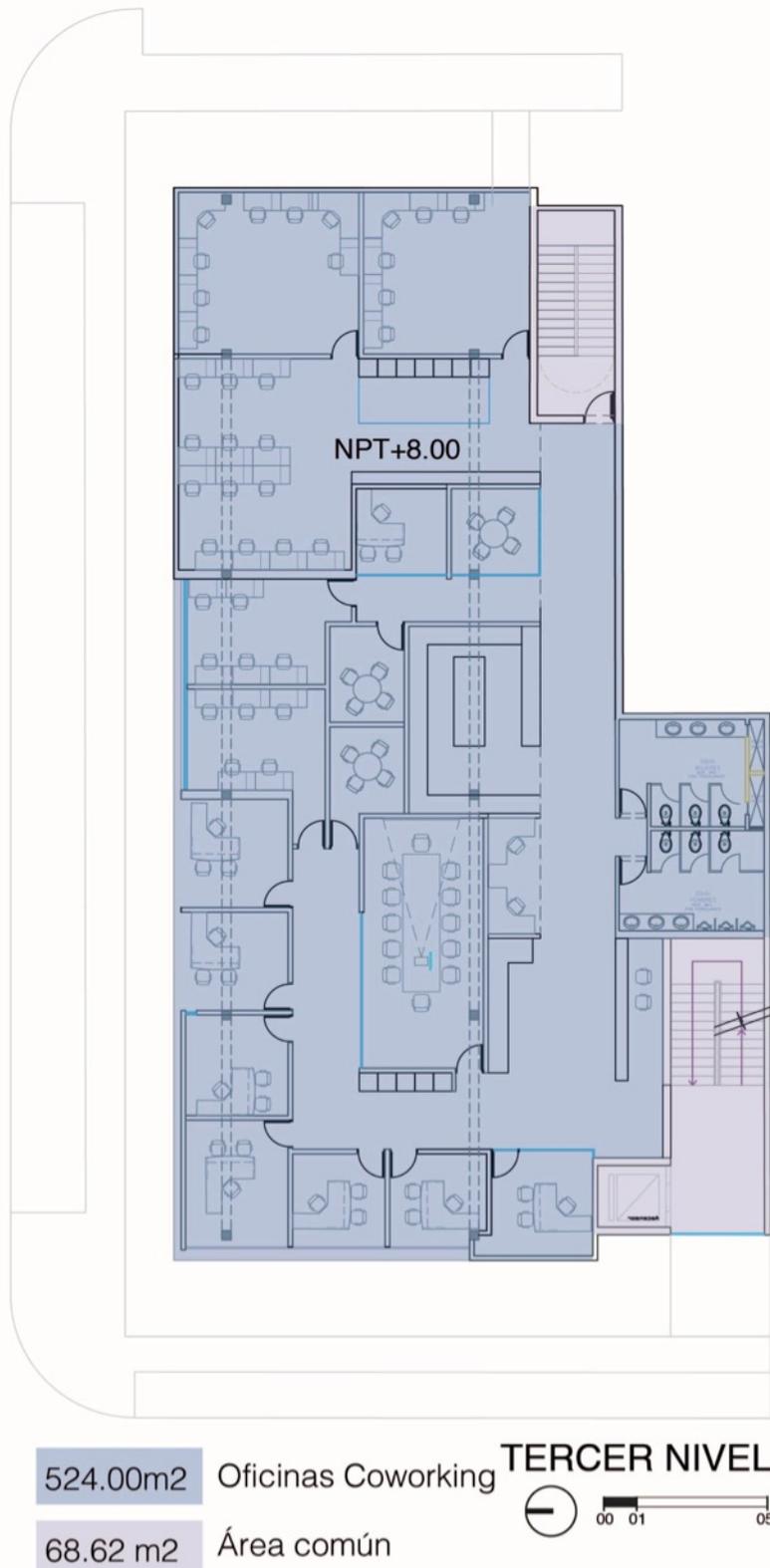
Se optó por arrendar área para oficinas en el tercer nivel porque en la práctica los centros comerciales atraen con poco éxito clientes hasta el tercer piso. En Lima la gran mayoría de centros comerciales operan solo en el primer y segundo nivel. Podemos observar además que la competencia del frente, CC. Aurora Plaza tuvo que adaptar la tercera planta como oficinas debido al poco éxito en su arrendamiento.

Debido a que el proyecto necesitará garantizar un flujo constante la mayor cantidad de años posibles, se plantea el arrendamiento total del área (524m<sup>2</sup>) + (174.14m<sup>2</sup> en azotea) a un único locatario.

La empresa seleccionada como potencial locatario es Comunal Coworking. Esta empresa ofrece oficinas para emprendedores con planes de crecer, 100% equipadas y amobladas en los distritos de San Isidro, Miraflores y Barranco.

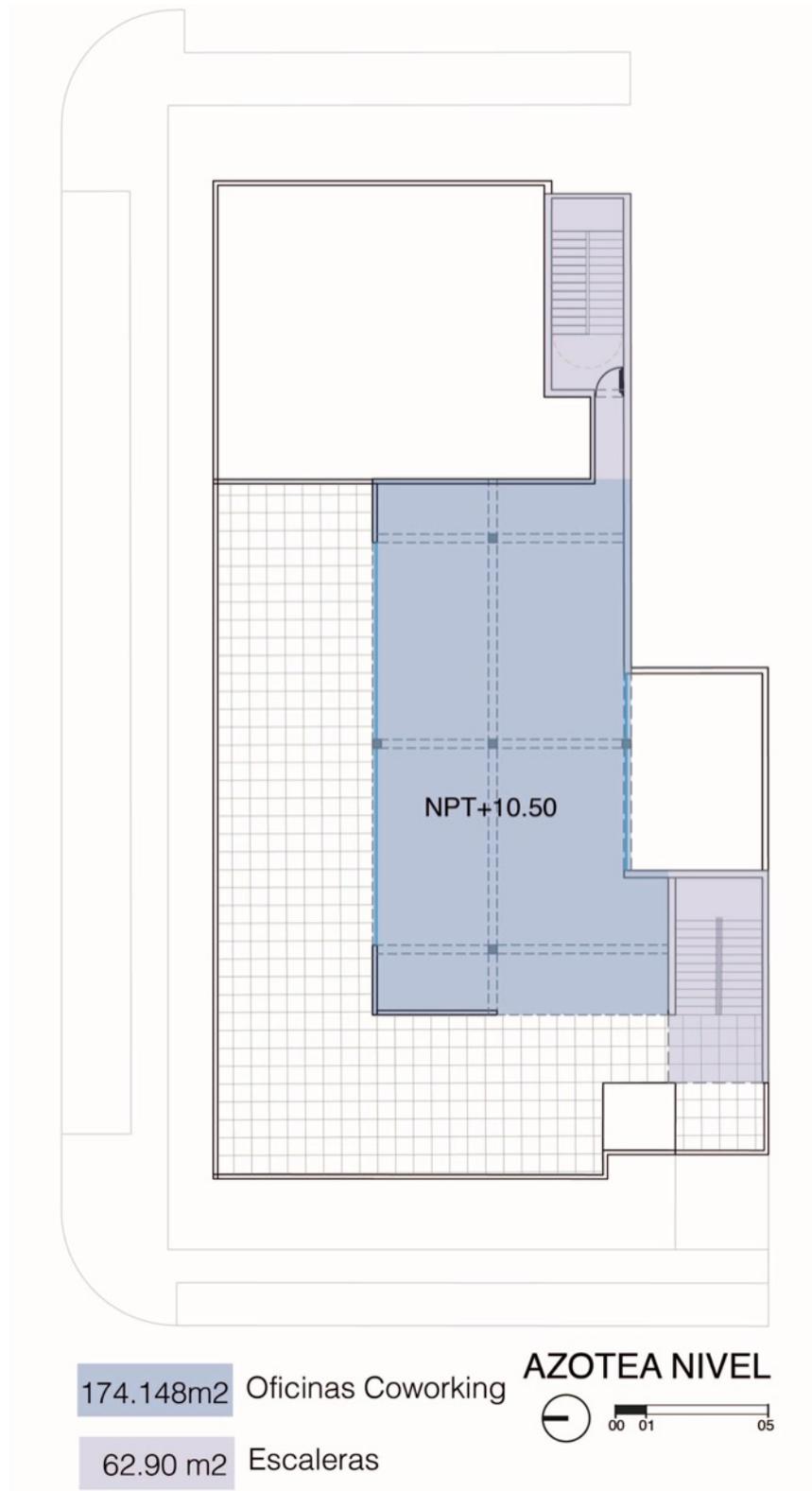
El enorme gasto de inversión de este tipo de locatario, que supera los S/.120.000 en equipamiento por local según el Gerente General Carlos Zuzunaga (Gestión, Rojas, & Rivas, 2013), garantizaría una permanencia más prolongada que otro tipo de arrendatario debido a su inversión en el negocio.

Gráfico 41  
*Distribución de áreas tercer nivel*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42  
Distribución de áreas Azotea



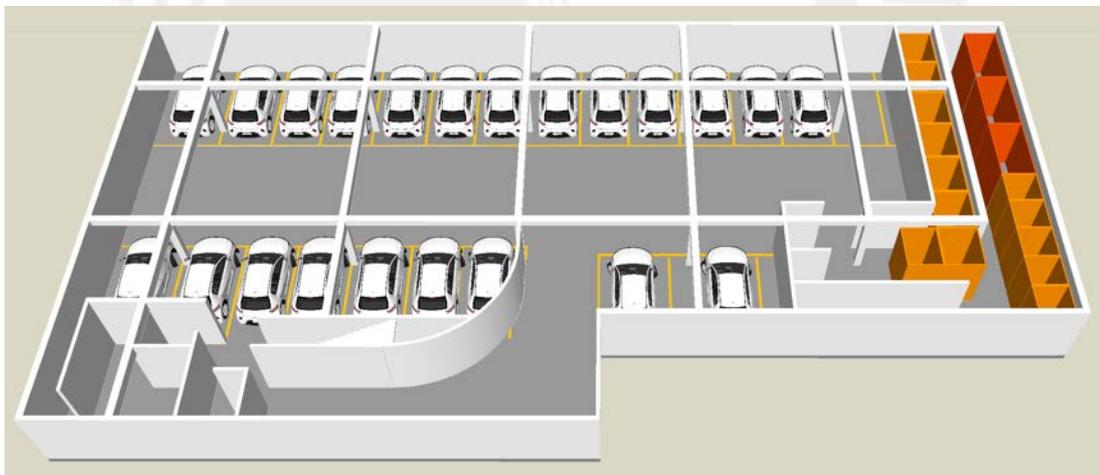
*Fuente: Elaboración propia*

### Sótano:

Las áreas ubicadas en el sótano comprenden según la figura 30 de una zona para depósitos con sistema de refrigeración para los Stands de la zona gourmet, una monta carga, zona de carga-descarga y escalera de servicio. El área comprende 177.71m<sup>2</sup>.

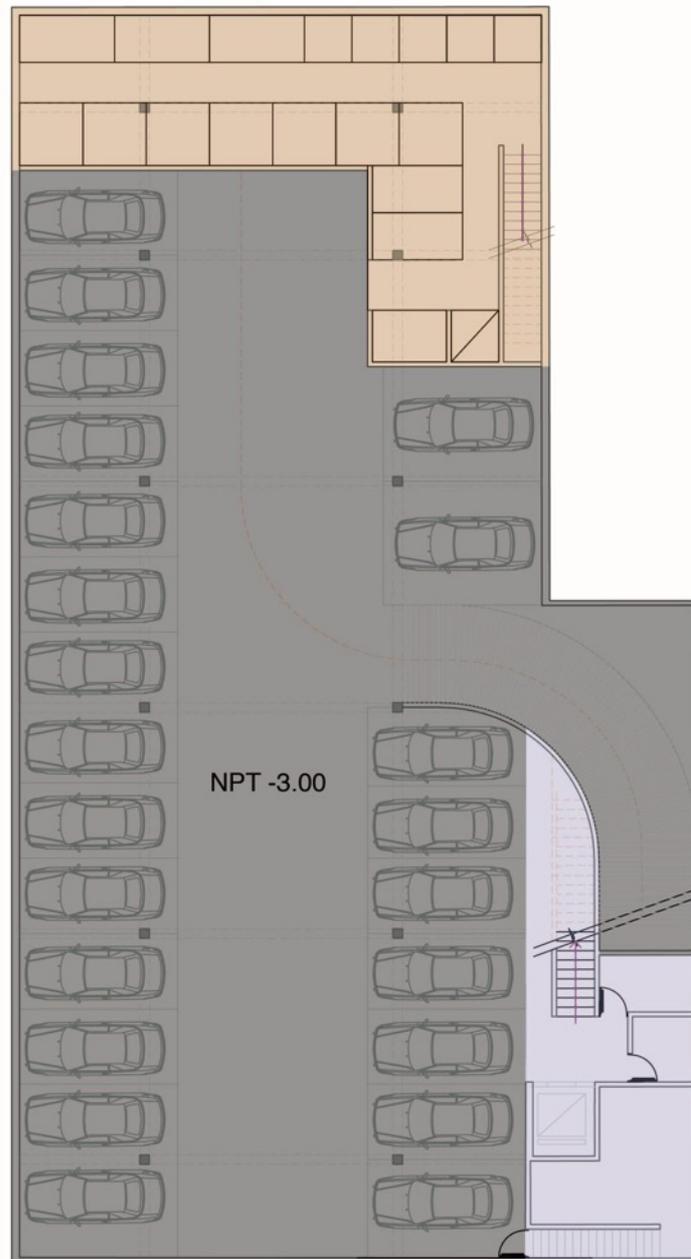
También se ubica en el sótano, un total de 23 cajones de estacionamientos en un área de 532.58m<sup>2</sup>.

Gráfico 43  
*Vista del sótano*



*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 44  
Distribución de áreas en Sótano



532.58m<sup>2</sup> Estacionamientos

177.71m<sup>2</sup> Depósitos

68.00m<sup>2</sup> Área común

SÓTANO  
00 01 05

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4 Propuesta de acabados y fachada

La propuesta de volumétrica para el proyecto plantea un paralelepípedo rectangular elevado sobre pilotes. La idea es propiciar permeabilidad en el primer nivel para el libre tránsito de consumidores por las calles internas de la zona gourmet.

En la cara principal del proyecto frente a la Calle Arias Schreiber está ubicado el ingreso a las oficinas y Centro de entrenamiento; Así como el ingreso vehicular.

De color verde en la figura 31, se observa sobre el ingreso un jardín vertical de plantas ornamentales. El muro verde en la fachada contribuye con jerarquizar el ingreso, así como en reforzar el concepto ecológico del edificio. Cabe resaltar que las persianas o piel de aluminio en la fachada está pensada para proteger los espacios internos de la incidencia solar.

El edificio tiene como materialidad acabados que no requieren mucho mantenimiento. Piedra laja pizarra, Persianas de aluminio, mamparas de vidrio, micro-cemento, porcelanato, placas de hormigón prefabricadas.

Gráfico 45  
*Propuesta de fachada*



*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 46  
*Propuesta de fachada*



*Fuente: Elaboración propia*

#### 4 CAPÍTULO IV – PROMOCIÓN

Según (Kotler & Armstrong, 2013) las empresas deben hacer más que crear valor para el cliente; también deben usar la promoción para comunicar ese valor de manera clara y persuasiva. La promoción no es una herramienta única, sino más bien una mezcla de varias herramientas. (Fundamentos del marketing, pág. 354)

El concepto general de la promoción para el proyecto “Aurora Street Hall” desarrollará una mezcla variada de herramientas bajo una estrategia integrada de marketing tanto para el público objetivo que se busca para el arrendamiento del Centro Comercial, así como el público objetivo consumidor.

#### 4.1 Mix de promoción – Locatarios

##### 4.1.1 Ventas personales:

La fuerza de ventas, a cargo de profesionales de primer nivel (Gerente comercial), deberá realizar el trabajo de contactar a las empresas potenciales para mostrar los beneficios y cifras del producto. Para la realización de este tipo de ventas, hará falta desarrollar una red de contactos en el mundo gastronómico según el concepto de nuestra marca.

Así como la preparación de material de venta como: Presentaciones digitales del proyecto (Vistas 3d, recorrido virtual, beneficios obtenidos, precios); Red de contactos en el segmento Fitness (KO Detox Urban Center) y Segmento de arrendamiento de las áreas para oficinas con la empresa Communal Coworking (CEO Carlos Zuzunaga).

##### 4.1.2 Promoción de ventas:

Para el arrendamiento de locales comerciales, este tipo de promoción se realizará en la Pre-venta del proyecto, antes de la construcción; ofreciendo precios por debajo del mercado; con la idea de conseguir a los arrendatarios de los locales con mayor extensión de área. Local comercial

del primer piso, Local para el Gimnasio y Local para oficinas. La zona Gourmet será ofrecidas durante la construcción.

#### 4.1.3 Mix de promoción – consumidores

Según el estudio de Perfiles Zonales 2016 (IPSOS, 2016) de dispositivos móviles. El 78% utiliza Smartphone (pág. 75), la mitad se conecta a internet 7 o más veces por semana y el 23% lo hacer de 3 a 4 veces al día.

El 87% pertenece a una red social, donde el 96% tiene Facebook, 40% twitter y el 27% Instagram. La tercera parte ha comprado alguna vez por internet. En el caso de los adolescentes el 91% cuenta con Facebook, 43%twitter y 46%Instagram.

La evidente conexión de nuestro público objetivo con los dispositivos móviles justifica la necesidad de utilizar plataformas digitales para fortalecer el posicionamiento del centro comercial con marketing directo.

#### 4.2 Imagen del proyecto

Se optó por el nombre Aurora Street Hall , por la fuerte relación que existe entre el proyecto y la calle. La idea es que los locales comerciales reciban a los vecinos o gente de paso como si fuera un Hall. El logotipo asocia el nombre del centro comercial con la naturaleza al tener el símbolo de una hoja.

Gráfico 47  
Propuesta de logotipo



Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.3 Publicidad

En el libro "Fundamentos de Marketing" (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 470), se define la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado". Este tipo de promoción generalmente se da para llegar a masas de compradores dispersos geográficamente. Al estar nuestro público objetivo concentrado en las isócronas de influencia primaria y secundaria en el distrito de Miraflores- Urbanización La Aurora, no se considerará para el proyecto.

#### 4.3.1 Promoción de ventas

La zona gourmet tiene 18 locales comerciales. La promoción de ventas para el público objetivo consumidor consistiría en ofrecer por día una promoción de uno de los productos de cada puesto.

Otra promoción será realizada los fines de semana con la aparición de Tienda POP UP con productos selectos para vender y degustar. Este tipo de promociones serán difundidas por medios digitales como redes sociales y la página de internet.

Los primeros meses de operación se dispondrá de un personal promocione el Centro comercial mediante la entrega de cupones, bolantes y obsequios.

Gráfico 48 *Regalos para clientes*



*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.2 Relaciones públicas – publicity

Debido a que la propuesta de Centro comercial es una idea novedosa en el medio limeño, se trabajará con “Publicidad no pagada”, refiriéndose a la generación de noticias acerca del producto apareciendo en medios de transmisión e impresos.

Medios de transmisión:

Entre los programas previstos de acceso para el público objetivo se encuentran: “Aventura culinaria” (Plus TV) “Estamos en la Calle” (Plus TV), Oh! Diosas (Plus TV), “Mundo Empresarial” (canal N).

Medios impresos: Revistas del periódico El Comercio Viú y Somos, con reportajes o entrevistas sobre Aurora Street Hall.

Este tipo de publicidad tiene mucha credibilidad porque se supone no pagada por la empresa.

Para generar expectativa del producto se deberá recurrir a la Publicidad no pagada como entrevistas o reportajes; en donde los creadores del concepto o inversionistas puedan advertir del próximo lanzamiento del producto. Este tipo de publicidad será solo considerada para el público objetivo consumidor.

Las relaciones públicas están diseñadas para proporcionar información positiva de las empresas.

Forjar relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 357)

#### 4.3.3 Marketing directo

Es la conexión directa con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con ellos. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 357).

La estrategia de publicidad pagada se realizará mediante Publicidad pagada por internet.

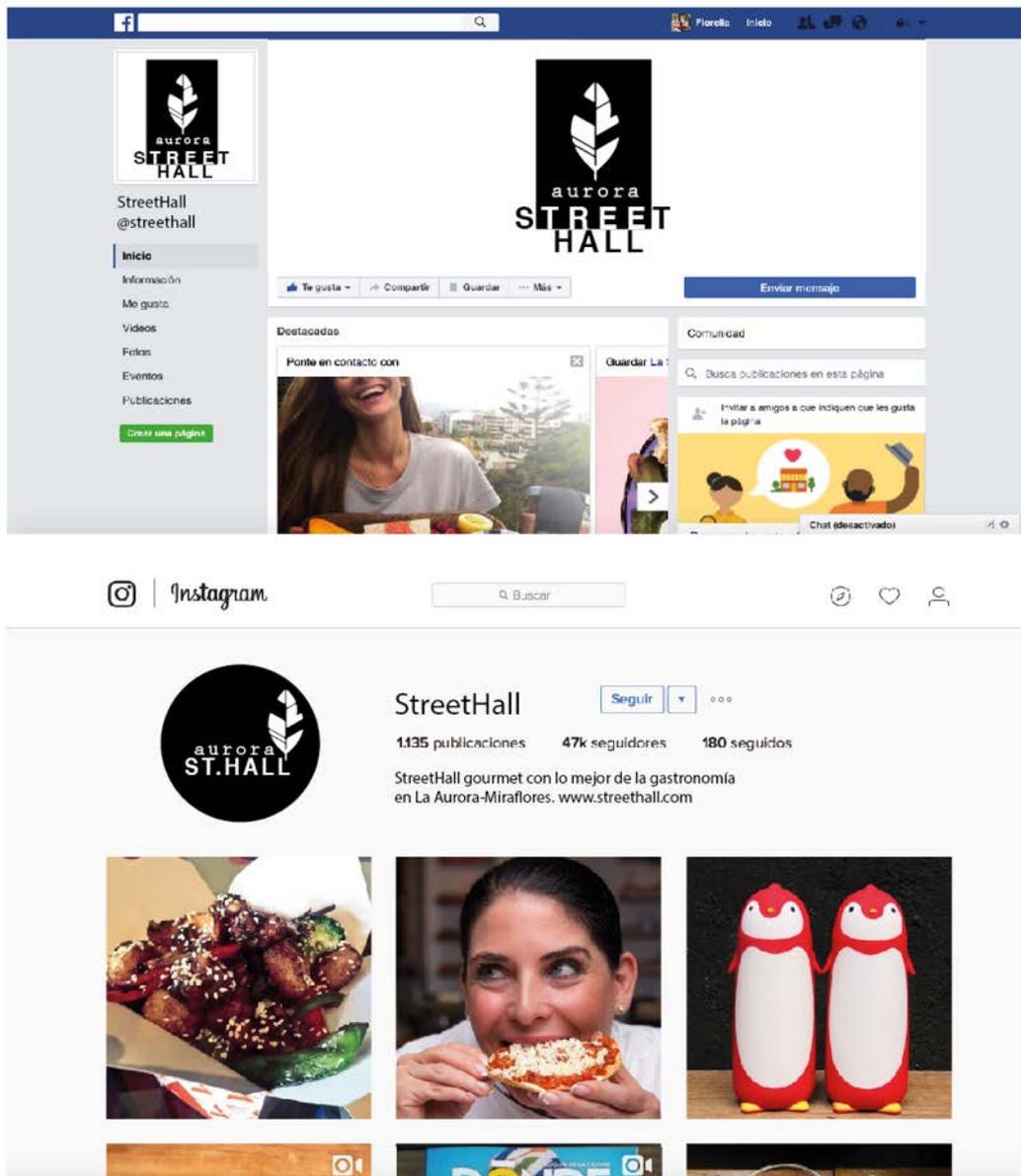
El fuerte de este tipo de publicidad, frente a la publicidad convencional, es el poder de segmentación y la capacidad de enfocarse exclusivamente en tu segmento de mercado; además de poder analizar la efectividad de las mismas con un sistema de estadísticas muy detallado maximizando así el retorno de nuestra inversión. “La mejor publicidad es la que puede ser medida.” (Mendocilla, 2012)

Pago por CLIC: Mediante este método se podrá conseguir tráfico cualificado al sitio Web pagando solo por los visitantes que hagan click en el anuncio. Se utilizará la empresa Google Adwords ya que 9 de cada 10

personas utilizan Google para encontrar sus productos o servicios.

Gráfico 49

*Páginas de redes sociales*



*Fuente: Elaboración propia*

## 5 CAPÍTULO VI - PLAZA

Debido a la exclusividad del proyecto la publicidad deberá realizarse por medios puntuales y no masivos como “ventas personales”, por tal motivo no se realizarán anuncios ofertando las áreas arrendables.

Como plaza consideraremos a todas las actividades de la empresa para poner el producto a disposición de los futuros locatarios, mediante canales de venta que involucren a tres personas en el proceso de identificar potenciales clientes.

Los puntos de búsqueda de potenciales clientes serán los centros de comercialización de productos saludables como “Bioferias”, Truck Foods, Ferias gastronómicas, Eventos culinarios, etc.

Para ello será necesario material publicitario como Brochures de venta, imágenes 3D del proyecto, videos y un equipo capacitado para ofrecer el producto.

## 5.1 Ubicaciones físicas

### Gráfico 49

#### *Plaza física del proyecto*



*Fuente: Elaboración propia*

La ubicación del Centro Comercial estará en el cruce de las calles Sabogal y Arias Schreiber. Urbanización La Aurora. Distrito Miraflores. Lima.

## 5.2 Ubicaciones virtuales

Página de internet: [www.StreerhallAurora.com](http://www.StreerhallAurora.com)

Gráfico 50

*Plaza digital del proyecto*



*Fuente: Elaboración propia / tomando como referencia Mercado Roma.*

## 6 CAPÍTULO IV – PRECIO

### 6.1 Resumen de áreas del proyecto

Tabla 15  
*Áreas del proyecto comercial*

Composición de las Areas a Construir	Parciales m <sup>2</sup>	Totales m <sup>2</sup>
Area total del terreno	778.29	
Área de sotano y tanque elevado		832.29
Áreas de estacionamientos	509.66	
Área de tanque cisterna	42.00	
Área de tanque elevado	12.00	
Área de almacen	177.71	
Área de rampa	90.92	
Área comercial		1,860.09
Area de locatarios gourmet	248.55	
Area de locales comerciales	329.96	
Area de gym	338.77	
Área de oficinas	698.15	
Áreas comunes	244.66	
Área de terraza	0.00	
	Área Total Construida	2,638.38

*Fuente: Elaboración propia*

Por las características del sector urbano solo se puede acceder a edificaciones de tres niveles y utilizar la azotea en un porcentaje no mayor al 50%; los solares en ventas de la zona de estudio, La Aurora en el distrito de Miraflores, están siendo usadas como edificaciones de viviendas unifamiliares, amplias y rodeadas de jardines.

## 6.2 Resumen de áreas del proyecto, atributos y precios finales de alquiler por m<sup>2</sup>

Para el cálculo del alquiler del m<sup>2</sup> de área comercial se ha utilizado la siguiente tabla de atributos de ubicación -con vista a la avenida principal o calle lateral o interior-; niveles -primer, segundo o tercero-, tipo de techumbre -área techada o terraza-.

Tabla 16

*Atributos para signar factores de precio de alquiler por m<sup>2</sup>:*

Porcentajes de influencia de los atributos en el precio final de alquiler

Ubicación	Fachada avenida	5.00%
	Fachada Calle	2.50%
	Interiores	0.00%
Niveles	1° Nivel	5.00%
	2° Nivel	2.50%
	3° Nivel	0.00%
Techumbre	Techada	100.00%
	Sin techar -terrazas-	75.00%

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 17

Distribución de los precios de alquiler del primer nivel, del área gourmet por locales

Ubicación	Niveles	Local	Area	Area de	Area de	Area Total	Valor de	Impuesto IGV	Precio de	Factor de	Factor de Nivel (FN)	Factor de	Precio de	Precio de	Precios Establecidos de Alquiler		
			Construida (AC)	Terraza (At)	Almacenes (AA)	Alquiler (AT)	Alquiler sin Impuesto		Alquiler Final	Ubicación (FU)		Alquiler Final (FAT)	Alquiler Ajustado (AT)	Total	USD/m <sup>2</sup>	Tipo de Area	% Precio
			m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	USD	USD	USD	%	%	%	USD/m <sup>2</sup>	USD/m <sup>2</sup>	USD/m <sup>2</sup>		
TIENDA TIPO PUESTO GOURMET																	
Fach Av	1° Nivel	1	14.77	-	4.00	18.77 m2	1,168	199	1,367	105.0%	105.0%	110.3%	88.20	72.81	80	Area Construida (AC)	100%
Fach Av	1° Nivel	2	15.40	-	4.00	19.40 m2	1,216	207	1,422	105.0%	105.0%	110.3%	88.20	73.31	48	Area de Terraza (At)	60%
Fach Av	1° Nivel	3	23.43	-	4.00	27.43 m2	1,821	310	2,131	105.0%	105.0%	110.3%	88.20	77.67	16	Area Almacenes (AA)	20%
Fach Av	1° Nivel	4	15.06	-	4.00	19.06 m2	1,190	202	1,392	105.0%	105.0%	110.3%	88.20	73.05			
Fach Av	1° Nivel	5	13.38	-	4.00	17.38 m2	1,063	181	1,244	105.0%	105.0%	110.3%	88.20	71.58			
Fach Ca	1° Nivel	6	14.11	-	4.00	18.11 m2	1,093	186	1,279	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	70.62			
Fach Ca	1° Nivel	7	13.48	-	4.00	17.48 m2	1,047	178	1,225	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	70.06			
Fach Ca	1° Nivel	8	16.06	-	4.00	20.06 m2	1,237	210	1,447	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	72.12			
Fach Ca	1° Nivel	9	21.59	-	4.00	25.59 m2	1,644	279	1,923	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	75.14			
Fach Ca	1° Nivel	10	6.28	-	4.00	10.28 m2	517	88	605	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	58.82			
Fach Ca	1° Nivel	11	22.85	-	4.00	26.85 m2	1,736	295	2,031	102.5%	105.0%	107.6%	86.10	75.66			
Interior	1° Nivel	12	8.38	-	4.00	12.38 m2	656	112	768	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	62.03			
Interior	1° Nivel	13	8.65	-	4.00	12.65 m2	676	115	791	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	62.50			
Interior	1° Nivel	14	8.64	-	4.00	12.64 m2	675	115	790	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	62.48			
Interior	1° Nivel	15	8.29	-	4.00	12.29 m2	650	110	760	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	61.87			
Interior	1° Nivel	16	9.14	-	4.00	13.14 m2	711	121	832	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	63.30			
Interior	1° Nivel	17	11.98	-	4.00	15.98 m2	915	156	1,070	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	66.98			
Interior	1° Nivel	18	17.06	-	4.00	21.06 m2	1,280	218	1,497	100.0%	105.0%	105.0%	84.00	71.08			
Parciales			248.55	-	72.00	320.55 m2	19,293.12	3,279.83	22,572.95								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

*Distribución de los precios de alquileres del primer nivel al tercero, incluido la azotea, de las áreas para los locales restantes.*

Ubicación	Niveles	Local	Area	Area de	Area de	Area Total	Valor de	Impuesto	Precio de	Factor de	Factor de	Factor de	Precio de	Precio de	Precios Establecidos de Alquiler		
			Construida (AC)	Terraza (At)	Almacene s (AA)	Alquiler (AT)	Alquiler sin Impuesto	IGV	Alquiler Final	Ubicación (FU)	Nivel (FN)	Alquiler Final (FAT)	Alquiler Ajustado (AT)	Alquiler Total	USD/m <sup>2</sup>	Tipo de Area	% Precio
			m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	USD	USD	USD	%	%	%	USD/m <sup>2</sup>	USD/m <sup>2</sup>	USD/m <sup>2</sup>		
<b>TIENDA TIPO LOCAL COMERCIAL CAFETERÍA</b>																	
Fach Ca	1° Nivel	1	151.31	-	16.00	167.31 m2	3,974	676	4,649	102.5%	105.0%	107.6%	30.14	27.79	28	Area Construida (AC)	100%
Fach Ca	1° Nivel	1	178.65	-	-	178.65 m2	4,601	782	5,384	102.5%	105.0%	107.6%	30.14	30.14	16.8	Area de Terraza (At)	60%
															6	Area Almacenes (AA)	20%
	Parciales		329.96	-	16.00	345.96 m2	8,575.17	1,457.78	10,032.94								
<b>TIENDA ÚNICA TIPO LOCAL ANCLA (Gym)</b>																	
Fach Av	2° Nivel	1	338.77	-	-	338.77 m2	4,051	689	4,740	105.0%	102.5%	107.6%	13.99	13.99	13	Area Construida (AC)	100%
															7.8	Area de Terraza (At)	60%
															3	Area Almacenes (AA)	20%
	Parciales		338.77	-	-	338.77 m2	4,051.12	688.69	4,739.82								
<b>OFICINA ÚNICA TIPO LOCAL ANCLA (Co-working)</b>																	
Fach Av	3° Nivel	1	524.00	-	-	524.00 m2	5,643	959	6,602	105.0%	100.0%	105.0%	12.60	12.60	12	Area Construida (AC)	100%
Fach Ca	4° Nivel	1	174.15	-	-	174.15 m2	1,831	311	2,142	102.5%	100.0%	102.5%	12.30	12.30	7.2	Area de Terraza (At)	60%
															2	Area Almacenes (AA)	20%
	Parciales		698.15	-	-	698.15 m2	7,474	1,271	8,744								
	Totales		1,615.43	-	88.00	1,703.43 m2	39,393	6,697	46,090								

RELACION Y PRECIO DE ALQUILER DE ESTACIONAMIENTOS DE VEHICULOS  
(Expresado en Dólares Americanos)

		Tiempo de estacionamientos																	
Política de alquiler		< 1 hora	> 1 hora																
Precio S/.		3.00	5.00																
		Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo		Parcial horas	Alquiler S/.		
item	Actividad	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym	Gourmet	Gym				
1	6:00 7:00	-	4	-	4	-	4	-	4	-	4	-	4	-	-	-	20		
2	7:00 8:00	5	7	5	7	5	7	5	7	5	7	5	7	5	-	5	70		
3	8:00 9:00	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	2	6	66		
4	9:00 10:00	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	6	6	6	34		
5	10:00 11:00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	8	4	8	24		
6	11:00 12:00	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	4	4	4	26		
7	12:00 13:00	4	-	4	-	4	-	4	-	4	-	4	-	12	2	12	48		
8	13:00 14:00	14	-	14	-	14	-	14	-	14	-	14	-	12	2	12	98		
9	14:00 15:00	8	-	8	-	8	-	8	-	8	-	8	-	12	2	12	66		
10	15:00 16:00	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	6	2	6	39		
11	16:00 17:00	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	31		
12	17:00 18:00	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	-	2	29		
13	18:00 19:00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	-	2	54		
14	19:00 20:00	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	-	4	68		
15	20:00 21:00	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	10	-	10	90		
16	21:00 22:00	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	10	-	10	70		
17	22:00 23:00	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	14		
Horas de Estacionamientos		73	46	73	46	73	46	73	46	73	46	73	46	99	30	99	24	847	
Parciales Semanales			119		119		119		119		119		119		129		123	847	
Horas de Estacionamiento		horas		%															
Gourmet	mayor a una hora	563	66.47%																
Gym	menor a una hora	284	33.53%																
< 1 hora		3	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	429	429	120	2,433		
> 1 hora		5	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	150	150		1,420		
Total Semanal																3,853			

Fuente: Elaboración propia

## 7 CAPÍTULO VII ESTRUCTURA FINANCIERA

Se analizarán dos opciones de proyectos:

- Opción de construcción y operación del centro comercial
- Opción de construcción y venta

### 7.1 Opción de construcción y operación del centro comercial

#### 7.1.1 Detalles de gastos de la construcción

Los gastos de la construcción se han detallado en su mayor grado posible, separando el costo de construcción del m<sup>2</sup> de área techada de los tipos de local; del equipamiento para obtener ratios parciales y más cercanos a la realidad que una gran ratio universal.



Tabla 19.1 *Detalle de gastos de la construcción*  
 Nota continua la Tabla 18

GASTOS LICENCIAS CONSTRUCCION	Unid.	Cantidad	P.U.	P.Parcial	Sin IGV	IGV	TOTAL
Licencia de demolición, mov de tierras	glb	1	500	500	500	-	500
Conformidad de demolición, mov de tierras	glb	1	55	55	55	-	55
Certificado de Nomenclatura de Calles	glb	-	-	-	-	-	-
Copias certificadas de planos aprobados	unid	80	5	400	400	-	400
Certificado de Parámetros Urbanísticos	unid	1	30	30	30	-	30
Revisión de Anteproyecto	glb	1	1,250	1,250	1,250	-	1,250
Licencia de Obra Nueva (PyV, Rev, Isp Oc)	m <sup>2</sup>	2,638	5.79	15,287	15,287	-	15,287
Conformidad de obra de edificación y declaratoria fabrica	glb	1	2,100	2,100	2,100	-	2,100
Certificado de Numeración	glb	1	60	60	60	-	60
Inscripción inmuebles en municipalidad distrital	glb	1	160	160	160	-	160
Copias certificadas de planos para lotes	planos	80	5	400	400	-	400
Pago a SERPAR	mes	12	35	420	420	-	420
<b>TOTAL GASTOS LICENCIAS CONSTRUCCION</b>					20,662	-	<b>20,662</b>
CONSTRUCCION	Unid.	Cantidad	P.U.	P.Parcial	Sin IGV	IGV	TOTAL
Demoliciones previas	glb	1	20,000	20,000	20,000	3,400	23,400
Costo de movimiento masivo de suelo interna	m <sup>3</sup>	3,607	5.00	18,037	18,037	3,066	21,103
Eliminación de material	m <sup>3</sup>	4,329	3.50	15,151	15,151	2,576	17,726
Área de sotanos y tanque elevado - Costo Directo	m <sup>2</sup> Prom		288				
Áreas de estacionamientos	m <sup>2</sup>	510	288.00	146,782	146,782	24,953	171,735
Área de tanque cisterna	m <sup>2</sup>	42	288.00	12,096	12,096	2,056	14,152
Área de tanque elevado	m <sup>2</sup>	12	288.00	3,456	3,456	588	4,044
Área de almacen	m <sup>2</sup>	178	324.00	57,578	57,578	9,788	67,366
Área de rampa	m	91	216	19,638	19,638	3,339	22,977
Área comercial -Costo Directo	m <sup>2</sup> Prom		386				
Area de locatarios gourmet	m <sup>2</sup>	249	360	89,478	89,478	15,211	104,689
Area de locales comerciales	m <sup>2</sup>	330	306	100,968	100,968	17,165	118,132
Area de gym	m <sup>2</sup>	339	260	88,114	88,114	14,979	103,093
Área de oficinas	m <sup>2</sup>	698	504	351,868	351,868	59,817	411,685
Áreas comunes	m <sup>2</sup>	245	360	88,078	88,078	14,973	103,051
Área de terraza	m <sup>2</sup>	-	216	-	-	-	-
Equipo hidroneumático/bombas consumo/ACI	unid	1	18,000	18,000	18,000	3,060	21,060
Ascensores	unid	1	26,000	26,000	26,000	4,420	30,420
Equipo de refrigeracion	unid	1	11,000	11,000	11,000	1,870	12,870
Ingreso con barrera y lector automático estacionamiento	unid	1	4,000	4,000	4,000	680	4,680
Gastos Generales							
Gestión directa de obra -ingenieros, prevencionistas	mes	8	5,396	43,168	43,168	-	43,168
Adminsitacion de obra -gastos oficina, transporte, caja chica	glb	2.50%	1,011,244	25,281	25,281	4,298	29,579
Utilidad del constructor	glb	0.0%	1,011,244	-	-	-	-
Construcción de viviendas en lotes -Costo Indirecto							
Contratista - Seguro CAR	glb	0.01	1,055,244	9,233	9,233	1,570	10,803
Gastos de supervisión externa de obra	mes	8	-	-	-	-	-
Conexiones Domiciliarias							
Medidores de Agua	unid	5	120	600	600	102	702
Medidores de Luz	unid	23	300	6,900	6,900	1,173	8,073
<b>TOTAL CONSTRUCCION</b>					1,155,426	189,084	<b>1,344,510</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.2**  
**Detalle de gastos de la construcción**  
 Nota continua la Tabla 18.1

<b>TITULACION</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.Parcial</b>	<b>Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>
Hipoteca terreno	glb	-	-	-	-	-	-
Levantamiento hipoteca terreno	glb	1	1,800	1,800	1,800	-	1,800
Inscripción Declaratoria de Fábrica	glb	1	350	350	350	-	350
Independización y reglamento interno	glb	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos							
Certificados Registrales Inmobiliarios (CRI)	unid	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL TITULACION</b>					<b>2,150</b>	<b>-</b>	<b>2,150</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.Parcial</b>	<b>Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos Legales	mes	10	300	3,000	3,000	-	3,000
Gastos Contabilidad	mes	10	300	3,000	3,000	-	3,000
Gastos Varios, transporte, oficinas, etc	mes	10	120	1,200	1,200	204	1,404
Gastos Municipales							
Arbitrios	glb	12	90	1,080	1,080	184	1,264
Predial	glb	12	90	1,080	1,080	184	1,264
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					<b>9,360</b>	<b>571</b>	<b>9,931</b>
<b>PUBLICIDAD</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.Parcial</b>	<b>Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>
Estudio de Mercado	glb	1	3,800	3,800	3,800	646	4,446
Material de venta /brochures, planos, maquetas, etc.)	glb	1	1,560	1,560	1,560	265	1,825
Caseta venta	glb	-	1,800	-	-	-	-
Departamento piloto (hecho en drywall amueblado)	glb	-	-	-	-	-	-
Publicidad en medios	mes	12	600	7,200	7,200	1,224	8,424
Letrero	unid	2	160	320	320	54	374
Vendedores Inmobiliarios	mes	6	900	5,400	5,400	-	5,400
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>					<b>18,280</b>	<b>2,190</b>	<b>20,470</b>
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.Parcial</b>	<b>Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>
Comisión Cartas Fianza	unid	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros							
Proyecto bancario de estructuración financiera	glb	1	1,800	1,800	1,800	306	2,106
Tasación	glb	1	40	40	40	7	47
Inspecciones de Avance de Obra	mes	8	280	2,240	2,240	381	2,621
<b>TOTAL GASTOS BANCARIOS</b>					<b>4,080</b>	<b>694</b>	<b>4,774</b>
<b>OTROS EGRESOS (Especificar)</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>P.Parcial</b>	<b>Sin IGV</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL OTROS EGRESOS</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DE GRESOS</b>					<b>2,564,468</b>	<b>196,233</b>	<b>2,760,701</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2 Detalles de gastos de la construcción desglosado el IGV

Los gastos de la construcción generan un IGV el cual no se puede descargar en el primer análisis ya que no se genera una venta sino una operación del centro comercial por un periodo de 20 años; para ser analizado en sus primeros 14 años.

Este impuesto del IGV será descargado, junto el IGV generado de los gastos operativos efectuados en el año cero; para posteriormente ser usados para cubrir el pago del IGV de las operaciones del centro comercial en los tres primeros años de actividad.

Tabla 20

*Resumen del flujo de gasto de la construcción con el IGV y gasto financiero.*

(Expresado en Dólares Americanos)

EGRESOS	Sin IGV	IGV	TOTAL
Terreno, alcabala y gastos notariales	1,332,776	-	1,332,776
Proyecto de Habilitación Urbana	-	-	-
Proyectos - Construcción	21,734	3,695	25,428
Licencias - Habilitación Urbana	-	-	-
Licencias - Construcción	20,662	-	20,662
Gasto de Proyecto Habilitación Urbana	-	-	-
Costo Directo de Construcción	1,077,744	183,216	1,260,960
Gastos Generales de Construcción	68,449	4,298	72,747
Costos Indirectos de la Construcción	9,233	1,570	10,803
Utilidad de la Constructora	-	-	-
Titulación	2,150	-	2,150
Gastos Administrativos	9,360	571	9,931
Publicidad	18,280	2,190	20,470
Gastos Bancarios	4,080	694	4,774
Otros Egresos	-	-	-
Gestión Utilidad	-	-	-
Gastos Financieros	126,169	-	126,169
Pago diferencial del IGV	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS USD</b>	<b>2,690,636</b>	<b>196,233</b>	<b>2,886,869</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.1.3 Detalles de la estructura de financiamiento de la construcción.

La estructura del financiamiento de la construcción se basa en que será cubierto por dos protagonistas: el propietario inversionista que adquiere el terreno y es responsable del 100% de los costos indirectos; y la entidad bancaria que se responsabiliza de los costos directos de la construcción de la fábrica.

Tabla 21  
*Estructuración financiera, dividido por tipos de costos.*

Egresos Considerados	Monto USD	% Incidencia	División de Egresos (USD)		
			Terreno	Costo Directo	Costo Indirecto
Terreno, alcabala y gastos notariales	1,332,776	46.17%	1,332,776		
Proyecto de Habilitación Urbana	-	0.00%		-	
Proyectos - Construcción	25,428	0.88%		25,428	
Licencias - Habilitación Urbana	-	0.00%		-	
Licencias - Construcción	20,662	0.72%		20,662	
Gasto de Proyecto Habilitación Urbana	-	0.00%		-	
Costo Directo de Construcción	1,260,960	43.68%		1,260,960	
Gastos Generales de Construcción	72,747	2.52%		72,747	
Costos Indirectos de la Construcción	10,803				10,803
Utilidad de la Constructora	-	0.00%		-	
Titulación	2,150	0.07%			2,150
Gastos Administrativos	9,931	0.34%			9,931
Publicidad	20,470	0.71%			20,470
Gastos Bancarios	4,774	0.17%			4,774
Otros Egresos	-	0.00%			-
Gestión Utilidad	-	0.00%			-
Gastos Financieros	126,169	4.37%			126,169
Pago diferencial del IGV	-	0.00%			-
Sub total	2,886,869		1,332,776	1,379,797	174,296
Porcentajes de Incidencias		100.00%	46.17%	47.80%	6.04%

Fuente: *Elaboración propia*

Si bien los gastos de financiamiento –valor de los intereses acumulados por los costos directos de la construcción- son considerados costos indirectos, y por lo tanto debieran ser cubiertos por el propietario; se han estructurado en la incidencia de la entidad bancaria.

Estos gastos se han capitalizado mes a mes y al final de la construcción se han capitalizado en un solo crédito con un monto de 1,508,116 USD pagaderos a 12 años con una tasa de interés del 12% y generando una cuota anual de 221,336 USD.

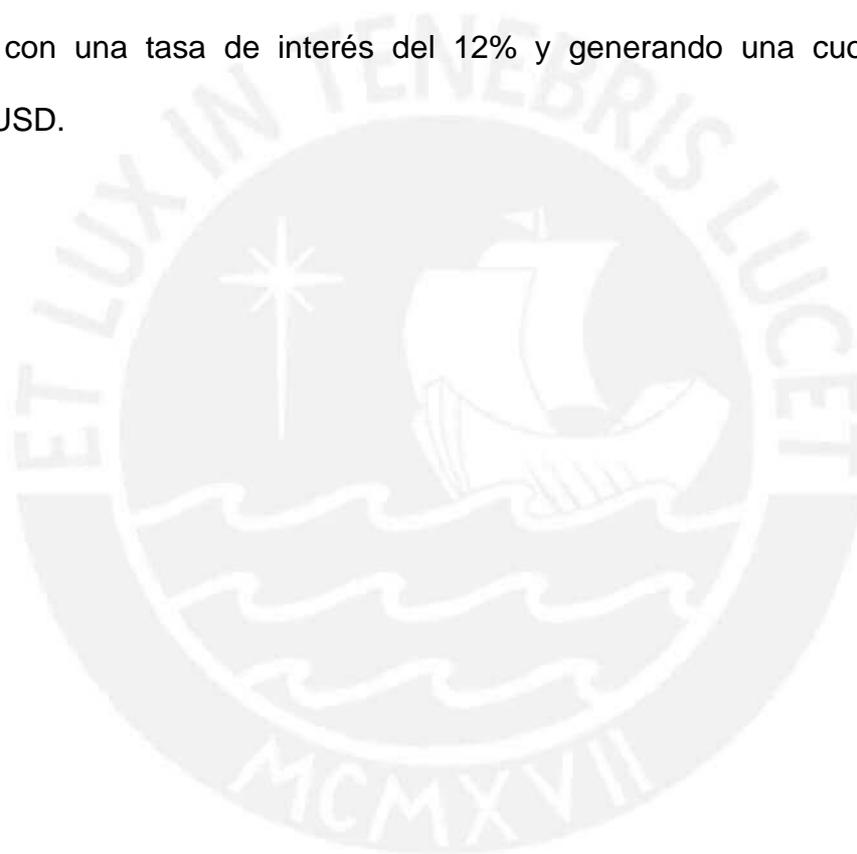


Tabla 22  
Estructuración financiera, dividido por tipos de inversionista.

Egresos Considerados	Monto US\$	% Incid.	% Incidencia	División de Egresos (USD)		
				Aporte del Propietario	% Incid.	Monto a Financiar
Terreno, alcabala y gastos notariales	1,332,776	46.17%	100%	1,332,776	0%	-
Proyecto de Habilitación Urbana	-	0.00%	100%	-	0%	-
Proyectos - Construcción	25,428	0.88%	0%	-	100%	25,428
Licencias - Habilitación Urbana	-	0.00%	0%	-	100%	-
Licencias - Construcción	20,662	0.72%	0%	-	100%	20,662
Gasto de Proyecto Habilitación Urbana	-	0.00%	0%	-	100%	-
Costo Directo de Construcción	1,260,960	43.68%	0%	-	100%	1,260,960
Gastos Generales de Construcción	72,747	2.52%	0%	-	100%	72,747
Costos Indirectos de la Construcción	10,803	0.37%	100%	10,803	0%	-
Utilidad de la Constructora	-	0.00%	0%	-	100%	-
Titulación	2,150	0.07%	0.0%	-	100%	2,150
Gastos Administrativos	9,931	0.34%	100%	9,931	0%	-
Publicidad	20,470	0.71%	100%	20,470	0%	-
Gastos Bancarios	4,774	0.17%	100%	4,774	0%	-
Otros Egresos	-	0.00%	100%	-	0%	-
Gestión Utilidad	-	0.00%	100%	-	0%	-
Gastos Financieros	126,169	4.37%	0%	-	100%	126,169
Pago diferencial del IGV	-	0.00%	100%	-	0%	-
Sub total	2,886,869			1,378,753		1,508,116
Porcentajes de Incidencias		100.00%		47.76%		52.24%

*Resumen, fuentes de financiación*

Descripción	Montos (US\$)	
Aporte previo Promotor/Constructor	1,378,753	47.76%
Monto a financiar por ventas o línea de fin:	1,508,116	52.24%
Sub Total	2,886,869	100.00%

Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.4 Resumen de flujo de gastos de la construcción

En la Tabla 23 se aprecia que los gastos financieros por el uso de la línea de crédito del banco para cubrir los gastos directos de la construcción. Finalmente, los intereses del uso de esta línea de crédito -que generan los gastos financieros- se capitalizaran al final de los 12 meses que dura la construcción y harán un monto de 1'508,116 USD que se pagaran a cuota constante por el tiempo de doce años.



Tabla 23

*Resumen del flujo de gasto de la construcción.*

(Expresado en Dólares Americanos)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Terreno, alcabala y gastos notariales	1,332,776	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,332,776
Proyecto de Habilitación Urbana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proyectos - Construcción	15,702	9,727	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,428
Licencias - Habilitación Urbana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencias - Construcción	17,557	35	35	35	35	35	35	35	35	35	2,755	35	20,662
Gasto de Proyecto Habilitación Urbana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Directo de Construcción	77,439	145,192	251,132	120,093	120,093	120,093	120,093	124,137	155,778	18,135	8,775	-	1,260,960
Gastos Generales de Construcción	-	-	9,093	9,093	9,093	9,093	9,093	9,093	9,093	9,093	-	-	72,747
Costos Indirectos de la Construcción	-	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	-	-	-	10,803
Utilidad de la Constructora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Titulación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,150	-	2,150
Gastos Administrativos	211	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	211	9,931
Publicidad	7,348	702	1,602	1,602	1,602	1,602	1,602	1,602	702	702	702	702	20,470
Gastos Bancarios	2,153	-	328	328	328	328	328	328	328	328	-	-	4,774
Otros Egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión Utilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago diferencial del IGV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egresos incluido IGV</b>	<b>1,453,185</b>	<b>157,957</b>	<b>264,492</b>	<b>133,452</b>	<b>133,452</b>	<b>133,452</b>	<b>133,452</b>	<b>137,496</b>	<b>168,237</b>	<b>29,244</b>	<b>15,333</b>	<b>948</b>	<b>2,760,701</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.1.5 Resumen de flujo de caja de la construcción

En la Tabla 24 se aprecia que los gastos de construcción son cubiertos por el inversionista y la entidad bancaria, cuyos gastos financieros por el uso de la línea de crédito del banco para cubrir los gastos directos de la construcción ascienden a un monto de 126,169 USD, con una TEA del 10%, previamente negociada en la etapa de negociación de la estructuración financiera.

Tabla 24  
*Flujo de caja de la construcción*

(Expresado en Dólares Americanos)

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14	Total
INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS		1,453,185	157,957	264,492	133,452	133,452	133,452	133,452	137,496	168,237	29,244	15,333	948	-	-	2,760,701
Saldo Mensual		(1,453,185)	(157,957)	(264,492)	(133,452)	(133,452)	(133,452)	(133,452)	(137,496)	(168,237)	(29,244)	(15,333)	(948)	-	-	(2,760,701)
Saldo Acumulado		(1,453,185)	(1,611,142)	(1,875,633)	(2,009,086)	(2,142,538)	(2,275,990)	(2,409,443)	(2,546,939)	(2,715,176)	(2,744,420)	(2,759,753)	(2,760,701)	(2,760,701)	-	(2,760,701)
Financiamiento Bancario	(1,381,947)	1,381,947														1,381,947
Financiamiento Acumulado		1,381,947	1,392,967	1,404,075	1,415,271	1,426,556	1,437,932	1,449,398	1,460,956	1,472,606	1,484,349	1,496,185	1,508,116			
Gastos Financieros																
TEA																
TEM			11,020	11,108	11,196	11,286	11,376	11,466	11,558	11,650	11,743	11,836	11,931			126,169
Aporte Inversionistas	(1,378,753)	1,378,753														1,378,753
Aporte Inversionista Acumulado		1,378,753														
Devolución de aportes del inversionista																
Saldo Mensual		1,307,516	(157,957)	(264,492)	(133,452)	(133,452)	(133,452)	(133,452)	(137,496)	(168,237)	(29,244)	(15,333)	(948)	-	-	
Saldo de Caja		1,307,516	1,149,559	885,067	751,615	618,162	484,710	351,258	213,762	45,524	16,280	947	(0)	(0)		

Fuente: *Elaboración propia*

7.1.6 Flujo de gastos operativos

En la Tabla 12 se aprecia que los gastos operativos, cubiertos por el inversionista al 100% del año cero -el año de la construcción- y un 30% de los gastos el primer año, lo que corresponde tener un saldo de caja inicial para responder los primeros 4 meses de operaciones

Tabla 25  
Flujo de gastos operativos

(Expresado en Dólares Americanos)																																
GASTOS ADMINISTRATIVOS								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total			
Unid.	Cantidad	P.U.	P.Parcial	Sin IGV	IGV	TOTAL																										
Personal Administración																																
Administrador	mes	12	1,420	17,040	17,040	17,040		17,040																								
Contador	mes	12	1,136	13,632	13,632	13,632		13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632	13,632						
Muebles, maquinaria, herramientas																																
Escritorios	unid	2	200	400	400	68	468	400																								
Computadoras	unid	2	600	1,200	1,200	204	1,404	1,200																								
Impresoras	unid	1	120	120	120	20	140	120																								
Libreros	unid	2	100	200	200	34	234	200																								
Muebles	glb	1	400	400	400	68	468	400																								
Materiales e insumos																																
Utiles de escritorios	mes	12	60	720	720	122	842	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720						
Total sin IGV																																
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS								3,040	31,392	31,392	31,392	31,392	31,392	33,712	31,392	31,392	31,392	31,392	33,712	31,392	31,392	31,392	31,392	31,392	33,712	31,392	31,392	31,392	31,392	31,392	637,840	
IGV								517	122	122	122	122	122	517	122	122	122	122	517	122	122	122	122	122	517	122	122	122	122	4,148		
GASTOS DE PUBLICIDAD								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total			
Personal																																
Community Manager	mes	12	1,065	12,780	12,780		12,780		10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	204,480						
Publicista externo	trimestrel	4	250	1,000	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	20,000						
Gastos informáticos																																
Dominio en internet	anual	1	100	100	100	17	117	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2,100						
Diseño de página WEB y diseño de App	glb	1	1,000	1,000	1,000	170	1,170	1,000																								
Total sin IGV																																
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD								1,100	11,324	11,324	11,324	11,324	11,324	12,324	11,324	11,324	12,324	11,324	11,324	12,324	11,324	11,324	12,324	11,324	11,324	12,324	11,324	11,324	11,324	11,324	232,480	
IGV								187	17	17	187	17	17	187	17	17	187	17	17	187	17	17	187	17	17	187	17	17	187	17	1,360	
GASTOS DE LIMPIEZA								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total			
Personal																																
Personal de limpieza de interiores	mes	24	426	10,224	10,224		10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	204,480						
Personal de limpieza de exteriores	mes	12	426	5,112	5,112		5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112	102,240						
Mantenimiento general de IISS e IIEE	mes	12	200	2,400	2,400		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	48,000						
Muebles, maquinaria, herramientas																																
Aspiradoras industriales	unid	2	650	1,300	1,300	221	1,521	1,300																								
carros de limpieza	unid	2	160	320	320	54	374	320																								
Materiales e insumos																																
Uniformes	unid	6	100	600	600	102	702	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	12,600						
Materiales e insumos	mes	12	250	3,000	3,000	510	3,510	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	63,000						
Total sin IGV																																
TOTAL GASTOS DE LIMPIEZA								5,220	21,336	21,336	21,336	21,336	21,336	22,956	21,336	21,336	21,336	21,336	22,956	21,336	21,336	21,336	21,336	21,336	22,956	21,336	21,336	21,336	21,336	21,336	21,336	431,580
IGV								887	612	612	612	612	612	887	612	612	612	612	887	612	612	612	612	887	612	612	612	612	612	612	13,066	
GASTOS DE SEGURIDAD								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total			
Personal																																
Personal de seguridad diurna	mes	12	568	6,816	6,816		6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	129,504						
Personal de seguridad nocturna	mes	12	639	7,668	7,668		7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	7,668	153,360						
Muebles, maquinaria, herramientas																																
Intercomunicadores móviles	unid	4	100	400	400	68	468	400																								
Circuito interno de camaras y monitores	glb	1	6,000	6,000	6,000	1,020	7,020	6,000																								
Materiales e insumos																																
Uniformes	unid	4	200	800	800	136	936	800																								
Total sin IGV																																
TOTAL GASTOS DE SEGURIDAD								7,200	14,484	8,468	14,484	15,684	14,484	15,284	20,884	15,284	14,484	15,684	14,484	15,284	20,884	15,284	14,484	15,684	14,484	15,284	14,484	15,284	14,484	14,484	14,484	311,264
IGV								1,224	-	136	-	204	-	136	1,088	136	-	204	-	136	1,088	136	-	204	-	136	-	136	68	1,156	4,828	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.1  
Flujo de gastos operativos (continua de la tabla 25)

GASTOS DE MANTENIMIENTO y RENOVACIÓN								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total	
Materiales e insumos																														
Renovación de fachadas y arquitectura interir	glb	1	22,000	22,000	22,000	3,740	25,740																							
jardines externo	mes	12	100	1,200	1,200	204	1,404		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	24,000	
Pintado de fachada	glb	1	3,600	3,600	3,600	612	4,212																							
Pintado de Interiores	glb	1	5,500	5,500	5,500	935	6,435																							
Arreglos varios	mes	12	150	1,800	1,800	306	2,106		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	36,000	
	Total sin IGV																													
TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO y RENOVACION	IGV				12,100	2,057	14,157		-	3,000	3,000	3,000	12,100	3,000	25,000	12,100	3,000	3,000	12,100	3,000	3,000	12,100	3,000	25,000	12,100	3,000	25,000	12,100	3,000	180,600
	IGV								-	510	510	510	2,057	510	4,250	2,057	510	510	2,057	510	510	2,057	510	510	2,057	510	510	2,057	510	30,702
GASTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS y MUNICIPALES								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total	
Materiales e insumos																														
Consumo de servicios públicos																														
consumo eléctrico	mes	12	1,200	14,400	14,400	2,448	16,848		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	288,000	
consumo de agua potable y alcantarillado	mes	12	680	8,160	8,160	1,387	9,547		8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	163,200	
consumo de telefonía de administración y seguridad	mes	12	120	1,440	1,440	245	1,685		1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	28,800	
consumo de internet y televisión por cable	mes	12	200	2,400	2,400	408	2,808		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	48,000	
Gastos municipales y licencias																														
Licencias de funcionamiento	glb	1	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000		4,000																					
arbitrios	año	1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	30,000	
Prediales	año	1	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	60,000	
	Total sin IGV								34,900	30,900	30,900	30,900	30,900	34,900	30,900	30,900	30,900	30,900	30,900	30,900	34,900	30,900	30,900	30,900	30,900	30,900	30,900	34,900	634,000	
TOTAL GASTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS y MUNICIPALES	IGV				34,900	4,488	39,388		4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	4,488	89,760	
OTROS EGRESOS (Especificar)								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total	
	Total sin IGV								-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL OTROS GASTOS	IGV								-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL DE GRESOS								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Total	
Gastos de personal																														
Gastos de muebles y otros									11,440	100	100	1,100	500	100	5,040	6,500	100	1,100	500	4,040	1,100	6,500	100	1,100	4,440	100	1,100	500	6,100	51,660
Gastos de insumos, consumibles y servicios									31,520	33,720	34,520	33,720	43,620	33,720	56,520	42,820	34,520	33,720	43,620	33,720	56,520	42,820	34,520	33,720	43,620	33,720	56,520	42,820	34,520	834,520
Gastos municipales y licencias									8,500	4,500	4,500	4,500	4,500	8,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	8,500	114,500
	PARCIAL								51,460	112,436	106,420	113,436	122,736	116,436	140,176	127,936	113,236	113,436	126,736	116,376	136,236	127,936	113,236	117,436	126,676	112,436	136,236	121,936	123,236	2,476,184
	IGV								7,303	5,749	5,885	5,919	7,500	5,749	10,465	8,384	5,885	5,919	7,500	6,419	9,795	8,384	5,885	5,919	8,170	5,749	9,795	7,364	6,905	150,651
	TOTAL								58,763	118,185	112,305	119,355	130,236	122,185	150,641	136,320	119,121	119,355	134,236	122,795	146,031	136,320	119,121	123,355	134,846	118,185	146,031	129,300	130,141	2,626,835

Fuente: Elaboración propia

## 7.1.7 Flujo de caja operativo

En la Tabla 26 se aprecia que los gastos operativos hasta el año 20, pero el proyecto será evaluado entre el final del periodo de pago de los créditos, año 12, y los años 13 y 14, que es cuando se obtienen las primeras utilidades brutas anuales libres de pagos de cuotas de créditos. Se toma el año de la construcción como el año cero.

Tabla 26  
Flujo de caja operativos

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	Total
<b>INGRESOS</b>																							
Ingresos sin IGV			401,250	481,864	506,990	506,990	483,004	432,674	506,990	506,990	506,990	483,004	432,674	506,990	506,990	506,990	483,004	432,674	506,990	506,990	506,990	483,004	9,690,041
IGV			68,213	81,917	86,188	86,188	82,111	73,555	86,188	86,188	86,188	82,111	73,555	86,188	86,188	86,188	82,111	73,555	86,188	86,188	86,188	82,111	1,647,307
<b>EGRESOS</b>																							
Gastos de la etapa de la Construcción																							
Gastos sin IGV		2,564,468																					
IGV (a ser descargado)		196,233																					
Gastos Operativos																							
Gastos sin IGV		51,460	112,436	106,420	113,436	122,736	116,436	140,176	127,936	113,236	113,436	126,736	116,376	136,236	127,936	113,236	117,436	126,676	112,436	136,236	121,936	123,236	2,476,184
IGV		7,303	5,749	5,885	5,919	7,500	5,749	10,465	8,384	5,885	5,919	7,500	6,419	9,795	8,384	5,885	5,919	8,170	5,749	9,795	7,364	6,905	150,651
IGV proveniente de construcción Año Cero		196,233																					
IGV de gastos operativos Año Cero		7,303																					
IGV Parcial (a ser descargado)		203,536																					
Saldo de IGV			62,463	76,031	65,042																		
Flujo de caja económico																							
Utilidad bruta		-2,749,400	288,814	375,444	408,781	462,941	442,930	355,588	456,857	474,056	473,822	430,879	383,434	447,146	456,857	474,056	441,760	371,383	474,992	447,146	463,877	434,974	5,816,340
Saldo de caja Acumulado		-2,749,400	-2,460,585	-2,085,141	-1,676,361	-1,213,419	-770,489	-414,901	41,956	516,012	989,835	1,420,714	1,804,148	2,251,294	2,708,151	3,182,208	3,623,967	3,995,350	4,470,343	4,917,489	5,381,367	5,816,340	
Financiamiento Bancario de la Construcción																							
Préstamo contraído con entidad financiera		-1,381,947	1,508,116																				
Intereses de la inversión en construcción		-126,169																					
Gastos operativos año 0		-																					
TOTAL		-1,508,116																					2,656,033
Número de años a pagar	12																						1,508,116
Tasa (TEA)	10%																						1,147,917
Valor de la cuota anual	221,336																						
Cálculo del financiamiento a aportar por el inversionista del inversionistas																							
Aportes necesarios																							
Aporte del terreno		1,332,776																					
Aporte para el proyecto		45,977																					
Aporte de los gastos operativos																							
Gastos operativo Año 0		58,763																					
Gastos operativos Año 1	30%	35,456																					
Aporte necesario TOTAL		1,472,972																					
Diferencial		-																					
Aporte Total del Inversionista																							
Aporte del Terreno	100%	1,332,776																					
Aporte para el proyecto	100%	45,977																					
Aporte de los gastos operativos																							
Gastos operativo Año 0	100%	58,763																					
Gastos operativos Año 1	100%	35,456																					
Parciales		-1,472,972	1,472,972																				
Interes generados el Año Cero		-																					
TOTAL		-1,472,972																					
Número de años a pagar	12																						2,853,503
Tasa (COK)	12.00%																						1,472,972
Valor de la cuota	237,792																						1,380,531
IMPUESTO IGV																							
		-	-	15,227	78,688	76,361	63,089	77,804	80,303	80,269	74,610	67,135	76,393	77,804	80,303	76,191	65,384	80,439	76,393	78,824	75,205		847,987
Flujo de caja financiero																							
Utilidad bruta		161,624	-45,387	68,379	79,736	3,813	-16,198	-103,540	-2,271	14,928	14,694	-28,249	-75,694	-11,982	456,857	474,056	441,760	371,383	474,992	447,146	463,877	434,974	3,624,901
Saldo de caja Acumulado		161,624	116,237	184,616	264,352	268,165	251,967	148,427	146,156	161,084	175,779	147,530	71,836	59,854	516,711	990,768	1,432,528	1,803,911	2,278,903	2,726,049	3,189,927	3,624,901	
Valor residual al Año 13															2,244,447								

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.8 VAN, TIR y el valor de residual y WACC.

El valor del VAN referencial se ha tomado al 13° año, un año después de haber terminado de haber devuelto tanto los préstamos de financiamiento del proyecto provenientes de la entidad bancaria –con una TEA del 10%- como los provenientes del inmobiliario inversionista –con un COK del 12%-.

Estos montos con los que el proyecto se ha hecho viable han generado un WACC del 11% devueltos en el 12° año. Al cabo del cual las siguientes utilidades brutas anuales hasta el 20° año son de 445,631 USD en promedio; libres de todo pago de cuotas de préstamos pendientes de devolver y antes de impuestos.

Es decir, el proyecto tiene un periodo de retorno de la inversión inicial de 12 años a una tasa promedio del 11%, muy similar con los periodos de retorno de proyectos de alquiler de las oficinas Premium ubicados en los centros financieros de los distritos de San Isidro y Santiago de Surco.

El valor residual al 13° año corresponde al valor del suelo –sin ninguna revaloración del mercado-, más un 72% del costo de la fábrica, considerando que el local comercial se ha devaluado un 28% en 12 años, producto del uso y de una arquitectura en constante cambio. Aunque en las partidas de gastos operativos se encuentra previsto un monto de 22,000 USD más IGV en la remodelación de la arquitectura externa de la edificación.

Este valor residual corresponde al valor de liquidación del todo el plan de inversión a partir del cual se ha tomado los valores de VAN y TIR correspondientes para la evaluación financiera.

Las variaciones del VAN financiero, año a año, no es creciente en aumento, producto del uso del IGV generado en la construcción los tres primeros años; y de los gastos operativos con montos de desembolsos cíclicos que afectan el flujo de la utilidad bruta final.

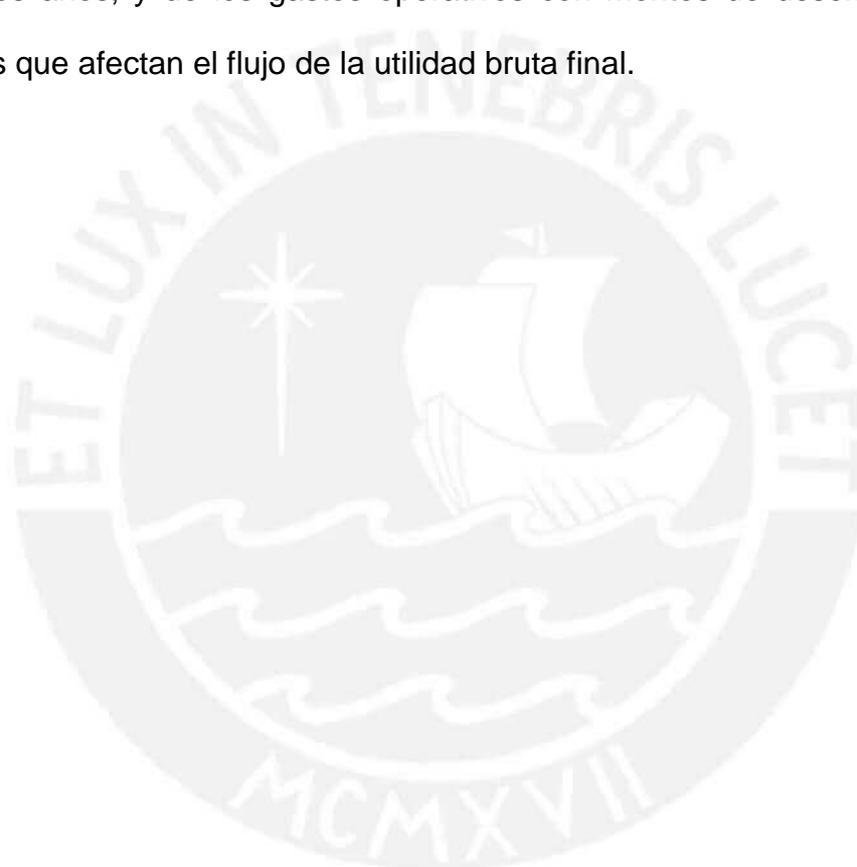


Tabla 27  
VAN y TIR económico y Financiero

VAN y Utilidad sin y con valor residual del inmueble	Flujo de Caja (USD)		
	Económico	Financiero	
VAN sin valor residual del inmueble a los 13 años	-123,355	226,974	
VAN con valor residual del inmueble a los 13 años	1,880,616	2,230,945	
VAN del valor residual en el año 13	2,003,971	2,003,971	
TIR anual al año 13	11.01%	15.82%	
<b>VAN sin valor residual del inmueble</b>			
	al Año 4	-1,434,874	201,426
	al Año 6	-1,049,622	154,590
	al Año 8	-694,155	159,056
	al Año 10	-417,730	155,667
	al Año 12	-216,837	133,492
	al Año 14	-36,747	313,582
	al Año 16	89,404	439,733
	al Año 18	203,088	553,417
	al Año 20	291,438	641,767
Utilidad sin valor residual del inmueble	al Año 13	2,708,151	516,711
Utilidad con valor residual del inmueble	al Año 13	4,952,599	2,761,159
<b>Costos de tasas anuales de financiamiento</b>			
		Monto USD	Tasa %
Costo de Capital para el Inversionista	COK	1,472,972	12.00%
Costo de Capital para la entidad financiera	TEA	1,508,116	10.00%
Costo del Capital final	WACC	2,981,088	10.99%

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Análisis de la sensibilidad a la opción de construcción y operación.

La sensibilidad se analizará para las variables siguientes

- Variación del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción.
- Variación de los porcentajes precios iniciales de los alquileres.
- Variación de los porcentajes de ocupación de los alquileres.
- Variación de la TEA del crédito de la entidad bancaria.

Para entender las gráficas de sensibilidad se ha evaluado el VAN en el año 13° con valor residual de rescate del costo directo de la construcción de la fábrica en un 72% y del terreno al 100% de su valor comercial en el año cero.

La utilidad también se ha evaluado al año 13° con valor de residual.

La arbitrariedad de elegir el año 13° corresponde a que es el año posterior que al año en donde se terminan de cancelar los créditos de la entidad bancaria para cubrir el gasto directo de la construcción a una TEA del 10% y el año de retorno del monto de inversión del inmobiliario a un COK el 12%.

Para evaluar una sensibilidad no hace falta con determinar la mayor o menor variación en el VAN y la utilidad con las fluctuaciones de la variable analizada; sino también la posibilidad que suceda esta variación.

Así, por ejemplo, una alta volatilidad acompañada con una alta posibilidad de ocurrencia determinará que la sensibilidad sea alta finalmente.

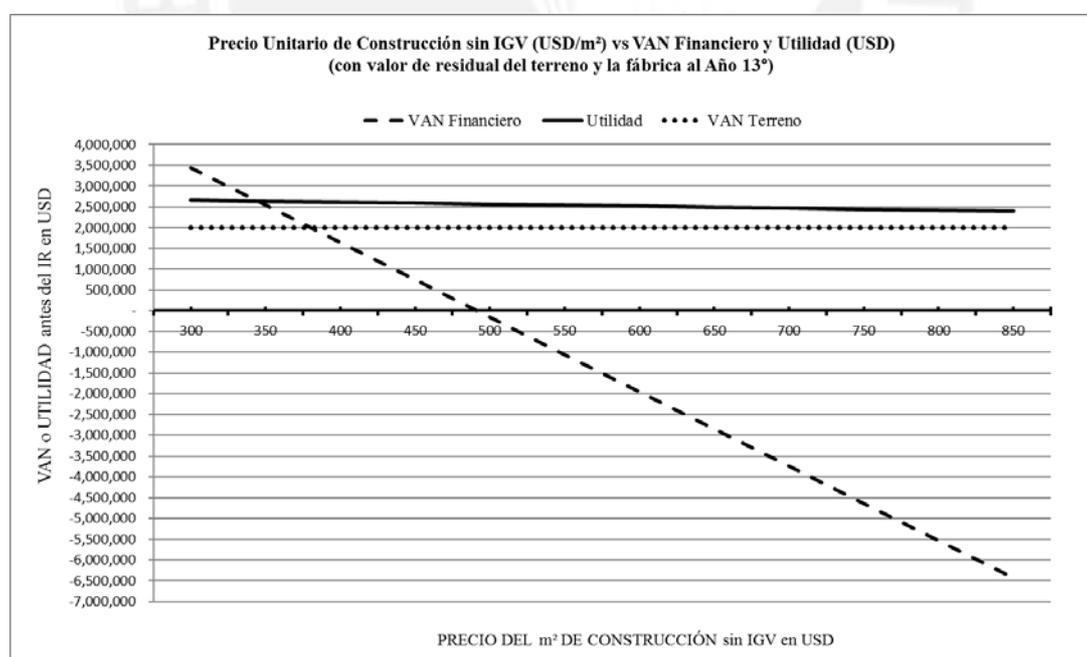


### 7.2.1 Análisis de la sensibilidad del precio del costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción.

El financiamiento comprometido desde el inicio de la construcción está asegurado, entonces la variabilidad del valor original del m<sup>2</sup> de construcción (360 USD/m<sup>2</sup>) que afecta al VAN y a la utilidad, es baja. La probabilidad de que suceda una variación de este valor del precio del m<sup>2</sup> de construcción (como un atraso o una actualización del costo de la mano de obra) en un año también es baja, entonces se concluye que la sensibilidad del precio de costo del m<sup>2</sup> de la construcción es baja.

Tabla 28

Sensibilidad *del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción.*



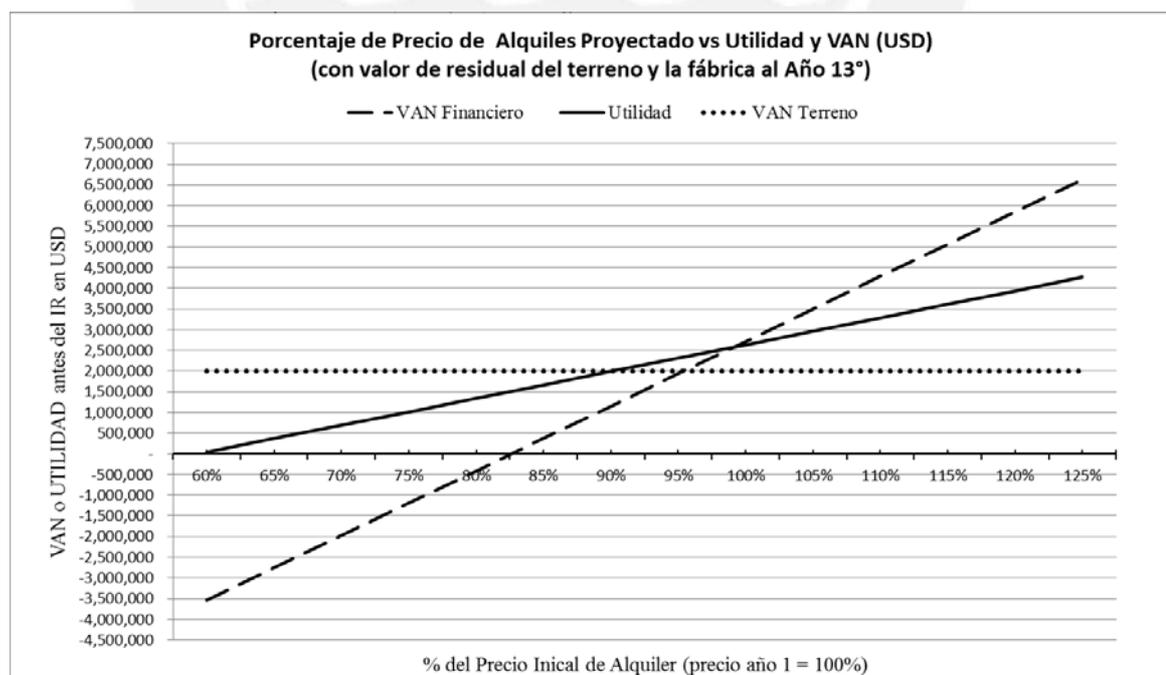
Fuente: *Elaboración propia*

### 7.2.2 Análisis de la sensibilidad del porcentaje de precio inicial de alquiler.

Los precios de alquiler de los m<sup>2</sup> de los diferentes tipos de locales poseen variabilidad en el tiempo, entonces posibilidad de sufrir una falta de “liquidez” para operar el local comercial son mayores, afectando tanto el VAN como la utilidad; más aún si restamos el VAN del terreno, tendremos que el VAN y la utilidad sin valor de reposición al año 13° se vuelvan cero con precios de alquiler del m<sup>2</sup> por debajo del 95% y 90% de los precios originales del 1° año. Si analizamos la posibilidad de que suceda es alta; entonces se concluye que el VAN y la utilidad es sensiblemente alta a los cambios del porcentaje inicial de precio.

Tabla 29

*Sensibilidad al porcentaje de precios iniciales de los alquileres.*

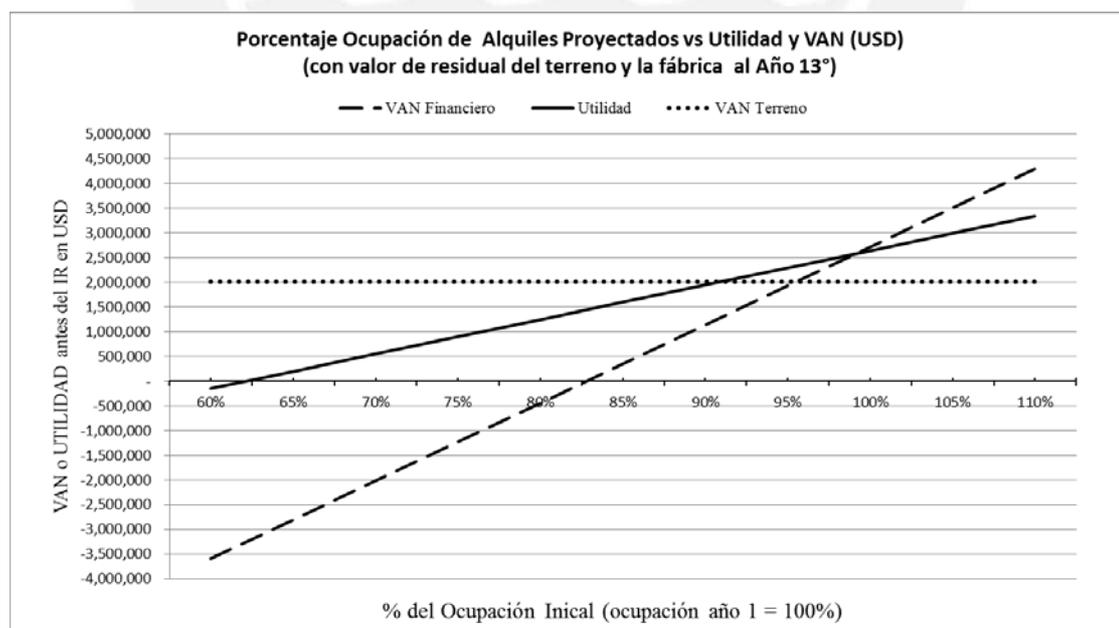


Fuente: *Elaboración propia*

### 7.2.3 Análisis de la sensibilidad del porcentaje de ocupación inicial

Los porcentajes de ocupación los diferentes tipos de locales poseen variabilidad en el tiempo, afectando altamente tanto el VAN como la utilidad; más aún si restamos el VAN del terreno con porcentajes ligeramente por debajo del 100%, así tendremos que el VAN y la utilidad sin valor de reposición al año 13° se vuelvan cero con precios de alquiler del m<sup>2</sup> por debajo del 95% y 90% de los precios originales del 1° año. Si analizamos la posibilidad de que suceda esta variación es alta; entonces se concluye que el VAN y la utilidad es sensiblemente alta a los cambios del porcentaje de ocupación.

Tabla 30  
*Sensibilidad al porcentaje de ocupación de los alquileres*

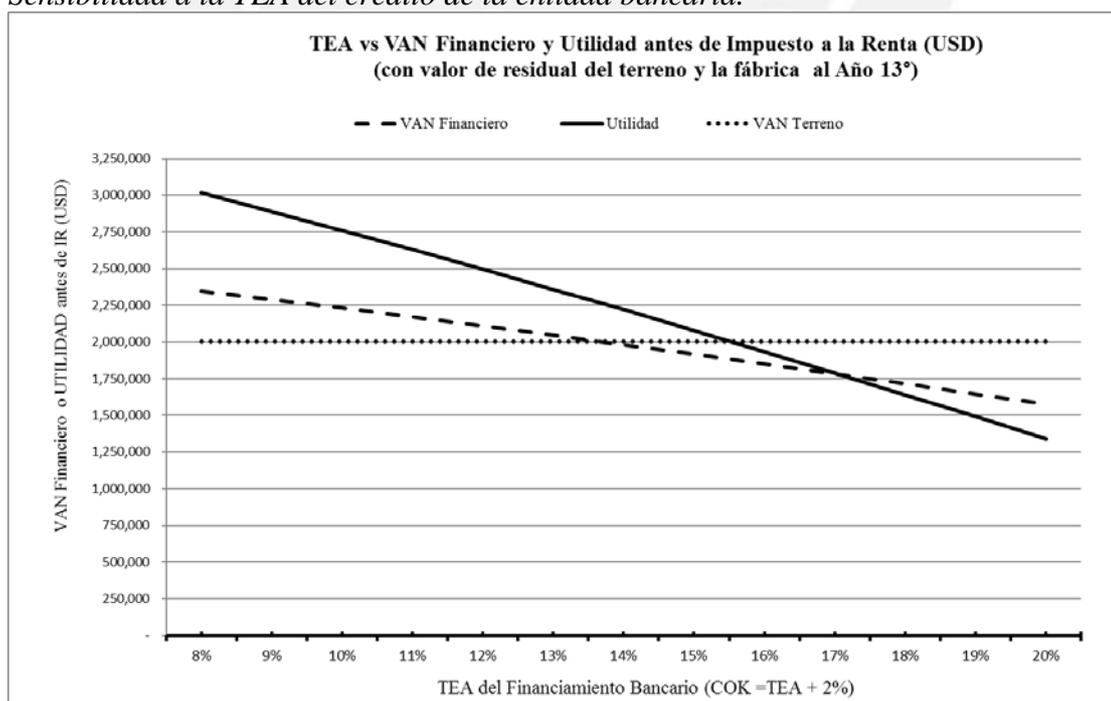


Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.4 Análisis de la sensibilidad de la TEA del crédito de la entidad bancaria.

La tasa de crédito de la entidad bancaria posee una mediana variabilidad en el tiempo, afectando medianamente tanto el VAN como la utilidad; más aún si restamos el VAN del terreno, así tendremos que el VAN y la utilidad sin valor de reposición al año 13° se vuelvan cero con precios de la TEA del 13.5% y 15.5% respectivamente. Pero esto se solucionaría bajando el valor de las cuotas gestionando un nuevo refinanciamiento del crédito hipotecario original a más años a pagar haciendo que su efecto sobre el VAN y la utilidad sea bajo. Si analizamos la posibilidad de que suceda esta variación es mediana; entonces se concluye que el VAN y la utilidad es sensiblemente baja a los cambios de la TEA del crédito de la entidad bancaria.

Tabla 31  
Sensibilidad a la TEA del crédito de la entidad bancaria.



Fuente: Elaboración propia

## 7.2.5 Opción de construcción y venta del centro comercial

Tabla 32 Estados de pérdidas y ganancias, opción de venta.

(Expresado en Dólares Americanos)

EGRESOS	Sin IGV	IGV	TOTAL
Terreno, alcabala y gastos notariales	1,332,776	-	1,332,776
Proyecto de Habilitación Urbana	-	-	-
Proyectos - Construcción	21,734	3,695	25,428
Licencias - Habilitación Urbana	-	-	-
Licencias - Construcción	20,662	-	20,662
Gasto de Proyecto Habilitación Urbana	-	-	-
Costo Directo de Construcción	1,077,744	183,216	1,260,960
Gastos Generales de Construcción	68,449	4,298	72,747
Costos Indirectos de la Construcción	9,233	1,570	10,803
Utilidad de la Constructora	-	-	-
Titulación	2,150	-	2,150
Gastos Administrativos	9,360	571	9,931
Publicidad	18,280	2,190	20,470
Gastos Bancarios	4,080	694	4,774
Otros Egresos	-	-	-
Gestión Utilidad	-	-	-
Gastos Financieros	126,169	-	126,169
Pago diferencial del IGV	-	-	85,596
<b>TOTAL EGRESOS USD</b>	<b>2,690,636</b>	<b>196,233</b>	<b>2,972,466</b>
INGRESOS	Sin IGV	IGV	TOTAL
Costos de producción	2,739,600	232,866	2,972,466
Utilidad	576,037	48,963	625,000
<b>TOTAL INGRESOS US\$</b>	<b>3,315,636</b>	<b>281,829</b>	<b>3,597,466</b>
UTILIDADES y MARGENES (Expresado en Dólares Americanos)			
Total de Ingresos		3,597,466	
Total de egresos		(2,972,466)	
Utilidad antes de Impuestos		625,000	
Margen bruto		17.37%	
Impuesto a la renta		168,750	
Utilidad después de impuestos		456,250	
Margen neto sobre ventas		12.68%	
Margen neto sobre costos		15.35%	
Margen neto sobre inversión		33.09%	

Fuente: Elaboración propia

### 1.1. Análisis de la sensibilidad de la opción de venta.

Para esta opción de negocio se considera que se ha generado un contrato entre la inmobiliaria y un único cliente comprador y que la operación se llevará a cabo inmediatamente al terminar la construcción del centro comercial. Por ello se analizará la sensibilidad para una única variable:

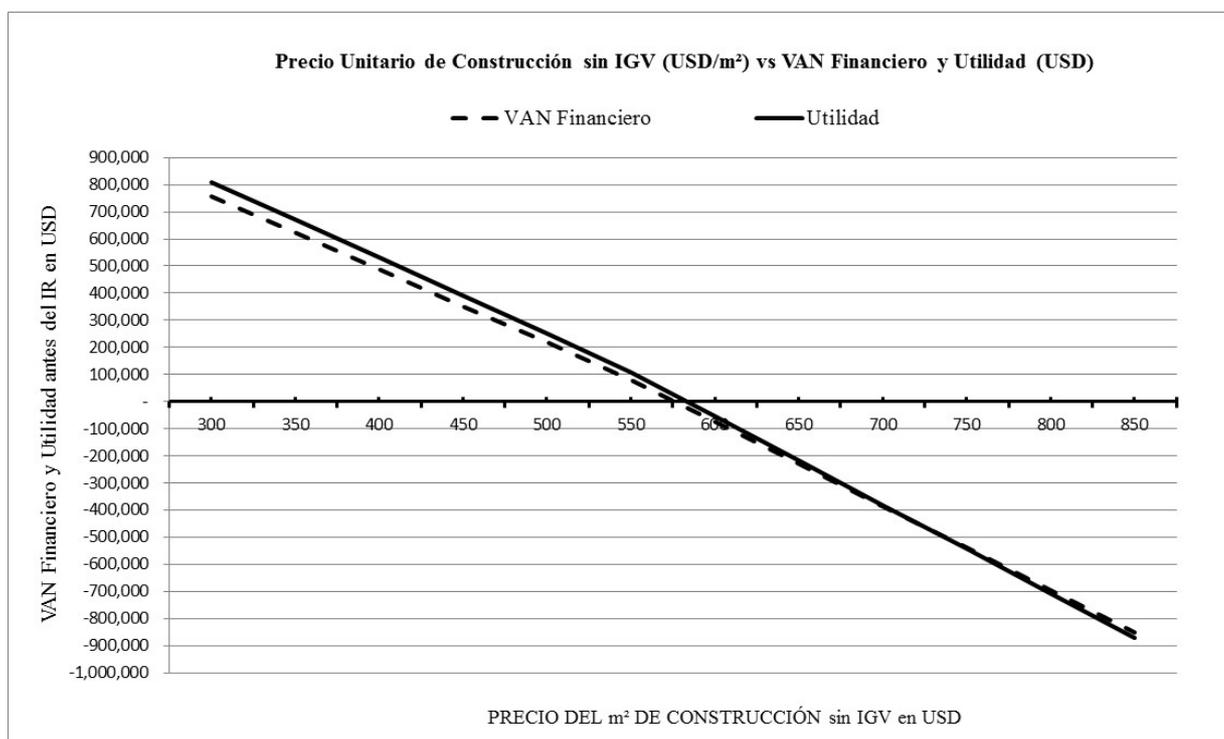
- Variación del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción

Se considera que la otra variable, la TEA del crédito hipotecario de la entidad bancaria será constante a lo largo del año de la construcción, por lo que se descarta su participación en el análisis de sensibilidad.

### 7.2.6 Análisis de la sensibilidad del precio del costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción.

El financiamiento comprometido desde el inicio de la construcción está asegurado, al igual que la compra posterior; entonces la variabilidad del valor original del m<sup>2</sup> de construcción (360 USD/m<sup>2</sup>) que afectan al VAN y a la utilidad, es bajas. La probabilidad de que suceda una variación de este valor del precio del m<sup>2</sup> de construcción (como un atraso o una actualización del costo de la mano de obra) en un año también es baja, entonces se concluye que la sensibilidad del precio de costo del m<sup>2</sup> de la construcción es baja.

Tabla 33  
Sensibilidad del precio de costo directo del m<sup>2</sup> de la construcción, opción venta



Fuente: Elaboración propia

## 8 CONCLUSIONES

- El mercado inmobiliario de vivienda en Lima se encuentra castigado y sus proyecciones son de 6 a 8 trimestres a la baja ( con ventas mínimas y precios que han empezado a corregir a partir de la mitad del 2016, lo que orienta a la inversión a nuevos modelos de negocios rentables y sostenidos). Siendo el alquiler uno de ellos.
- Por los parámetros urbanísticos tanto en densidades, áreas libres y altura no es viable un proyecto inmobiliario de vivienda.( variables del mercado precio de ventas y velocidades) no aconsejan un proyecto de este tipo optándose por un cambio del perfil del inversionista inmobiliario.
- El proyecto “Aurora Street Hall” ofrece una alternativa para nuevos emprendimientos culinarios para adquirir un stand de venta semi-equipado de sus productos y que no signifique enormes costos de inversión inicial a diferencia de las alternativas convencionales en donde se debe implementar local desde cero. Este sería un elemento innovador análogo al modelo de negocio Coworking, pero para un público objetivo emprendedor del mundo gastronómico.
- El NSE y poder de consumo de la zona y el área de influencia según los isócronos de 5 y 10 minutos determina que el público objetivo son personas de NSE A y B.

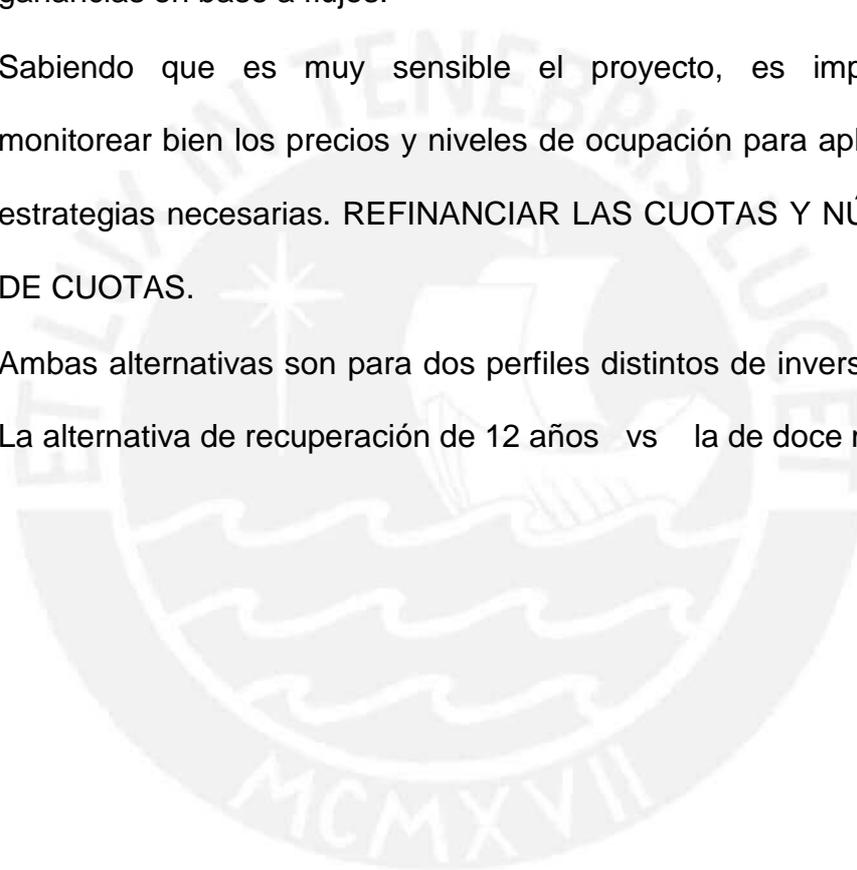
- Las tiendas orgánicas y naturales son mejor acogidas en zonas de ingresos medios y altos y también de educación superior según la investigación “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima” de Angie Higuchi. Ello contribuye en la viabilidad el concepto del proyecto “Aurora Street Hall” ubicado geográficamente en Lima, Miraflores, Urbanización La Aurora; cuyos habitantes pertenecen al NSE A1, A2 y B1 que en los últimos tiempos se han destacado por su búsqueda de nuevas propuestas comerciales de acuerdo con su capacidad adquisitiva.
- La elección del Tennat mix para el proyecto parte del análisis situacional, del potencial del terreno y los valores de salud y vida en comunidad. El primer nivel plantea ser una zona gourmet o “plataforma de tendencias culinarias”, el segundo nivel un centro de entrenamiento funcional y el tercer nivel oficinas Coworking; actividades que vienen abarcando gran presencia de mercado en niveles socioeconómico altos.
- Se ha considerado una utilidad bruta de 625,000 USD, obteniendo un margen neto de la inversión original de 33%. Es un negocio aceptable desde el punto de vista del riesgo, que es mínimo al ser la única variable a considerar el precio del m<sup>2</sup> de construcción cuya posibilidad de que suba de precio es mínima, al encontrarse la contrata de la mano de obra sobre ofertada.
- Plantearse la venta en partes de cada negocio a clientes diversos que deseen un determinado tipo de negocio, como los restaurantes

gourmet, un gimnasio o las oficinas de del tipo coworking por separado podría generar una atomización del negocio que lleve meses en ser vendido, perdiendo así el atractivo que tendría el tener un único cliente al cual entregar el centro comercial una vez terminada la construcción.

- El valor del VAN referencial se ha tomado al 13° año, un año después de haber devuelto tanto los préstamos de financiamiento del proyecto provenientes de la entidad bancaria –con una TEA del 10%- como los provenientes del inmobiliario inversionista –con un COK del 12%-.
- Estos montos con los que el proyecto se ha hecho viable han generado un WACC del 11% devueltos en el 12° año. Al cabo del cual las siguientes utilidades brutas anuales hasta el 20° año son de 445,631 USD en promedio; libres de todo pago de cuotas de préstamos pendientes de devolver y antes de impuestos.
- Es decir, el proyecto tiene un periodo de retorno de la inversión inicial de 12 años a una tasa promedio del 11%, muy similar con los periodos de retorno de proyectos de alquiler de las oficinas Premium ubicados en los centros financieros de los distritos de San Isidro y Santiago de Surco.
- El valor residual al 13° año corresponde al valor del suelo –sin ninguna revaloración del mercado-, más un 72% del costo de la fábrica, considerando que el local comercial se ha devaluado un 28% en 12 años, producto del uso y de una arquitectura en

constante cambio. Aunque en las partidas de gastos operativos se encuentra previsto un monto de 22,000 USD más IGV en la remodelación de la arquitectura externa de la edificación.

- Con la alternativa de negocio de renta que propone la presente tesis se genera y para empresas o inversionistas que deseen ganancias en base a flujos.
- Sabiendo que es muy sensible el proyecto, es importante monitorear bien los precios y niveles de ocupación para aplicar las estrategias necesarias. REFINANCIAR LAS CUOTAS Y NÚMERO DE CUOTAS.
- Ambas alternativas son para dos perfiles distintos de inversionista. La alternativa de recuperación de 12 años vs la de doce meses.



## 9 BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. Estado de México, Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Cornejo, P.I. (2007). El lugar de los encuentros. Comunicación y cultura en un centro comercial. Universidad Iberoamericana. México.
- Zurita, F. J. (1985). Planeación, Desarrollo y Operación de Centros Comerciales. Licenciatura en Administración de Empresas. México.
- D'Alessio.F.(2008). El Proceso Estratégico, un Enfoque de Gerencia. México D.F.,México: Pearson Education.
- Kahatt, S. S., Morelli, M., & Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015). Edificios híbridos en Lima: Estrategias proyectuales para edificios públicos en altura.
- Jacobs, J. (2011). Muerte y vida de las grandes ciudades. Madrid: Capitán Swing Libros.

### Informes:

- Colliers International. (2016). Reporte de Mercado Oficinas 3T-2016. Colliers International, Lima. Lima: Colliers International.
- Consensus Forecasts. (2016). Latin American Consensus Forecasts . económico.2017-2019, M. M. (2016).
- APEIM. (2016). Niveles socioeconómicos 2016. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, Lima. Lima: APEIM.
- BCRP. (diciembre de 2015). Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BBVA RESEARCH. (Diciembre de 2015). SITUACIÓN PERÚ 4º Trimestre de 2015. (H. Perea, Ed.) Lima, Perú.
- INEI. (30 de noviembre de 2010). PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendarios y Edades Simples 1995-2025. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>
- Instituto Geofísico del Perú. (5 de Mayo de 2016). IGP. Recuperado el 7 de junio de 2016, de <http://www.igp.gob.pe/>
- IPSOS. (2016). Perfiles zonales Lima Metropolitana 2016. IPSOS , Lima. Lima: Ipsos Perú.

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (29 de Agosto de 2015). MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2016-2018 REVISADO. Lima, Lima, Perú.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. (Febrero de 2016). Informe estadístico mensual . Lima, Lima, Perú.
- MINISTERIO DE VIVIENDA. (4 de AGOSTO de 2010). VIVIENDA EMERGENTE. LIMA, LIMA, PERÚ.
- PROEXPANSIÓN. (2014). El Perú, ¿País orgánico?.

#### Artículos de revistas y periódicos:

- LATINVEX STAFF. (13 de junio de 2016). Latinvex. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <http://www.latinvex.com>: <http://www.latinvex.com/app/article.aspx?id=2724>
- BlackRock. (28 de Diciembre de 2015). El Comercio. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/2016-cuales-son-desafios-economicos-peru-noticia-1865838/>
- Banco Mundial. (05 de Octubre de 2016). [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- El Comercio. (3 de Febrero de 2016). El Comercio. Recuperado el 2017 de Enero de 5, de <http://elcomercio.pe>: <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/coworking-emprender-sin-costos-fijos-oficina-noticia-1874538>
- ENFEN. (4 de Marzo de 2015). Comunicado Oficial ENFEN N°03 - 2015. Recuperado el 4 de junio de 2016, de <https://www.dhn.mil.pe/Archivos/oceanografia/enfen/comunicado-oficial/03-2015.pdf>
- Euromonitor. (2015). Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-diez-tendencias-de-consumo-para-la-proxima-decada/fe6ab88c2abc74f82664eef6a3edbf7>: <http://www.revistainforetail.com>
- GESTIÓN. (15 de 04 de 2016). Gestion.pe. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://gestion.pe/economia/crecimiento-economia-peruana-se-estancaria-4-proximos-anos-segun-bbva-research-2158578>
- Gestión, Rojas, K., & Rivas, P. (22 de Julio de 2013). <http://gestion.pe/tendencias/apuesta-oficinas-multidisciplinarias-lima-2071653>. Recuperado el 13 de 01 de 2017, de [www.gestion.pe](http://www.gestion.pe).
- Guerrero, A. (6 de Octubre de 2015). America Retail. Obtenido de <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/la-sanahoria-planea-cruzar-a-fin-de-ano-la-frontera-via-franquicia/>

- Triveño, L. (2014). Perú, ¿País orgánico? Gestión. Recuperado el 25 de Diciembre de 2016, de Blog Gestión: <http://blogs.gestion.pe/>
- Vergara, A. (27 de Julio de 2016). Pedro Pablo Kuczynski enfrenta la resaca peruana. The New York Times.
- World Bank. (s.f.). World Bank. 2017. Doing Business 2017: Equal Opportunity for All. (14th). (W. B. Group, Ed.) Washington DC, Wanshington, United States of America.
- Carsten, F. (29 de 01 de 2016). deskmag.com. Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de <http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16>
- 2017-2019, M. M. (2016). [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf). Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe>
- Banco Central de Reserva del Perú. (01 de enero de 2016). Indicadores económicos III trimestre 2016. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Indicadores de Gestión. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/indicadores-de-gestion.html>.
- El Comercio. (31 de Octubre de 2016). El Comercio. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/mercado-oficinas-prime-inicia-proceso-recuperacion-noticia-1943111>

#### Artículos científicos:

- Higuchi, A. (Julio de 2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Apuntes 77, 42(77).
- REGALADO. (2008). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Lima.
- Thompson, W. (Noviembre de 2016). WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2017. ACSM'S Health & Fitness Journal, 8 - 17. Obtenido de <http://www.commondigital.commonperu.com/index.php/miscelaneas/23302-estudio-revela-las-tendencias-del-mercado-fitness-para-el-2016>

#### Tesis:

- Matamala Astete, C. F. (2014). Oportunidad de Inserción de un Modelo de arriendo de oficinas en Concepción: El caso de las

oficinas compartidas. Santiago, Santiago, Chile: Universidad de Chile. Tesis (Magister).

- Langbergm, J.A.(2016).Proyecto Inmobiliario Strip Center “MolíSol” en el distrito de La Molina.Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis (Magister).

#### Conferencias:

- Aramburú,E.(2016). Factores clave en la selección de una inversión inmobiliaria, el caso de Centros Comerciales. Centro Cultural PUCP, Lima.
- Aramburú,E.(2016). Evolución de la industria de los Shopping Centers. Centro Cultural PUCP, Lima.

#### Páginas de Internet:

- [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf). Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe>
- Mendocilla, C. (10 de 2012). <http://marketingconinternet.com/2-formas-de-publicidad-pagada-en-internet/>. Recuperado el 2017 de 01 de 5, de [www.marketingconinternet.com](http://www.marketingconinternet.com).
- MINAM. (3 de Mayo de 2016). MINAM. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <http://www.minam.gob.pe/>
- MVSC. (1 de junio de 2016). MVSC. Recuperado el 6 de junio de 2016, de <http://www.vivienda.gob.pe/>
- NMI. (2013). Recuperado el 23 de 12 de 2014, de <http://www.nmisolutions.com/index.php/syndicated-data/segmentation-algorithms-a-panels/lohas-segmentation>
- Perú 21. (12 de marzo de 2013). [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe). Recuperado el 24 de diciembre de 2016, de <http://peru21.pe/emprendedores/helados-artesanales-tienen-mas-valor-2121334>
- RAAA. (s.f.). Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://www.raaa.org.pe/index.php?catid=0&id=14>
- Reusche, J. (12 de abril de 2016). Moody's Investors Service . Obtenido de [https://www.moody.com/MdcAccessDeniedCh.aspx?lang=en&cy=global&Source=https%3a%2f%2fwww.moody.com%2fviewresearchdoc.aspx%3fdocid%3dPBC\\_1023403%26lang%3den%26cy%3dglobal](https://www.moody.com/MdcAccessDeniedCh.aspx?lang=en&cy=global&Source=https%3a%2f%2fwww.moody.com%2fviewresearchdoc.aspx%3fdocid%3dPBC_1023403%26lang%3den%26cy%3dglobal)
- Reusche, J. (13 de 06 de 2016). Moody's Investors Service, Inc. Recuperado el 06 de 2016, de <https://www.moody.com>:

[https://www.moody.com/research/Moodys-Peru-to-benefit-from-post-election-confidence-boost-after--PR\\_350541](https://www.moody.com/research/Moodys-Peru-to-benefit-from-post-election-confidence-boost-after--PR_350541)

- World Economic Forum. (20 de Diciembre de 2015). Global Competitive Repor 2014-2015. Recuperado el 4 de Junio de 2016, de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>
- Mercado Roma. Recuperado el 13 de Enero de 2017 de <http://mercadoroma.com>



## ANEXOS

## Anexo 01



MUNICIPALIDAD DE  
MIRAFLORES

REGISTRO PÚBLICO



RFOCgtyb

**CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS**  
N° 1116-2015-SGLEP-GAC/MM

Ley N° 29090 de fecha 25/09/2007 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 008-2013-VIVIENDA de fecha 04/05/2013

**FECHA DE EMISIÓN : 04/12/2015 FECHA DE CADUCIDAD: 04/12/2018**

EXPEDIENTE N° : 009374 - 2015

PROPIETARIO : -----

SOLICITANTE : HUBY S.A.C.

**DATOS DEL TERRENO**

CODIGO CATASTRAL : 22 - 0636 - 002

N° DE UNIDADES EN EL LOTE CATASTRAL: 1

UBICACIÓN : CA. LUIS ARIAS SCHEREIBER N° 332

INMUEBLE EN QUINTA: NO

URBANIZACION : PROLONGACION  
AURORA ZONA B

Manzana: ---

Lote: ---

Sub lote: ---

LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES CERTIFICA QUE AL TERRENO INDICADO LE CORRESPONDEN LOS SIGUIENTES PARAMETROS:

ZONIFICACIÓN	:	CV (COMERCIO VECINAL)
AREA DE TRATAMIENTO	:	III
SECTOR URBANO	:	A

USO COMPATIBLES : DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, APROBADO CON ORD N° 1012-MML DE FECHA 29/04/2007

USOS PERMISIBLES : COMERCIO, COMPATIBLE CON RDB PARA USO RESIDENCIAL DE DENSIDAD BAJA

AREA DE LOTE NORMATIVO : EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 200.00 m2 PARA USO RESIDENCIAL.

FRENTE DE LOTE NORMATIVO : EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 10.00 ml PARA USO RESIDENCIAL

AREA LIBRE : NO EXIGIBLE PARA USO COMERCIAL / 35 % PARA USO RESIDENCIAL.

ALTURA DE EDIFICACION : 3 pisos

ESTACIONAMIENTOS PARA USO COMERCIAL : VER ARTÍCULO 11° DE LA ORDENANZA N° 342-MM DE FECHA 09/02/2011

AREAS MÍNIMAS DE VIVIENDA Y ESTACIONAMIENTO MÍNIMO:

	DORMITORIOS	AREA MÍNIMA	ESTACIONAMIENTOS(*)
	3 DORMITORIOS	180 m2	3 estac. X viv.
	2 DORMITORIOS	150 m2	3 estac. X viv.
	1 DORMITORIO	100 m2	2 estac. X viv.
	20% de unidades de vivienda como máximo		

(\*Incrementar el 10% del numero total de estacionamientos para visitas

CARÁCTER VIAL, ALINEAMIENTO, AISLAMIENTO Y RETIRO FRONTAL POR VIA:

CARÁCTER VIAL	NOMBRE DE LA VIA	ALINEAMIENTO DE FACHADA	JARDÍN DE AISLAMIENTO	RETIRO FRONTAL
NIVEL LOCAL	CA. LUIS ARIAS SCHEREIBER	10.0 ml	---	3.00 ml
NIVEL LOCAL	CA. EL MELONAR	10.0 ml	---	3.00 ml

NOTAS:

- Se deberá respetar el Ochovo existente. Ver Art. 3. de la Norma A.010 del Reglamento Nacional de Edificaciones.
- El área, frente y demas linderos del lote deberán ser verificados con documentación inscrita en los Registros Públicos.
- El presente certificado no acredita propiedad ni acumulación, subdivisión y/o rectificación de áreas y linderos de lote
- Las medidas del alineamiento de fachada y del jardín de aislamiento fueron obtenidas del Sistema de Información Geográfico Catastral (GISCAT).

**EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE AUTORIZACIÓN Y/O LICENCIA PARA EDIFICAR**



2

## Anexo 02



MUNICIPALIDAD DE  
MIRAFLORES

RFOCghyp

**CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS**  
N° 1049-2015-SGLEP-GAC/MM

Ley N° 29090 de fecha 25/09/2007 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 008-2013-VIVIENDA de fecha 04/05/2013

<b>FECHA DE EMISIÓN</b>	<b>16/11/2015</b>	<b>FECHA DE CADUCIDAD:</b>	<b>16/11/2018</b>
EXPEDIENTE N°	: 008708 - 2015 /		
PROPIETARIO	: -----		
SOLICITANTE	: HUBY S.A.C. /		
<b>DATOS DEL TERRENO (1)</b>			
CODIGO CATASTRAL	: 22 - 0636 - 001 /	N° DE UNIDADES EN EL LOTE CATASTRAL:	2
UBICACIÓN	: CA. JOSE SABOGAL N° 321 /	INMUEBLE EN QUINTA:	NO
URBANIZACIÓN	: PROLONGACIÓN AURORA ZONA B	Manzana: ---	Lote: --- Sub lote: ---

LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES CERTIFICA QUE AL TERRENO INDICADO LE CORRESPONDEN LOS SIGUIENTES PARAMETROS:

<b>ZONIFICACIÓN</b>	: / CV (COMERCIO VECINAL)
<b>AREA DE TRATAMIENTO</b>	: III
<b>SECTOR URBANO</b>	: / A

USO COMPATIBLES : DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, APROBADO CON ORD N° 1012-MML DE FECHA 29/04/2007

USOS PERMISIBLES : COMERCIO, COMPATIBLE CON RDB PARA USO RESIDENCIAL DE DENSIDAD BAJA

AREA DE LOTE NORMATIVO : EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 200.00 m2 PARA USO RESIDENCIAL

FRENTE DE LOTE NORMATIVO : EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 10.00 ml PARA USO RESIDENCIAL

AREA LIBRE : NO EXIGIBLE PARA USO COMERCIAL / 35 % PARA USO RESIDENCIAL.

ALTURA DE EDIFICACION : 3 pisos /

ESTACIONAMIENTOS PARA USO COMERCIAL : VER ARTÍCULO 11° DE LA ORDENANZA N° 342-MM DE FECHA 09/02/2011

AREAS MÍNIMAS DE VIVIENDA Y ESTACIONAMIENTO MÍNIMO:

	DORMITORIOS	AREA MÍNIMA	ESTACIONAMIENTOS(*)
	3 DORMITORIOS	180 m2	3 estac. X viv.
	2 DORMITORIOS	150 m2	3 estac. X viv.
	1 DORMITORIO	100 m2	2 estac. X viv.
20% de unidades de vivienda como máximo			

(\*)Incrementar el 10% del numero total de estacionamientos para visitas

CARÁCTER VIAL, ALINEAMIENTO, AISLAMIENTO Y RETIRO FRONTAL POR VÍA:

CARÁCTER VIAL	NOMBRE DE LA VIA	ALINEAMIENTO DE FACHADA	JARDIN DE AISLAMIENTO	RETIRO FRONTAL
NIVEL LOCAL	CA. JOSE SABOGAL	10.0 ml	---	/ 3.00 ml
NIVEL LOCAL	CA. LUIS ARIAS SCHEREIBER	10.0 ml	---	/ 3.00 ml

(1) El terreno ubicado en el lote catastral 001 de la Mz. Catastral 0636 corresponde al LOTE MATRIZ que se encuentra delimitado en el plano adjunto.

(2) Para el desarrollo de un proyecto en parte del lote matriz (uso exclusivo) deberá contar con subdivisión previa del terreno, de tal manera que el lote generado sea el normativo, caso contrario se le aplicará la altura de la calificación inmediata anterior. Ver Ord. N° 920-MML, Anexo N° 2, Literales B.1 y B.2.

NOTAS:

- El área, frente y demás linderos del lote deberán ser verificados con documentación inscrita en los Registros Públicos.
- El presente certificado no acredita propiedad ni acumulación, subdivisión y/o rectificación de áreas y linderos de lote.
- Las medidas del alineamiento de fachada y del jardín de aislamiento fueron obtenidas del Sistema de Información Geográfico Catastral (GISCAT).

**EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE AUTORIZACIÓN Y/O LICENCIA PARA EDIFICAR**

