



**Plan de negocios para retail de carretera-propuesta de strip center en la  
Panamericana**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Maestro en Gestión y Desarrollo Inmobiliario  
por:

Alarcón Cavenago Tamara Georgi

Buitano Mercado Carlos Enrique

Gutierrez Mollo Roberto Daniel

Soria Ormachea Enzo José

Programa de la Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario a Tiempo  
Parcial 2016-1

Lima, 25 de febrero de 2019

Esta tesis

**Plan de negocios para retail de carretera-propuesta de strip center en la  
Panamericana**

ha sido aprobada.

.....  
Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....  
Pedro José Sevilla Almeida (Jurado)

.....  
Ricardo Emilio Salinas Vilcachagua (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mi mamá, mi eterno ángel,  
quien me acompañará en cada logro.  
Tamara Alarcón Cavenago

A mi madre, eterna fuerza y amor.  
A mi tía Mirtha, por no dejar de creer en mí.  
A Katherine, mi amor, mi motivo.  
Carlos Buitano Mercado

A mis padres Manuel y Maritza por sus enseñanzas,  
A mi esposa María Julia y a mi hijo Rodrigo por su amor, tiempo y paciencia,  
A mi suegra Coty por su apoyo incondicional.  
Roberto Gutiérrez Mollo

A mi hija, padres y mi hermana quienes tanto amo.  
Enzo Soria Ormachea

## ÍNDICE GENERAL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Título del plan de negocios .....   | 2         |
| 1.2 Idea de negocio.....  | 2         |
| 1.3 Objetivos .....   | 2         |
| 1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....   | 2         |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....  | 3         |
| 1.4 Limitaciones y alcances .....   | 3         |
| 1.4.1 <i>Alcances</i> .....   | 4         |
| 1.4.2 <i>Limitaciones</i> .....   | 4         |
| 1.5 Justificación y contribución .....  | 4         |
| 1.6 Metodología .....   | 5         |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA .....</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1 Situación Actual y Tendencias de Retail en el Perú.....   | 7         |
| 2.2 Análisis del ciclo de vida del sector retail.....   | 10        |
| 2.2.1 <i>Enfoque Macro</i> .....  | 10        |
| 2.3 Información reciente sobre el turismo interno y viajes por carretera.....                       | 12        |
| 2.4 Principales rutas de viajes .....   | 13        |
| 2.5 Información reciente sobre el sector transporte y relevancia de la carretera Panamericana. .... | 13        |
| <b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 Objetivos de la investigación de mercado.....   | 15        |
| 3.2 Análisis de la oferta.....  | 15        |
| 3.2.1 <i>Oferta Existente</i> .....   | 15        |
| 3.2.2 <i>Análisis Marketing Mix de la Competencia</i> .....   | 25        |
| 3.2.3 <i>Análisis de la demanda</i> .....   | 28        |
| 3.2.4 <i>Demanda Directa</i> .....  | 28        |
| 3.2.5 <i>Demanda Indirecta - Viajeros Particulares</i> .....  | 30        |
| 3.2.6 <i>Demanda Indirecta – Camioneros</i> .....   | 30        |
| 3.2.7 <i>Calculo de la muestra</i> .....  | 31        |
| 3.3 Resultados del estudio cualitativo .....  | 32        |
| 3.3.1 <i>Focus group</i> .....  | 33        |
| 3.3.2 <i>Conclusiones de entrevistas a expertos</i> .....   | 37        |
| 3.4 Resultados del estudio cuantitativo .....   | 41        |
| 3.4.1 <i>Conclusiones de las encuestas a autos particulares</i> .....                               | 42        |
| 3.4.2 <i>Conclusiones de la encuesta a conductores de camiones</i> .....                            | 47        |
| 3.5 Referencias internacionales.....  | 50        |
| 3.6 Conclusiones de la investigación de mercado.....  | 53        |
| 3.6.1 <i>Conclusiones de la Oferta</i> .....  | 53        |
| 3.6.2 <i>Conclusiones de la Demanda</i> .....   | 54        |
| 3.6.3 <i>Conclusiones generales de la investigación de mercado</i> .....                            | 55        |
| <b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....</b>   | <b>56</b> |
| 4.1 Objetivos del Marketing.....  | 56        |
| 4.2 Producto .....  | 56        |
| 4.2.1 <i>Definición de Producto</i> .....   | 56        |
| 4.2.2 <i>Tenant Mix – Strip Comercial de Carretera “Road Plaza”</i> .....                           | 61        |
| 4.3 Precio.....   | 63        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 4.3.1   | <i>Derecho de Llave</i> .....   | 63        |
| 4.3.2   | <i>Periodo de Gracia</i> .....  | 63        |
| 4.3.3   | <i>Renta Fija</i> .....   | 63        |
| 4.3.4   | <i>Renta Variable</i> .....   | 66        |
| 4.4   | Promoción .....   | 66        |
| 4.4.1   | <i>Estrategias de Marketing</i> .....   | 66        |
| 4.4.2   | <i>Plan de Acción</i> .....   | 67        |
| <b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO .....</b> |   | <b>74</b> |
| 5.1   | Plan estratégico .....  | 74        |
| 5.1.1   | <i>Visión</i> .....   | 74        |
| 5.1.2   | <i>Misión</i> .....   | 74        |
| 5.1.3   | <i>Definición estratégica</i> .....   | 74        |
| 5.2   | Modelo de tres ejes.....  | 75        |
| 5.3   | Definición del Modelo de Negocio .....  | 77        |
| 5.4   | Análisis del Entorno .....  | 78        |
| 5.4.1   | <i>Aspectos Demográficos</i> .....  | 78        |
| 5.4.2   | <i>Entorno Económico / Político</i> .....   | 79        |
| 5.4.3   | <i>Aspectos Legales</i> .....   | 80        |
| 5.5   | Análisis Externo y Análisis Interno – FODA.....                                       | 81        |
| 5.6   | Estrategia.....   | 82        |
| 5.6.1   | <i>Estrategia genérica de enfoque</i> .....   | 82        |
| 5.6.2   | <i>Estrategia Océano Azul</i> .....   | 83        |
| <b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES .....</b>             |   | <b>84</b> |
| 6.1   | Estrategia operativa y de servicios .....   | 84        |
| 6.1.1   | <i>Propósitos y modelo del servicio:</i> .....  | 84        |
| 6.2   | Etapas pre- operativa del proyecto.....   | 84        |
| 6.2.1   | <i>Fases del desarrollo:</i> .....  | 85        |
| 6.2.2   | <i>Autorizaciones, licencias y funcionamiento:</i> .....                              | 85        |
| 6.2.3   | <i>Características y servicios del proyecto:</i> .....                                | 85        |
| 6.2.4   | <i>Servicios relacionados:</i> .....  | 86        |
| 6.2.5   | <i>Infraestructura:</i> .....   | 86        |
| 6.3   | Etapas operativas del proyecto .....  | 86        |
| 6.3.1   | <i>Proceso del servicio</i> .....   | 86        |
| 6.4   | Tiempos y cronograma del proyecto .....   | 88        |
| 6.4.1   | <i>Cronograma general – desarrollo de expediente y ejecución de obras civil</i> ..... | 88        |
| 6.5   | Organización de operaciones del proyecto.....   | 89        |
| 6.5.1   | <i>Personal</i> .....   | 89        |
| 6.5.2   | <i>Administración de áreas comunes</i> .....  | 90        |
| 6.6   | Costos implementación y operativos del proyecto.....                                  | 90        |
| 6.6.1   | <i>Infraestructura</i> .....  | 90        |
| <b>CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO .....</b>                |   | <b>95</b> |
| 7.1   | Decisión de Inversión.....  | 95        |
| 7.2   | Objetivos Financieros.....  | 95        |
| 7.3   | Aspectos Generales y Supuestos: .....   | 96        |
| 7.4   | Flujo económico .....   | 97        |
| 7.5   | Cálculo de la Perpetuidad.....  | 100       |
| 7.6   | Cálculo del VAN y TIR .....   | 100       |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 7.7   | Punto de equilibrio .....   | 101        |
| 7.7.1 | <i>Fórmula de Punto de Equilibrio:</i> .....                            | 101        |
| 7.8   | Periodo de Recuperación.....  | 101        |
| 7.9   | Análisis de Sensibilidad .....  | 103        |
| 7.9.1 | <i>Análisis de Sensibilidad en función al precio de renta</i> .....     | 103        |
| 7.9.2 | <i>Análisis de Sensibilidad respecto al Costo de Construcción</i> ..... | 104        |
| 7.9.3 | <i>Análisis de Sensibilidad respecto a la Vacancia</i> .....            | 104        |
| 7.10  | Estado de Resultados proyectados .....                                  | 105        |
|       | <b>CONCLUSIONES</b> .....   | <b>106</b> |
|       | <b>RECOMENDACIONES</b> .....  | <b>107</b> |
|       | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | <b>108</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 2.1 Evolución de las empresas autorizadas del transporte de carga ..... | 14  |
| Tabla 3.1 Matriz - Marketing Mix – Viajeros .....                             | 26  |
| Tabla 3.2 Matriz - Marketing Mix – Viajeros .....                             | 26  |
| Tabla 3.3 Presupuesto .....   | 38  |
| Tabla 4.1 Tenant Mix .....  | 61  |
| Tabla 4.2 Presupuesto de publicidad y marketing .....                         | 71  |
| Tabla 4.3 Presupuesto de mantenimiento .....                                  | 73  |
| Tabla 5.1 Modelo de tres ejes .....   | 75  |
| Tabla 5.2 Cadena de valor de la empresa.....                                  | 76  |
| Tabla 5.3 Definición del modelo de negocio .....                              | 77  |
| Tabla 5.4 Gasto promedio de los NSE .....                                     | 79  |
| Tabla 6.1 Cronograma .....  | 88  |
| Tabla 6.2 Costos de implementación .....                                      | 92  |
| Tabla 7.1 Flujo económico .....   | 98  |
| Tabla 7.2 Flujo económico .....   | 99  |
| Tabla 7.3 Cálculo de la perpetuidad.....                                      | 100 |
| Tabla 7.4 Flujo caja neto acumulado.....                                      | 100 |
| Tabla 7.5 Periodo de recuperación.....  | 102 |
| Tabla 7.6 Periodo de recuperación con costo del dinero.....                   | 103 |
| Tabla 7.7 Análisis de sensibilidad en función al precio.....                  | 103 |
| Tabla 7.8 Análisis de sensibilidad respecto al costo.....                     | 104 |
| Tabla 7.9 Análisis de sensibilidad respecto a la vacancia.....                | 104 |
| Tabla 7.10 Estado de resultado proyectado.....                                | 105 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1 Ciclo de vida del sector retail .....               | 11 |
| Figura 3.1 GK Kio Service Plaza .....                          | 16 |
| Figura 3.2 Estación de Servicios HERCO .....                   | 17 |
| Figura 3.3 Restaurante TAMBO RURAL .....                       | 18 |
| Figura 3.4 Gasolinera K & C – Panamericana Sur KM 80 .....     | 18 |
| Figura 3.5 Grifo Mala Las Mellizas .....                       | 19 |
| Figura 3.6 Grifo Primax Asia Market .....                      | 20 |
| Figura 3.7 Centro Comercial Boulevard Asia .....               | 20 |
| Figura 3.8 Estación de Servicios Cesars .....                  | 21 |
| Figura 3.9 Estación Cerro Azul .....                           | 22 |
| Figura 3.10 Estación de Servicios Petroperú .....              | 23 |
| Figura 3.11 Estación de Servicio Ave César .....               | 23 |
| Figura 3.12 Grifo Repsol Inca.....                             | 24 |
| Figura 3.13 Grifo el Oasis Ica .....                           | 25 |
| Figura 3.14 XX .....   | 51 |
| Figura 3.15 XX.....  | 52 |
| Figura 3.16 XX .....   | 52 |
| Figura 3.17 XX .....   | 53 |
| Figura 3.18 XX .....   | 53 |
| Figura 4.1 Plano Propuesta Esquemática – Strip Comercial ..... | 60 |
| Figura 5.1 Cadena de valor .....                               | 76 |



## ALARCÓN CAVENAGO, TAMARA GEORGI

Arquitecta colegiada por el Colegio de Arquitectos del Perú \_ CAP 14316. Egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, perteneciente al quinto superior y titulada con el grado de sobresaliente en tesis.

Experiencia en desarrollo de proyectos de arquitectura en general (vivienda unifamiliar, vivienda multifamiliar, oficinas, paisaje, etc.) desde concepto inicial (concepción del proyecto), anteproyecto, proyecto, coordinación de los procesos de gestión municipales, y supervisión de obra. Trato con proveedores, especialistas, trabajadores y clientes.

Cofundadora de El Taller: Arquitectura y Paisaje, estudio de arquitectura preocupado por orientar muy de cerca al cliente, con ideas de vanguardia basadas en una arquitectura flexible, que se transforme según las necesidades. Entendemos la arquitectura como uno de los puntos de encuentro más importantes entre diseño y paisaje, por lo que nuestro enfoque pretende ofrecer como resultado final, una arquitectura que replantea, reorganiza y reconstituye lo que ya existe; de manera que nos devuelva el entorno en que vivimos de una forma en la que podamos disfrutarlo.

Docente a tiempo parcial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC desde abril del 2016, cursos: Dibujo Arquitectónico, Taller V – Arquitectura y ambiente, Taller IV – Arquitectura y función; e Investigación Arquitectónica.

### EXPERIENCIA LABORAL

#### **Sociedades Particulares: Arquitectura y diseño**

**2016- 2017**

En sociedad con la Arq. Claudia Pastor (Cofundadora)

### PROYECTOS

Propuesta de Inversión, Puesta en valor del Boulevard de Barranco – 1ra Etapa (2016-2017)

Centro Cultural Perú-Arte, en Jesús María (2016-2017)

### CONCURSOS:

Participación en la convocatoria nacional para el concurso, “Vivienda Social”, organizado por el Ministerio de Vivienda. Concurso en el que nuestro proyecto fue uno de los finalistas.

#### **EL TALLER: Arquitectura y Paisaje - Estudio de Arquitectura y diseño**

**2013- Actualidad**

Cofundadora.

### PROYECTOS

- Proyecto en San Luis: Almacén (2015-2016)
- Proyecto de Oficinas y Juguetería: “El Golf” (2015-...)
- Propuesta de Inversión, multifamiliar en Chorrillos: “Malecón Costa Sur” (2015-...)
- Propuesta de Inversión, multifamiliar en Pueblo Libre: “Brasil” (2015-...)
- Propuesta de Inversión, multifamiliar en Chorrillos: “Cedros de Villa” (2014)
- Estudio-Oficina en Lince: “El Cubo Verde” (2014)
- Edificio Residencial en Lince: “Trinidad Morán” (2013-2014)
- Anteproyecto en Lince: “Centro de Oficinas Arenales” (2013)

### DISEÑO de OBJETOS:

- Creación de la Línea de Macetas: “Naturaleza Artificial” (2015-...)
- Diseño de Muebles: “Organizadores para Espacios Reducidos” (2015-...)
- Diseño de Mobiliario Infantil Personalizado (2014)

### CONCURSOS:

- Participación en la convocatoria nacional para el concurso organizado por el Colegio de Arquitectos del Perú, CAP para la “Sede del Colegio Químico de Arequipa”. Concurso en que nos destacaron con la “Mención Honrosa”.

### **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC**

**Abril 2016 – Actualidad**

#### **Taller V, Arquitectura y Ambiente**

Arq. Gino Soracco y Arq. Tamara Alarcón

#### Objetivos del taller:

El objetivo del taller es lograr que los estudiantes desarrollen clara conciencia de la diferencia que hay entre diseñar en un medio natural y un entorno urbano. Aprenden a emplear materiales y tecnologías propias de la región; además, de otorgarle a la arquitectura resultante, el carácter correspondiente.

#### **Taller IV, Arquitectura y Función**

Arq. Gino Soracco y Arq. Tamara Alarcón

#### Objetivos del taller:

Al final del curso, el alumno está en grado de resolver y desarrollar un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del usuario, en relación a las variables vinculadas a potencialidades del lugar y las necesidades del contexto.

#### **Investigación Arquitectónica**

Arq. Antonio Benavides y Arq. Tamara Alarcón

#### Objetivos del curso:

A través de la profundización del conocimiento de un tema elegido el estudiante será capaz de manejar las herramientas de investigación: identificar la información necesaria, así como de buscarla, seleccionarla, evaluarla y usarla éticamente, para la construcción del tema, marco teórico y análisis de proyectos referenciales. Al finalizar el curso el estudiante sustenta el tema, marco teórico y el análisis de proyectos referenciales de su proyecto de titulación profesional (PTP) basado en una investigación contenida en un documento escrito y gráfico.

**Docente Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Abril 2015 – Diciembre 2015**

Taller VI, Arquitectura y construcción

Arq. Oscar Gomez y Arq. Yvonn Jhong

Objetivos del taller:

Lograr una propuesta arquitectónica espacial, funcional y estructural, superando la dificultad del programa arquitectónico que constituye un edificio híbrido. Desarrollo del proyecto abarcando todos los factores de diseño, tales como: circulación vertical y horizontal, accesos públicos, semipúblicos y privados, escaleras de emergencia, espacialidad y distribución.

El alumno debe ser capaz de plantear y desarrollar una estructura para un edificio, se busca que investigue y proponga nuevas formas de abordar el tema.

**G. MALAGA ARQTOS. SCRL \_ Estudio de arquitectura 2011 – Abril 2012**

- Desarrollo de proyectos Arquitectónicos y trato con clientes.
- Desarrollo de esquemas gráficos y conceptuales
- Desarrollo de proyectos arquitectónicos: desde la etapa conceptual inicial, desarrollo de anteproyecto, proyecto, procesos de gestión municipal, desarrollo de planos de obra y detalles constructivos.
- Coordinación con especialistas y proveedores.
- Elaboración de paneles y gráficos para venta.

Referencia: Guillermo Málaga\_999 093 950

**Desarrollo de tesis de grado: “Instituto Especializado en EPOC”, con la calificación de sobresaliente 2009-2011**

Se trata de un Instituto Especializado en enfermedades pulmonares; de envergadura nacional, perteneciente a la segunda categoría del tercer nivel de atención. Es así que sustentado en la búsqueda de un ambiente menos contaminado, para una rehabilitación basada en la interrelación directa con el medio natural, se optó por emplazar el proyecto en Pachacamac; que además, se encuentra en el perímetro inmediato de Lima, lo que a su vez atiende el tema de la accesibilidad. Ahora bien; con respecto al concepto arquitectónico, la respuesta proyectual pretende incorporar el edificio al sitio, para convertirse en parte del mismo. Entonces; la arquitectura dotará al paisaje de funcionalidad, haciéndolo parte de ella, entablando una especie de relación dual entre arquitectura y contexto, expreso en la suma de ambos, lo que significa el concepto de “Paisaje Operativo”.

**PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES**

G. MALAGA ARQTOS. SCRL \_ Estudio de arquitectura

Enero 2007 – Marzo 2007

Enero 2008 – Abril 2008

Desarrollo de planos de arquitectura, detalles y trato con clientes.

**Seminarios y Conferencias:**

- Conferencia del Arquitecto Daniel Bonilla, “Arquitectura Trascendente” (SACRO Arquitectos).

- Conferencia “Ojo Urbano” ([www.ojourbano.org](http://www.ojourbano.org)), con el fin de organizar eventos de arquitectura y conferencias, así como difundir en la web la arquitectura Nacional e intercambiar proyectos en Latinoamérica.
- Seminario de Concreto.
- Seminario de Materiales de Construcción.
- Conferencia del Arquitecto Enrique Ciriani, “50 años de Arquitectura”, 3 conversatorios en el Centro Cultural Británico.
- Conferencia del Arquitecto Luis Longhi, “Lo Infinito en la Arquitectura”, en el Centro de Exposiciones Jockey.
- Exposición de Fotografía Internacional en el Centro de la Imagen (2015).
- Seminario Internacional: “Gestión y Construcción”, aplicando herramientas que consideran productividad, tecnología e innovación, en el Centro de Exposiciones Jockey (2012).
- Taller: “Gestión Inmobiliaria en Playas”, titulación, régimen legal para vivienda, proyectos turísticos y recreacionales (2013).

### **Publicaciones y Exposiciones:**

“Larcomar 2003”

Participante de la exposición de la Facultad de Arquitectura de la UPC. Taller I \_ Introducción al diseño Arquitectónico \_ Arq. Fernando Jara y Arq. Adrian Novoa.

### **“Publicación en ARKINKA”**

Publicación de la Facultad de Arquitectura de la UPC. Taller V \_ Arquitectura y Medio Ambiente \_ Arq. Fernando Jara y Arq. Eduardo Dextre, con el proyecto “Centro Cultural y de Investigación”, ubicado en los pantanos de Villa.

### **“CASACOR 2006”**

Participante de la exposición de la Facultad de Arquitectura de la UPC. Taller VII \_ Arquitectura y Reciclaje \_ Arq. Guillermo Málaga y Arq. Lester Mejía \_ con el proyecto “Centro Cultural”, ubicado en la casa Riva Agüero en Chorrillos.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

#### Profesional

- Maestría en “Gestión y Desarrollo Inmobiliario”, en la escuela de negocios Esan. (Setiembre 2016- Agosto 2018).
- Egresada en la carrera de arquitectura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC. (2003-2009) \_ Perteneciente al QUINTO SUPERIOR.
- Tesis finalizada con grado de SOBRESALIENTE
- Título de Arquitecta \_ habilitada por el Colegio de Arquitectos del Perú, CAP
- Diplomado de Especialización Profesional en “Diseño de Hoteles y Restaurantes”, en la escuela de posgrado Toulouse Lautrec. (Febrero 2013- Noviembre 2013). Obtención del PRIMER PUESTO.

#### Otros estudios

Programas: AutoCad, Photoshop, Illustrator y manejo de MS Office

Idiomas: Inglés nivel intermedio

## **BUITANO MERCADO, CARLOS ENRIQUE**

Ejecutivo Senior, Peruano, bilingüe, Administrador de Empresas con especialidad en negocios inmobiliarios y proyectos de edificaciones y construcción. Experiencia local y multinacional en empresas constructoras e inmobiliarias. Resultados exitosos mediante liderazgo gerencial y gestión humana, motivación y fijación de objetivos. Habilidad para el análisis e identificación de proyectos y negocios inmobiliarios, toma de decisiones y manejo de personal, trabajando en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Inmobiliaria Noja SAC – Inmobiliaria Cantabria, Grupo Galena, VyV Grupo Inmobiliario Nov. 2013 – Hoy**

Compañía nacional de accionariado jurídico compuesto por tres empresas peruanas con 20 años acumulados de experiencia inmobiliaria en el mercado pertenecientes a los grupos económicos Kulisic, Gaber y Arce respectivamente. La unión de estas empresas se realizó para el desarrollo, promoción y ejecución del proyecto inmobiliario de oficinas Prisma Business Tower.

##### Gerente General

Responsable de toda la operación de la empresa con respecto al Proyecto Prisma Business Tower. Proyecto con un nivel de ventas de 88 MM de dólares en venta y 65MM de dólares en costos de producción y desarrollo. Este es un proyecto de mayor envergadura en el distrito de Magdalena conformado por un edificio de oficinas A+ con 65,000 m2 construidos y 33,500 m2 de área útil. Actualmente se encuentra el edificio colocado y terminado; con ahorros en costos de US\$ 2MM.

#### **Colliers del Peru - R Propiedades SAC Set 2013 – Nov 2013**

Compañía internacional con sociedad local dedicada a servicios inmobiliarios integrados, con 485 oficinas en el mundo y alrededor de 15,800 empleados. Tiene presencia en el mercado peruano desde 1997.

##### Consultor Senior

Responsable de la comercialización de inmuebles comerciales de la red local y de Colliers Internacional.

#### **Cushman & Wakefield – Cres Peru SAC Julio 2012 – Julio 2013**

Compañía internacional en alianza local dedicada a servicios inmobiliarios integrados, con presencia en 210 países y alrededor de 14,000 empleados. Con presencia en el mercado peruano en el último año.

##### Gerente General - División de Consultoría

- Responsable de la comercialización de inmuebles y desarrollo de proyectos tanto localmente como con mandatos del exterior a través de la red de Cushman & Wakefield.
- Facturación 2012 de US\$ 400,000 en los primeros 06 meses de gestión en la compañía. Facturación de US\$ 260,000 dólares en el 2013 a la fecha y con proyección a US\$ 1,000,000 para el año.
  - Jacobs – Grupo Galena (Oficinas por 1200 m2 para Jacobs Engineering en Edificio Torre 28).
  - Herbalife – Claro (Oficinas de 750 m2 para Herbalife en la Torre Parque Mar).

- San Luis Industrial – Peruplast (Lote industrial de 2,000 m2 para San Luis Industrial).
- Kroton – Peruplast (Lote industrial de 2,000m2 para la empresa Kroton SAC).
- Bellatrix – Altavista (Oficinas de 470 m2 para la el Edificio Altavista).
- Louis Dreyfus – Altavista (Oficinas de 940 m2 para el Edificio Altavista).
- Tellus – Arte Express (Oficinas de 1,000 m2 para Arte Express en el edificio Crillón).
- Oxford Bikes – Compra de terreno de 13,500 m2 para la empresa.
- Pfizer – Alquiler de oficinas de 250 m2.
- Análisis de Mercado Inmobiliario en los submercados vivienda, corporativo, retail, industrial.

### **C y J Constructores y Contratistas SAC**

**2010 – 2012**

Compañía de importancia local en el desarrollo y ejecución de proyectos inmobiliarios y de construcción de edificaciones con ventas anuales de 44 millones de dólares en conjunto con las inmobiliarias y su aliado estratégico chileno Echeverría Izquierdo, de 8 a 10 proyectos anuales en promedio, creación de empresas inmobiliarias por proyecto con facturación anual de 10 millones de dólares, por cada una, en ventas de unidades inmobiliarias, tanto de viviendas como de oficinas en la ciudad de Lima.

#### Jefe Comercial

- Responsable por la identificación y desarrollo de negocios inmobiliarios, obtención de contratos de construcción de edificaciones, vivienda y comercial, evaluación y análisis de proyectos, control financiero de los proyectos obtenidos a suma alzada para clientes terceros. Reporta a la Gerencia General y Presidencia de Directorio.
- Identificación de un terreno en San Isidro y posterior desarrollo y análisis de un proyecto comercial (oficinas) Premium, “Torre Barlovento”, que representará un ingreso para la constructora de US\$ 2.1 millones de dólares y una facturación por ventas de las oficinas para la Inmobiliaria de US\$ 32.5 millones de dólares y una utilidad proyectada del proyecto de US\$ 8.3 millones de dólares con una rentabilidad sobre el total de costos de 34%.
- Desarrollo y análisis de un proyecto comercial de oficinas administrativas para empresas y profesionales tipo B, “Centro Empresarial Cantuarias”, que representará un ingreso para la constructora de US\$ 831 mil dólares y una facturación por ventas para la Inmobiliaria de US\$ 8.3 millones de dólares y una utilidad proyectada del proyecto de US\$ 1.5 millones de dólares con una rentabilidad sobre el total de costos de 20%.
- Obtención de un contrato para la construcción de un edificio de 71 departamentos tipo A en Miraflores, “Edificio Parquemar”, por US\$ 15.6 millones de dólares. Actualmente se encuentra en ejecución y se lleva el control administrativo y financiero de la obra.
- Obtención de un contrato para la construcción de un edificio LEED (Green Building) de 13 pisos, “Edificio W Fibra”, por US\$ 10.7 millones de dólares. Actualmente en ejecución y se lleva el control administrativo y financiero de la obra.
- Obtención de un contrato para la ejecución de unas galerías comerciales en el centro de Lima “Galerías Compuwilson”, por US\$ 2.7 millones de dólares. Se llevó el control administrativo y financiero de la obra.
- Obtención de un contrato para la ampliación de una planta industrial en El Agustino, “Planta Mexichem”, por US\$ 2.8 millones de dólares. Actualmente en ejecución y se lleva el control administrativo y financiero de la obra.

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Project Manager</b>   | <b>2008 - 2010</b> |
| Responsable por el control y gestión administrativa, financiero y logística de las obras de edificación de la Constructora.  |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación del adelanto directo de la obra La Portada del Haras en La Molina que permitió a la empresa un ahorro financiero del 70% de los gastos financieros los cuales fueron asumidos por los principales proveedores del proyecto.</li> <li>• Control administrativo de la gestión del proyecto La Portada del Haras en sus áreas financieras, administrativas y logísticas lo cual representó una utilidad final del proyecto de US\$ 1.1 millones de dólares debido al ahorro en costos y gastos generales.</li> <li>• Gestión administrativa y financiera de los siguientes proyectos de construcción, que significó un incremento de las utilidades después de impuestos de la empresa constructora de US\$ 220 mil dólares a US\$ 1.0 millones de dólares en el periodo 2008 - 2010: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edificio Murano: US\$ 4.2 millones de dólares.</li> <li>○ La Portada del Haras: US\$ 6.0 millones de dólares.</li> <li>○ Edificio Senati: US\$ 3.4 millones de dólares.</li> <li>○ Edificio Atelier: US\$ 2.0 millones de dólares.</li> </ul> </li> </ul> |                    |
| <b>Nextel</b>  | <b>2007 – 2008</b> |
| Consultor Corporativo  |                    |
| <b>CYJ Constructores y Contratistas</b>  | <b>2005 – 2006</b> |
| Jefe Administrativo y Financiero   |                    |
| <b>Consorcio Piedras Gordas</b>  | <b>2003 – 2004</b> |
| Gerente Administrativo y Financiero  |                    |
| <b>FORMACION PROFESIONAL</b>   |                    |
| ESAN Escuela de Negocios   | 2016               |
| Maestría en Gestión y Desarrollo de Negocios Inmobiliarios   |                    |
| Universidad de Lima  | 2002               |
| Administrador de Empresas  |                    |
| Colegio Peruano Norteamericano Abraham Lincoln   | 1994               |
| Primaria y Secundaria  |                    |
| <b>OTROS ESTUDIOS</b>  |                    |
| Escuela de empresas de Lima  | 2003               |
| Diplomado en Marketing   |                    |

## **GUTIÉRREZ MOLLO, ROBERTO DANIEL**

Abogado titulado por la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sólida formación académica y en valores, con alta capacidad analítica, muy proactivo y orientado al trabajo en equipo, con 12 años de experiencia en el Derecho Inmobiliario, Administrativo, Urbanístico, Municipal y Registral en el ámbito privado. Especializado en procedimientos administrativos, notariales y registrales.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **PAYET, REY, CAUVI, PÉREZ ABOGADOS**

**12/2018-Actualidad**

Área de Derecho Inmobiliario

##### Asociado

- Elaboración y ejecución de estrategias para llevar a cabo proyectos de gran envergadura.
- Saneamiento físico legal de inmuebles urbanos y rurales a nivel nacional.

#### **ESTUDIO MURILLO ABOGADOS**

**02/2011-11/2018**

Área de Derecho Urbano e Inmobiliario Abogado

- Elaboración y ejecución de estrategias para lograr el saneamiento físico legal de bienes inmuebles en general.
- Saneamiento de inmuebles y obtención de permisos, licencias y autorizaciones para la apertura de más de 20 centros comerciales, supermercados, tiendas para el mejoramiento del hogar y todo tipo de retail en todo el Perú, incluso para un Centro Comercial que demandará una inversión de S/.480 millones, para el establecimiento principal de un Instituto Superior en Lima, para una de las más importantes empresas proveedoras de soluciones integrales y servicio post venta para los sectores de minería y construcción, para proyectos residenciales con áreas superiores a los 100,000.00 m2.
- Elaboración de Due Diligence para la adquisición de derechos sobre bienes inmuebles para la ejecución de hoteles, centros comerciales, colegios, institutos, oficinas, conjuntos residenciales, edificios multifamiliares, etc., el último elaborado sirvió para la adquisición de derechos sobre inmuebles donde se llevará a cabo un Hotel con una inversión de US\$36 millones.
- Responsable de relaciones vecinales durante la ejecución de proyectos de construcción lo cual ha generado ahorro de hasta US\$ 1'000,000.00 al cliente.
- Obtención de autorizaciones para el funcionamiento de 2 Colegios particulares en Lima logrando la satisfacción de los clientes.
- Obtención de resultado favorable en instancia Provincial a favor de una Municipalidad Distrital dentro de un conflicto de límites con una Municipalidad Distrital vecina.
- Elaboración de informes legales y estudios de títulos. Desarrollo de instituciones jurídicas (propiedad, posesión, garantías, etc.), con la finalidad de generar argumentos que permitan el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Elaboración y revisión de contratos (Compraventa, Arrendamiento, Fideicomiso, Asociación en Participación, etc.), convenios, acuerdos, reglamentos, etc.
- Asesoramiento legal a consultas formuladas por empresas privadas y públicas.
- Ejecución y gestión de procedimientos administrativos, notariales y registrales.
- Dirección de equipos multidisciplinarios para la obtención de objetivos comunes.



- Responsable en procedimientos seguidos ante INDECOPI (barreras burocráticas).

### **ESTUDIO VICENTE UGARTE DEL PINO**

**01/2010-01/2011**

Área de Derecho Inmobiliario

Abogado

- Elaboración de un Memorándums de entendimiento para la ejecución de una ciudad Satélite en Trujillo.
- Elaboración de Planes de Adquisición de Tierras y Planes de Obtención de Permisos para una empresa minera y para una empresa de ferrocarriles.
- Elaboración de estudios de titulación de inmuebles, dentro de los cuales debía emitir opinión sobre la viabilidad en la adquisición de los mismos.
- Elaboración y negociación de contratos mediante los cuales se adquiriría algún derecho sobre bienes inmuebles.
- Elaboración de informes sobre la legislación que regula la energía geotérmica en el Perú en tiempos hasta 50% menores al término del plazo de entrega al cliente.

### **ESTUDIO MURLLO GERMANA ABOGADOS Área de Derecho Urbano e Inmobiliario Asistente - 04/2007-12/2009**

- Realización de estudios de titulación de inmuebles, dentro de los cuales debía emitir opinión sobre la viabilidad de la compra de dichos inmuebles.
- Elaboración de Informes sobre normas vinculadas al derecho administrativo así como sobre consultas formuladas por los clientes.
- Redacción de normas legales para gobiernos locales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

03/2002-07/2009

Facultad de Derecho Bachiller en Derecho (2009) Abogado Titulado (2012)

OTROS ESTUDIOS (de postgrado o especialización)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

10/2016-07/2018

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

05/2012-10/2012

I Curso Anual de Postgrado en Derecho Notarial, Registral Inmobiliario y Urbanístico

### **OTROS ESTUDIOS**

Inglés Nivel Intermedio

## SORIA ORMACHEA, ENZO

Arquitecto colegiado con estudios en Gerencia de proyectos bajo la modalidad PMI, con 8 años de experiencia profesional en dirección de proyectos, gestión, diseño, construcción y supervisión. Especialización en proyectos comerciales, corporativos y vivienda. Interesando en proyectos inmobiliarios con incidencia en el cumplimiento de objetivos. Emprendedor, creativo, responsable con capacidad de trabajo en equipo, así como de adecuarse a las exigencias de la institución. Poseo conocimiento de programas informáticos de diseño arquitectónico, gestión, CRM y planeamiento de proyectos. Estudios de inglés escrito y hablado a nivel intermedio.

### EXPERIENCIA LABORAL

#### **Constructora BIG CO - Gerente de Proyectos                      Junio 2017 – Actualidad**

Constructora peruana con 10 años en el mercado comercial e inmobiliario dedicada al desarrollo integral y gestión integral de proyectos de vivienda, comerciales para el sector privado.

#### CONDOMINIO RESIDENCIAL LA ALBORADA – Av. La Alborada 11667, Lima – Inversión 5 MM\$

- Gerencia de proyecto integral, coordinaciones con proyectistas de especialidades y equipo de obra, valorizaciones y flujo de caja.
- Planificar y controlar los tiempos en relación al cronograma de actividades global

#### CC POLO – REMODELACION, NUEVOS LOCALES COMERCIALES – Av. El Polo 670, Santiago de Surco – Inversión 700K\$

- Planificar y controlar los tiempos en relación al cronograma de actividades global.
- Dirigir operaciones con el centro comercial y con los requerimientos del cliente. Control presupuestal y avance semanal.

#### **Inmob. GRUPO TYC- Jefe de Proyectos Comerciales.                      Abril 2016-Mayo 2017**

Empresa peruana con 15 años en el mercado inmobiliaria enfocada en el desarrollo integral e implementación de proyectos de vivienda, hotelería y centro empresariales, cuenta con 32 proyectos concluidos con una inversión de \$100 MM, manejando actualmente un fondo de inversión de \$ 300MM, los proyectos gestionados fueron:

#### HOTEL-OFICINAS PARODI -CADENA “RADISSON RED” – Av. Javier Prado 412 cruce Av. Parodi, San Isidro –Inversión 33.4 MM\$

- Gestionar el desarrollo integral del proyecto, diseño ejecución y control de presupuesto asignado.
- Coordinar especificaciones del cliente en cuanto a la implementación del proyecto. Trato directo con la cadena Hotelera.
- Planificar y controlar el CAPEX del proyecto junto con los lineamientos del cliente.

#### HOTEL-LAS PALMERAS HOMEWOOD SUITS- CADENA “HILTON” – Av. Javier Prado 578 con Av. Las Palmeras, San Isidro– Inversión 25 MM\$

- Gestión y coordinación el desarrollo inicial del proyecto, diseño, aplicación de estándares de la marca, controlar los requerimientos técnicos.

- Revisar propuesta arquitectónica e ingenieras de detalle para proyectos municipales para la licencia de edificación.
- Coordinación de propuestas de interiorismo y amueblamiento final con equipo de arquitectura de cadena hotelera.

**EDIFICIO RESIDENCIAL LOS ROBLES PRIME** – Av. Javier Prado Oeste 1263, San Isidro – Inversión 12 MM\$

- Gerencia de proyecto integral, coordinaciones con proyectistas de especialidades y constructora contratista.
- Planificar y controlar los tiempos en relación al cronograma de actividades global.
- Controlar presupuestos y cronogramas de avance en relación a los hitos establecidos por la inmobiliaria.
- Aprobar diseño final de propuestas arquitectónicas de todas las áreas comunes y diseño de departamentos.
- Revisión y gestión de compra de sistemas de seguridad, gas, instalaciones eléctricas y contra incendio

**EDIFICIO RESIDENCIAL BELORAMA** – Av. San Felipe 601 esquina con Jr. Huiracocha, Jesús María – Inversión 38 MM\$

- Planificar y controlar los tiempos en relación al cronograma de actividades global.
- Gestión de conformidad de obra, proceso de independización e inscripción en registros públicos.
- Seguimiento de ventas al área comercial, control de indicadores de velocidad de ventas y márgenes de utilidad.

**Aeropuertos Andinos del Perú - Jefe de Proyectos de Infraestructura Febrero 2014 – Marzo 2016**

Empresa peruana del Grupo Andino Investment Holding con 20 años de experiencia en proyectos de infraestructura, Logística, retail, administración de inmuebles. Los proyectos realizados fueron los siguientes:

Gestión integral de remodelación, ejecución, diseño de áreas comerciales, implementación de mobiliario y equipos definitivos, así como oficinas administrativas. Desarrollo de obras complementarias y valorizaciones de obra con entidades financieras. Administración de áreas públicas y mantenimiento general de los proyectos. Gestión de presupuestos anuales y reporte de gastos e ingresos con entidades públicas: MTC, OSITRAN Gestión de viabilidad económica de áreas comerciales de los siguientes inmuebles:

- Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón – Arequipa. Inversión 35 MM\$
- Aeropuerto Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte – Ayacucho. Inversión 12 MM\$
- Aeropuerto Coronel FAP Carlos Ciriani Santa Rosa – Tacna. Inversión 28 MM\$
- Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz – Puerto Malonado. Inversión 22 MM\$
- Aeropuerto Internacional Inca Manco Cápac - Juliaca. Inversión 25 MM\$

En relación a proyectos privados comerciales se desarrolló de manera integral la propuesta de rentabilización de áreas comerciales de los siguientes inmuebles:

- Centro comercial y Hotel – Border Mall - Tacna” – Inversión 38 MM\$. Desarrollo de master plan del proyecto integral y desarrollo de requerimiento de cadena hotelera Holiday Inn. Revisión de perfil económico y financiero del proyecto.

- Centro empresarial Lima HUB – “Callao lima” (Servicios para pasajeros, centro empresarial, Hotel, zona de comidas) – Inversión 14 MM\$

**Pragma Arquitectos - Arquitecto Jefe de Proyectos      Septiembre 2010 – Enero 2014**

Desarrollo integral de perfil económico, proyecto de arquitectura, ingeniería e interiorismo desde cabidas hasta compatibilización de especialidades obtención de licencias y conformidad de obra. Supervisión de avance de obra, absolución de consultas de post venta.

EDIFICIO DE OFICINAS TORRE PANAMA

Av. Republica de Panama N°3451 Esq Calle Oropendolas, San Isidro Propietarios: Inmobiliaria Northing -Inversión 48 MM\$

EDIFICIO DE OFICINAS TORRE ORQUIDEAS

AV. JAVIER PRADO ESTE 496 ESQ. CALLE ORQUIDEAS, San Isidro PROPIETARIOS: INMOBILIARIA E INVERSIONES PALOVERDE -Inversión 51 MM\$

EDIFICIO OFICINAS TORRE BARLOVENTO

AV. República de Panamá N°342 PROPIETARIOS: INVERSIONES PRIVADAS -Inversión 38 MM\$

EDIFICIO MULTIFAMILIAR LOS CISNES – 45 DEPARTAMENTOS

Calle Cisnes\_N° P-0501 G-0503 SAN ISIDRO PROPIETARIOS: INMOBILIARIA CANTABRIA - Inversión 4.5 MM\$

EDIFICIO MULTIFAMILIAR VIVANCO- 85 DEPARTAMENTOS

Avenida Reynaldo Vivanco N° 391 al 399, Santiago de Surco PROPIETARIOS: LA VENTUROSA S.A. - Inversión 15.5 MM\$

**MERCADO NEUMANN - Arquitecto de Proyectos      Enero 2010 – Septiembre 2010**

EDIFICIO HOTEL - LOS INKAS GOLF – Av. Circunvalación del Golf 950 – Inversión 8 MM\$

Desarrollo de propuesta integral de remodelación, comedor, cocinas, hall de ingreso, áreas comunes, salones de uso múltiple, gimnasio. Compatibilización de proyectos de ingeniería finales con proyecto de remodelación

**FORMACION PROFESIONAL**

Maestría en Gestión de Proyectos y Desarrollo Inmobiliario      08/2016 – 07/2018  
ESAN Graduate School of Business

PMI – Especialización en Gerencia de Proyectos      10/2010 – 02/2011  
Universidad Nacional de Ingeniería – Escuela de Gerencia de Proyectos PMBOK

Título Profesional - Arquitecto      07/2004 – 12/2009  
Universidad Nacional de Ingeniería – Facultad de Arquitectura

## **OTROS ESTUDIOS**

Microsoft Office, Microsoft Project, AutoCAD 2017, Revit Architectural, Sketch Up 9, Adobe Photoshop.

- Inglés: Escrito – Hablado - Lectura (Nivel Intermedio)

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

Título de la tesis: Plan de negocios para retail de carretera-propuesta de strip center en la Panamericana

Autor (es): Alarcón Cavenago, Tamara Georgi  
Buitano Mercado, Carlos Enrique  
Gutierrez Mollo, Roberto Daniel  
Soria Ormachea, Enzo José

La carretera Panamericana, a pesar de perfilarse como la vía de conexión más importante entre las principales ciudades emisoras de flujo del país, carece de infraestructura básica que atienda a esta demanda, cada vez mayor, que conforma este mercado de paso.

El negocio consiste en alquilar nuevos espacios comerciales a empresas dedicadas al sector retail para satisfacer las necesidades básicas y de consumo para las personas que transiten por trechos desatendidos de la carretera Panamericana, eje Norte – Sur.

Se necesitan US\$ 2,087.311, entre terreno (US\$ 453.000) y costos de construcción y fase preoperativa de áreas de arrendamiento y áreas comunes (US\$ 1.634,311). El proyecto será llevado a cabo por una empresa nueva con capitales propios que tienen experiencia en rentas de oficinas y retail.

En el 9no año se llegará al umbral de equilibrio, con la fidelidad de los clientes cubierta y una facturación acumulada de US\$ 7,650.000.

Los impulsores de este proyecto son: Carlos Buitano Mercado, graduado de la Universidad de Lima, y actualmente Gerente General de Inmobiliaria Noja; Director de Operaciones, Enzo Soria Ormachea, arquitecto especialista en construcción y colaborador de Corporación Mayo; Roberto Gutiérrez Mollo, egresado de la Universidad Católica y colaborador en el estudio de abogados Murillo, con enfoque en el sector inmobiliario; y la arquitecta Tamara Alarcón Cavenago, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, quien se desempeña como profesional independiente y docente en la Facultad de Arquitectura de dicha universidad.

Entonces se trata de un equipo multidisciplinario, con experiencias y enfoques distintos, que se une en la participación de este proyecto, con el objeto de cubrir los diversos aspectos de este.

Se está convencido de que este negocio será rentable, aún incursionando en un océano relativamente azul, porque aún no existe un formato en el Perú que se aproxime a la propuesta. Entonces, la oferta va dirigida a empresas que quieran ampliar sus alcances, a través de una ubicación que no ha sido debidamente explotada, y así cubrir las necesidades de un mercado insatisfecho.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente, las empresas clasifican sus mercados potenciales y determinan los perfiles de sus consumidores según su estilo de vida, actitudes, emociones, valores, etc. Esta apreciación facilita entender el mercado objetivo y saber cuáles son sus formas de comportamiento, lo que permite crear nuevas necesidades e innovar en servicios al alcance de ellos y que los fidelice siendo parte de su experiencia de viaje.

Es por ello que la propuesta del presente plan de negocios es crear un modelo nuevo que se aúna a las experiencias de viaje por carretera, ya sea por ocio o por trabajo, y que se convierta en el mediano plazo un requisito indispensable a encontrar a lo largo del trayecto.

Durante los últimos diez años, el Perú ha tenido un crecimiento constante en su economía, impulsado en una primera instancia y sostenido actualmente por su demanda interna. Este crecimiento se encuentra sustentado en el desarrollo de los sectores B y C, siendo este último el que mayor desarrollo ha obtenido en la última década, duplicándose los ingresos de los adultos jóvenes en este sector en un 100% (Ortiz, 2011).

Se considera también que el acceso a la línea de crédito ha permitido que mayor cantidad de personas y con mayor frecuencia, realicen viajes al interior y exterior del país. En el sector C, uno de los sectores a lo que va dirigido el estudio ya cuenta con un 70% dueños de líneas de crédito.

Asimismo, el aporte del incremento del parque automotor en Lima en más de 60% según el INEI desde el 2004, ha ayudado a incrementar la demanda en viajes por carretera con lo que PROMPERU concluye en un promedio de más de 3'500,000 viajes que tuvo a la ciudad de Lima como punto de partida.

En base a lo señalado y tomando en cuenta estos aspectos y otros a desarrollar en el presente documento, se ofrecerá un servicio de arrendamiento de espacios comerciales para desarrollar un retail en carreteras innovador, con comodidad y confort, supliendo las necesidades básicas de los viajantes y añadiendo nuevas que generen una fidelización al concepto para que el mercado requiera de mayor cantidad de estos a lo largo del camino en la carretera Panamericana.



## **1.1 Título del plan de negocios**

“Retail de Carretera – Propuesta de Strip Center en la Panamericana”

## **1.2 Idea de negocio**

Es un formato nuevo en el Perú, que pretende insertarse como un medio de proximidad de servicios y abastecimiento para las personas que transiten por tramos desatendidos de la carretera Panamericana, eje Norte – Sur. El primer punto de ubicación de la unidad comercial será antes del Pueblo de Cerro Azul y el desvío a Cañete, Kilómetro 130; con miras de expansión hacia el resto de la Panamericana.

En este sentido se propone el arrendamiento de espacios comerciales en un *Strip Center* de carretera. El *mix* comercial que se desea reunir está conformado por un “ancla” la cual será una estación de servicios (grifo), cafetería, *fast food* y tienda de conveniencia, como principales servicios a ofrecer. Además, se incluirá un espacio para lavado de vehículos, estación de neumáticos y otros, zona de cajeros.

Ahora bien, el *plus* de la propuesta consiste en ofrecer; seguridad, comodidad y un servicio de calidad. Al respecto, se proyectan ambientes muy bien iluminados, con un diseño de espacios comerciales integrados, que prevea la menor interferencia entre el auto y el peatón. Además, dentro de la propuesta, se contempla realizar alianzas estratégicas (policía de carreteras, bomberos, ambulancias, peaje, etc.), que terminen de completar la seguridad del *strip center*, en conjunto. Así mismo, para atender el aspecto de confort del viajero por carretera, y en función de la preocupación reflejada en las encuestas, se proponen servicios higiénicos amplios y bien mantenidos, que aseguren la comodidad del usuario. Finalmente, se proyecta un servicio de calidad vinculado a la atención rápida y eficiente por parte del personal capacitado; consciente del público que sirve. Se trata de cubrir la atención de un público correspondiente a un “mercado de paso”, ya que el retail propuesto, no es un destino; si no un lugar de conveniencia.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y operación de una empresa dedicada a servicios de retail moderno en la Carretera Panamericana de la Costa

Peruana, proponiendo las estrategias para una implementación exitosa, evaluando integralmente el atractivo del negocio.

### **1.3.2 *Objetivos específicos***

- (i) Realizar un diagnóstico integral de las formas en que se satisfacen las necesidades de los viajeros por Carretera en el caso de la Costa Peruana, identificando los servicios sustitutos más cercanos al que se pretende ofrecer.
- (ii) Analizar los servicios existentes en las diferentes rutas y tramos de la Carretera Panamericana de la Costa Peruana para la selección de las zonas ideales de implementación del servicio de retail propuesto, seleccionando posible(s) piloto(s) para la ilustración del negocio.
- (iii) Realizar una evaluación comparativa (benchmarking) de casos internacionales y nacionales sobre la oferta de servicios de retail moderno orientados al viajero en carretera.
- (iv) Realizar un estudio de mercado que permita conocer: la demanda por los servicios de retail moderno en carretera, la oferta competitiva, el perfil del consumidor y los atributos que valoraría en el servicio propuesto.
- (v) Diseñar el servicio de retail moderno en carretera a ser ofrecido, detallando el *mix* comercial a utilizar.
- (vi) Determinar el plan de marketing a seguir incluyendo el diseño del producto, la determinación de los precios de las áreas a alquilar y la forma de promocionar el retail, así como la publicidad para el mismo.
- (vii) Desarrollar el plan de operaciones con la finalidad de proponer la estrategia para la puesta en marcha de la empresa y su posterior operación de acuerdo al planeamiento de marketing inicial.
- (viii) Evaluar el atractivo integral del negocio. Esta evaluación se realizará en base al plan de financiamiento desarrollado para la propuesta. En este punto se incluirá el planeamiento financiero del negocio.

### **1.4 Limitaciones y alcances**

Se ha determinado los siguientes puntos como alcances y limitaciones del proyecto en mención:

### **1.4.1 Alcances**

- Plantear un modelo de negocio rentable de “Retail en Carreteras” que se desarrollara en la carretera Panamericana Sur.
- Se determinará cuáles son las tendencias de consumo de retail en carreteras en la Carretera Panamericana.
- Se revisará la problemática de la oferta de servicios para el viajero, así como los usuarios de la Carretera Panamericana.
- Se incluirá la evaluación económica del proyecto para determinar la viabilidad del modelo de negocio propuesto.
- Estas propuestas serán analizadas inicialmente con data preliminar hasta determinar el piloto modelo, el cual será desarrollado con mayor detalle.

### **1.4.2 Limitaciones**

En cuanto a la información (cualitativa y cuantitativa) para evaluar la aceptación de las características del proyecto; esta no se encuentra disponible ya que no existen proyectos similares de retail de carretera consolidado en el país de los cuales se pueda extraer información, por lo que los métodos de evaluación como encuestas o focus group serán elaborados exclusivamente para este proyecto. Esto conlleva a una limitación ya que el proyecto contempla usuarios poco accesibles a entrevistas como son camioneros y conductores de buses interprovinciales.

La evaluación comparativa que se realizará entre el proyecto propuesto y proyectos existentes se dará de manera remota ya que los modelos de negocio similares se encuentran en el extranjero, por lo que la comparación será en función a un formato nuevo en el país con proyectos existentes de características similares.

## **1.5 Justificación y contribución**

El plan de negocios a desarrollar se justifica con la necesidad de explorar una oportunidad de llevar a cabo un negocio innovador en el Perú.

De acuerdo con lo señalado, el producto que se desea desarrollar no existe en el país. Este producto pretende ofrecer servicios comerciales modernos, con la finalidad de satisfacer las necesidades actuales de las personas que viajan por carretera y las

personas que puedan beneficiarse por ser un punto de modernidad en áreas adyacentes a la carretera, que actualmente se encuentra desatendida.

En este sentido, el proyecto contribuye no sólo con dar el salto a la modernidad, sino también con reducir la informalidad respecto a servicios similares, actualmente operados desde una posición irregular y poco controlada, que finalmente no brinda garantías al consumidor.

Finalmente, el plan de negocios a desarrollar permitirá la generación y sistematización de la información obtenida sobre el funcionamiento actual del mercado en relación a como se encuentra atendiendo el sector retail las necesidades del público que transita por las carreteras.

## **1.6 Metodología**

### **Objetivo 1**

- Elaborar un estudio piloto que permita determinar la ubicación de los puntos de servicios y abastecimiento existentes a lo largo de la carretera Panamericana Sur, etapa inicial Lima – Cerro Azul.
- Así mismo, diseñar encuestas y llevar a cabo grupos de enfoque que permitan conocer cuáles son las principales “paradas” que realizan los viajeros por abastecimiento o servicio.

### **Objetivo 2**

En función de información obtenida del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y PROMPERU, se identificará las rutas más transitadas para luego contrastarlas con la información obtenida del estudio piloto sobre los tramos desatendidos de la Carretera Panamericana, que finalmente permitirá identificar las posibles ubicaciones de nuestras unidades comerciales.

### **Objetivo 3**

Revisar proyectos referenciales de retail moderno orientados al viajero en carretera que hayan sido desarrollados en el extranjero, con la finalidad de conocer las

características de estos proyectos para determinar, en función de encuestas y grupos de enfoque, cuáles de estas se pueden replicar en el país con la finalidad de llevar a cabo el proyecto comercial.

#### **Objetivo 4**

Realizar un estudio cualitativo y cuantitativo que permita cuantificar la demanda, el perfil del futuro consumidor y los atributos que los futuros consumidores requieren del proyecto comercial que se desea desarrollar.

#### **Objetivo 5**

Estudiar proyectos similares de otros países con la finalidad de conocer cuál es el mix comercial que suele utilizarse en proyectos similares. Evaluar el perfil de clientes potenciales que serían parte del mix comercial a concesionar. Esto se determinará a partir de las conclusiones obtenidas del plan de marketing.

#### **Objetivo 6**

Revisar bibliografía sobre estrategias de operaciones y abastecimiento para poder determinar cuáles son las más adecuadas que se podrán utilizar en el presente proyecto.

#### **Objetivo 7**

Elaborar estados de ganancias y pérdidas proyectados con la finalidad de evaluar el atractivo integral del negocio.

Se determinará un modelo de financiamiento para el proyecto y se identificarán clientes potenciales vinculados al rubro retail para analizar sus apreciaciones sobre el proyecto elaborado para motivar su interés en el proyecto.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Situación Actual y Tendencias de Retail en el Perú**

Actualmente, el Perú; se posiciona como el país con mayor índice de crecimiento en el sector retail, de América Latina.

Según el Gremio de Retail y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima, las ventas en el rubro de retail crecerán hasta un 6 % durante el 2018. Además, el ranking internacional “*The Global Retail Development Index 2017*”, elaborado por la firma A.T. Kearney, coloca al país dentro de un panorama alentador para los próximos años. Indica que el Perú cuenta con el mayor índice de crecimiento de retail en toda América Latina (Rodríguez Barba, 2018).

Así mismo, según EY Perú, a pesar de no registrar los índices de crecimiento económico, obtenidos en la década pasada, el Perú ha continuado a la vanguardia de la economía en la región y ha abierto las puertas a grupos de inversión que apostaron por el comercio moderno, como cadenas de farmacias, tiendas de conveniencia, supermercados, tiendas por departamento, multicines, y complejos comerciales.

Entonces, haciendo un breve recopilatorio de datos con respecto al crecimiento del retail en América Latina, es posible decir que Colombia y Perú son los dos únicos países de Sudamérica que se perfilan hacia un desarrollo comercial de nivel avanzado (sin mencionar a Chile, que logró su máximo desarrollo en el 2016). Con respecto a Brasil, ha sufrido una desaceleración del sector, a causa de la crisis política, que impacta directamente en su economía. Sin embargo, según un reporte del Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC), con cifras al 2016, Brasil (511) y México (511), son los países que más plazas comerciales poseen, seguidos de Colombia (196), Argentina (114), Chile (79) y Perú (77).

Mirilla Silva, socia de Auditoría de EY Perú; sostiene que un factor muy importante que favoreció a impulsar el sector de forma más dinámica fue la apertura al mercado internacional, a partir de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Europa. Así mismo, señala que “Actualmente, el sector retail está transitando entre la madurez y la expansión. Se están mirando nuevos territorios al interior del país para invertir, y provincias como Piura, Chiclayo, Trujillo, Tacna, Arequipa y Moquegua, se han vuelto mercados codiciados por los grupos de inversión más grandes del país” (Gestión, 2017).

Otro factor que potencia el fortalecimiento del sector es el conjunto de innovaciones que fomentan el crecimiento de las cadenas, la fidelización de los consumidores y otros componentes primordiales. En este sentido, las innovaciones más visibles diseñadas y que favorecen las condicionantes para el presente estudio son:

El explosivo crecimiento del formato de tiendas de conveniencia; por ejemplo, Tambo. Este tipo de negocio funciona como competencia del retail tradicional (bodegas y tiendas pequeñas). Al mismo tiempo, recoge la modernidad y servicio del retail moderno (tiendas por departamento, supermercados, etc.).

Los formatos de supermercados específicamente orientados a las clases D y E con fuerte énfasis en Marca Propia. Un ejemplo de ello es la Hiperbodega Precio Uno. El inicio del modelo de relación corporativa entre proveedores y retail.

El formato pequeño de Mall / Shopping Center que ha crecido en el interior del país.

Un fuerte crecimiento del *fast fashion* en Lima y provincias. Se ha incrementado en respuesta al mayor poder adquisitivo de los usuarios.

Este sector se distingue por la constante innovación. Los nuevos parámetros siempre se ajustan con las tendencias y preferencias de los consumidores y con los avances tecnológicos.

El Perú se proyecta como un país interesante para invertir en el sector retail; de hecho, el ingreso de las grandes cadenas a Lima, que luego incursionan a provincia así lo demuestra. Sin embargo, el crecimiento sostenible del sector va de la mano con la innovación en función de la atención prestada a las preferencias del consumidor.

Es en esta dirección que cabría preguntar: ¿Hacia dónde va el retail? Y ¿Cuáles con las tendencias y formatos que están cambiando la industria?

Según el presidente del Gremio de Retail y Distribución, José Cabanillas; el país experimenta nuevas tendencias de retail, por ejemplo la incursión y crecimiento de las tiendas de conveniencia con marcas que vienen posicionándose a nivel nacional, también estrategias de crecimiento inorgánico con compras de cadenas de farmacias que incluso traen con ellas tiendas de conveniencia, de la misma manera compra de cadenas de grifos, creciendo de manera inorgánica consolidándose con más tiendas en estaciones de servicio (Mercado Negro, 2018).

Así mismo, menciona que habrá que prepararnos para el internet *retailing*, que es el futuro del sector. Teniendo en cuenta que grandes operadores mundiales del E-

*Commerce* vienen incursionando de manera global y el Perú no puede ser ajeno. Por lo tanto, la omnicanalidad tiene que ser una realidad.

Entonces, en función de lo manifestado por José Cabanillas, el crecimiento de las tiendas de conveniencia se viene dando en diversas combinaciones, más allá del convencional binomio de gasolinera – tienda de conveniencia, y a su vez aumentando la acogida de este último.

Para el presidente de Arellano Marketing, Rolando Arellano, su éxito radica en ser una propuesta de valor interesante con ciertas características particulares.

Indicó que entre sus características están el contar con una imagen más moderna en cuanto a su estructura, niveles de limpieza e higiene superiores a otras tiendas, además de la cercanía de los formatos; y sobre la posibilidad de una fuerte competencia, apuntó que las tiendas de conveniencia son un jugador más y cada cual tomará el rol que le pertenece. Sin embargo, mencionó que compiten en mayor medida con el mercado de las bodegas por la practicidad, pero no son destino de compras de gran volumen, por lo que no sustituirán a los supermercados, sino que cada quien cubrirá un espacio (Publimetro , 2018).

Entonces, el formato de tiendas de conveniencia aparentemente secundario, está marcando tendencia, y se está convirtiendo en la principal estrategia de expansión de los *retailers*, y es que hasta ahora, la estrategia de los *retailers*, se había enfocado en la categoría de supermercados como canal de venta para alimentos y limpieza, pero comienza una nueva etapa con el actual contexto de confianza del consumidor y su frecuencia de compra, así como la necesidad de los *retailers* de aumentar su penetración en los NSE C y D.

Según Óscar Ibazeta, director de Perú-Retail y bloguero de *semanaeconomica.com*, el mercado de tiendas de conveniencia será la categoría con competencia más aguda; con un área estimada de 400 metros cuadrados, y una inversión por local del US\$70,000 el reto más importante, será crecer en conjunto con un sistema logístico que permita abastecer todos sus locales. Así mismo, cabe señalar, que la competencia se intensificará aún más con el ingreso de la empresa mexicana *Femsa* con su cadena *Oxxo*, proyectada para los últimos meses del año y la de *Justo*, de *InRetail*. *Oxxo* tiene 15,000 locales en México y otros 2,000 en Chile y Colombia; será la cadena de mayores espaldas financieras, *know how* y con mayor capacidad de sinergias (Bohórquez, 2018).



En este sentido, Luis Seminario, gerente general de Tambo+, mencionó que la incursión de ambos grupos aumentará la presión sobre *LindCorp* para aumentar su objetivo de 600 locales de Tambo+ para el 2021. Actualmente tiene 220 tiendas en Lima y necesita otras 30 para alcanzar su punto de equilibrio.

Sin embargo, Oscar Ibazeta, insiste en que aún hay mucho espacio para crecer, hoy hay 100 000 bodegas en Lima, por lo tanto, ni siquiera se prevé un impacto negativo en ellas.

## **2.2 Análisis del ciclo de vida del sector retail**

### **2.2.1 Enfoque Macro**

Se encuentra una economía desacelerada lo que impacta en un menor crecimiento de consumo y comercio, influenciado por el retroceso de la inversión pública y privada (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2018).

No obstante, existe un incremento en el consumo vía crédito a través del uso de tarjetas, pero en comparación con años anteriores han venido teniendo menores tasas de crecimiento.

En el Perú, los subsectores de supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar están liderados por grupos chilenos, sin embargo, las plazas donde estos tienen presencia están en manos de grupos peruanos y chilenos, siendo los primeros quienes tienen la mayor parte de metros cuadrados arrendables en centros comerciales (*InRetail*, Grupo Wong, Grupo *Wiese* entre los mayores a considerar).

Asimismo, se identifica que en el Perú existe una baja penetración de mercado en lo referente al sector retail y subsectores de este, con respecto a otros países de Latinoamérica.

También se puede identificar un aumento en la eficiencia del sector, así como los incrementos que existen en las áreas de ventas. Dicho esto, se puede concluir que se percibe un crecimiento en el sector, aunque aún existan preferencias por parte del consumidor hacia los mercados típicos en lugar de los *retailers* modernos.

Los centros comerciales son generadores de espacio para el desarrollo del retail moderno. En los últimos años la expansión de los mismos ha sido muy importante - a razón de cuatro veces más centros comerciales que hace 10 años (actualmente se cuenta con alrededor de 78 grandes centros comerciales en el Perú).

Conforme ha ido evolucionando el comportamiento del consumidor peruano, las empresas de retail moderno se han adecuando al nuevo mercado y han adoptado nuevas tendencias como:

- Tiendas por conveniencia (Tambo, Jet, Listo, Mass)
- Fast Fashions (H&M, Forever 21)
- Marcas Privadas (Las marcas propias de Ripley y Saga)

En base a esto, los centros comerciales han crecido de manera importante, aumentando al 2015 en 46% su área arrendable (BBVA, 2018).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las ventas del sector retail se han venido desacelerando por factores internos y externos. Dentro de los factores internos se encuentra la desaceleración de la demanda interna debido a la expectativa frente a la economía peruana. En lo externo se puede acotar la crisis política y económica mundial que se está atravesando.

Aun así, se puede prever que en el mediano plazo hay espacio para ampliar el retail moderno, esto debido al crecimiento de la clase media y la baja penetración del canal de retail moderno, por lo que se puede concluir que el sector aún se encuentra en su fase de expansión (Figura 2.1.).

Figura 2.1. Ciclo de vida del sector retail



Fuente: Autores de la Tesis.

### **2.3 Información reciente sobre el turismo interno y viajes por carretera.**

El turismo (MINCETUR, 2018) es uno de los principales sectores económicos en el país y los beneficios que aporta son indiscutibles. Hace posible la distribución descentralizada del ingreso económico y, al generar empleo, contribuye con el progreso de su población.

Se estima que, durante los 365 días del 2017, cerca de 1,4 millones de peruanos visitaron algún punto del Perú en viajes de vacaciones, descanso o diversión. La cifra ha venido creciendo y es el reflejo de una serie de variables: crecimiento económico, desarrollo de infraestructura y oferta (Promperú, 2018).

Según PROMPERÚ, en el 2017, el 84% de traslados generados desde las seis principales ciudades emisoras de vacacionistas nacionales tuvo a la ciudad de Lima como punto de partida, y alcanzó un total de 3 660 225 viajes. Los viajes de vacacionistas limeños generaron un movimiento económico de S/ 1,783 millones. El vacacionista limeño tiene las siguientes características (PROMPERÚ , 2017)

- Género. - 56% mujeres y 44% hombres
- Edad Promedio. - El 33% tiene de 45 a 64 años, el 25% de 35 a 44 años y el 24% de 25 a 34 años.
- Estado Civil. - 64% forma parte de una pareja.
- NSE: EL 46% A, B, el 54% C
- -Grado de Instrucción. - 44% tiene educación superior universitaria incompleta o técnica completa.
- A dónde viaja: dentro de la provincia de Lima el 28% viaja a Cañete y fuera de la provincia de Lima, el 18% viaja a Ica, el 28% viaja a Arequipa.
- Grupo de Viaje. - 25% viaja en grupo familiar directo (padres e hijos); 25% con amigos o familiares (sin niños); 27% en pareja; 12% viaja solo y 11% con amigos o familiares (con niños).
- Estadía Promedio. - 5 noches.
- Transporte. - 69% viaja en ómnibus, 9% en movilidad particular de familiar o amigo y 7% en auto propio.
- Gasto. - S/ 487 en promedio (incluye transporte).

En otras provincias los viajes generados en el 2017 fueron los siguientes: 252 699 en Arequipa, 172 236 en Trujillo, 111 820 en Chiclayo.

## **2.4 Principales rutas de viajes**

Con respecto a las principales rutas de viaje, se contemplan las principales ciudades emisoras de turismo interno en el País, según los datos ofrecidos por PROMPERÚ: Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Huancayo y Piura.

En este sentido, Lima se posiciona como el mercado más importante en turismo interno con 4 006 244 viajes, lo que generó un movimiento económico de S/.1,867 millones, seguido por Arequipa, con un total de 213 110 viajes que se iniciaron en esta ciudad. En el caso de Trujillo, se iniciaron un total de 143 761 viajes, los cuales produjeron un movimiento económico de S/ 53 millones.

Desde Chiclayo se realizaron 106 930 de viajes, lo que permitió un movimiento económico de S/ 41 millones. Y Piura, fue el punto de partida de 106 028 viajes en el 2015, lo que generó un movimiento económico de S/ 42 millones.

Finalmente, con respecto al mejor prospecto, que representa el 13% de los vacacionistas limeños.

Este segmento tiene una edad promedio de 40 años, la mayor parte tiene estudios universitarios o técnicos. Entre ellos, 7 de cada 10 forman parte de una pareja.

Con respecto al gasto y permanencia, es de S/. 771, con una permanencia de 5 noches. El 45% de los viajes tuvieron como destino las provincias de Talara, Ica, Trujillo, Urubamba y Cusco, con un grupo de viaje promedio de cuatro personas.

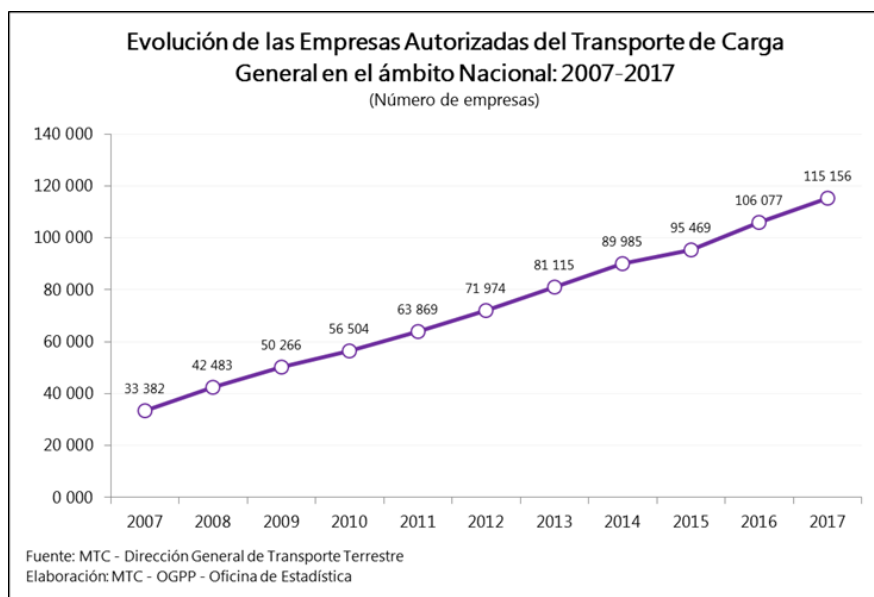
## **2.5 Información reciente sobre el sector transporte y relevancia de la carretera Panamericana.**

A nivel internacional, la Panamericana forma parte de los Ejes de Interacción de la Infraestructura Regional Suramericana (Ejes IRRSA), siendo la vía más larga e importante en el país que permite su conexión internacional (MTC, 2018).

Cabe señalar que la Panamericana es un corredor estructurante dentro de los corredores logísticos a nivel nacional cuenta con 1,973.4 kms. de extensión y permite la interconexión directa de 11 nodos logísticos a nivel nacional. De acuerdo con lo señalado, la Panamericana es la vía más importante del país cuando de logística se trata (MTC, 2018).

Referido esto, se puede estar seguro de que el transporte terrestre por carretera a través de la Panamericana se encuentra asegurado, al ser una vía estructurante y principal en el país (Tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Evolución de las empresas autorizadas del transporte de carga



Fuente: MTC

Respecto al servicio de carga que transita por las rutas del Perú, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones señala que hasta el año 2017 existían 155,156 empresas autorizadas del transporte de carga general nacional, y que la mayor cantidad de empresas autorizadas (57,583), están autorizadas en Lima.

## **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

### **3.1 Objetivos de la investigación de mercado**

Los objetivos de la investigación de mercado se desprenden de los objetivos del presente Plan de Negocios, debido a que la información que se obtenga servirá para determinar la viabilidad del Plan de Negocios:

De acuerdo con lo señalado, los objetivos de la investigación de mercado son los siguientes:

- Conocer las necesidades de los clientes directos e indirectos:
  - Personas que por ocio o trabajo transitan por la Panamericana.
  - Empresas del sector *retail* interesadas en operar en carretera.
- Identificar la oferta comercial actual en la Panamericana.
- Identificar la demanda existente respecto a *retails* de carretera.
- Determinar el perfil de los consumidores.
- Determinar el perfil de los *retailers* interesados en operar en carretera.
- Identificar la posible ubicación de la primera sucursal del *retail* de carretera luego de haber analizado la oferta y demanda actual.
- Analizar las experiencias internacionales en proyectos similares de *retail* de carretera.

### **3.2 Análisis de la oferta**

En el presente punto se analizará la oferta comercial existente en la Panamericana Sur con la finalidad de conocer cómo se satisface la demanda actual de áreas comerciales en la carretera y la demanda de servicios de los viajeros que transitan por la Panamericana.

#### **3.2.1 Oferta Existente**

Para efectos del presente punto, se ha considerado como oferta existente a los locales comerciales relacionados a los rubros del proyecto propuesto ubicados entre Lima e Ica.

En virtud a la información del MINCETUR, que señala que los viajeros que salen de Lima y se dirigen a Cañete representan el 28% y que aquellos que salen de Lima y se dirigen a Ica, representan el 18%, que suma un importante 46% del total de los

viajeros que salen de Lima; y que la ruta Lima – Ica es de tránsito obligatorio para los viajeros que se dirigen a Arequipa, los que representan el 28% de los viajeros que salen de Lima; se ha optado por analizar la oferta en el tramo Lima - Ica.

De acuerdo a información del MTC, la ruta Lima - Ica es tránsito obligatorio para los viajes de Lima con dirección sur.

En cuanto a las rutas de transporte de carga (camioneros) la ruta Lima – Ica – Nazca es la más transitada en el Perú (MTC, 2018).

### ***3.2.1.1 Oferta para Viajeros Particulares***

Las empresas y negocios relevantes son los siguientes:

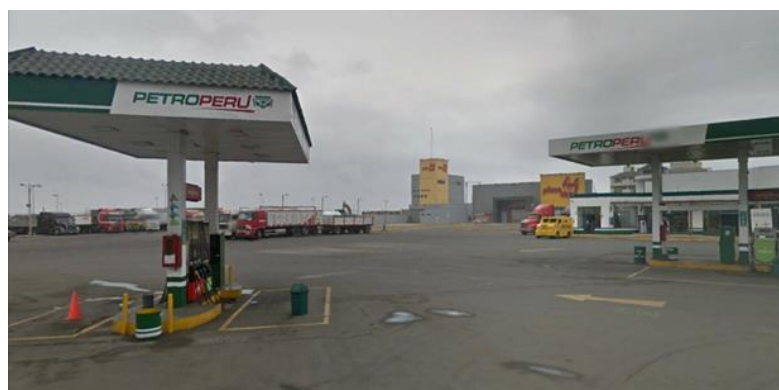
- (i) **GK Kio Service Plaza - Panamericana Sur KM 25.6:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de Lurín y tiene una oferta amplia de productos y servicios, entre los cuales se encuentra un grifo, supermercado, restaurante, hotel, ATM's, panadería, servicio de estacionamiento, asistencia mecánica, servicio de reparación de llantas.

Asimismo, brinda servicios orientados a los camioneros, estacionamientos de camiones, amplias instalaciones de grifo, etc.

La principal desventaja de esta estación de servicios es que se encuentra a 25 kilómetros de Lima. Además, es una sola estación no se trata de una cadena. Asimismo, la arquitectura y distribución de la estación de servicios no es amigable con los usuarios y sólo cuenta con dos marcas reconocidas (Petroperú y Plaza Vea).

Dentro de las ventajas se encuentra el mix comercial de servicios que ofrecen (ver Figura 3.1. ).

Figura 3.1. GK Kio Service Plaza



Fuente: Google Earth

- (ii) **Estación de Servicios HERCO** - Panamericana Sur KM 42: Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de San Bartolo y tiene una reducida oferta de productos y servicios, entre los cuales se solamente se encuentran un grifo, una pequeña tienda de conveniencia y un área servicio de reparación de llantas. Brinda servicios orientados a los camioneros, estacionamientos de camiones. La principal ventaja es su amplia exposición y facilidad de acceso ya que se encuentra cercana a una vía de regreso de la carretera panamericana sur.

La principal desventaja de esta estación de servicios es que se encuentra deteriorada y si bien tiene buena exposición no utiliza recursos publicitarios ni cuenta con buena iluminación (ver Figura 3.2. ).

Figura 3.2. Estación de Servicios HERCO



Fuente: Google Earth

- (iii) **Restaurante TAMBO RURAL** - Panamericana Sur KM 52: Este restaurante se encuentra cercano al balneario de Santa María, su principal actividad es la venta de desayunos y panadería al público viajero de la carretera. Posee una antigüedad de 28 años conviniéndose en un hito de la ruta lima sur. Dentro de sus ventajas se encuentran su buena exposición y atención al cliente. Como desventajas se tiene una infraestructura antigua y la falta de medios digitales del pago que generan demoras en el servicio (ver Figura 3.3. ).

Figura 3.3. Restaurante TAMBO RURAL





Fuente: Google Earth

- (iv) **Gasolinera K & C – Panamericana Sur KM 80:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de Mala y tiene una reducida oferta de productos y servicios, entre los cuales se solamente se encuentran un grifo, una pequeña tienda de conveniencia y un área servicio de reparación de llantas. Brinda servicios orientados a los camioneros, estacionamientos de camiones. La principal ventaja es su amplia exposición y facilidad de acceso ya que se encuentra cercana a una vía de regreso de la carretera panamericana sur. Posee una extensa zona para estacionamiento de camiones (6000 m<sup>2</sup>).

La principal desventaja de esta estación de servicios es que se encuentra deteriorada y si bien tiene buena exposición no utiliza recursos publicitarios ni cuenta con buena iluminación (ver Figura 3.4. ).

Figura 3.4. Gasolinera K & C – Panamericana Sur KM 80



Fuente: Google Earth

- (v) **Grifo Mala Las Mellizas – Delibakery - Panamericana Sur KM 88:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de Mala y tiene una oferta amplia de productos y servicios, entre los cuales se encuentra un grifo, cafetería - restaurante, ATM's, servicio de estacionamiento, asistencia mecánica, servicio de reparación de llantas.

Asimismo, brinda servicios orientados a viajeros particulares por lo que no posee estacionamiento diferenciado para camiones.

La principal desventaja que se encuentra es la cercanía al Mall Boulevard de Asia ya se convierte en un competidor directo en épocas de verano en las cuales posee poca demanda.

Dentro de las ventajas se encuentra la buena exposición y la modernidad de servicios ofrecidos (ver Figura 3.5. ).

Figura 3.5. Grifo Mala Las Mellizas



Fuente: Google Earth

- (vi) **Grifo Primax Asia Market - Panamericana Sur KM 97.5:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de Asia y tiene una oferta amplia de productos y servicios, entre los cuales se encuentra un grifo, tienda de conveniencia, agente bancario, ATM's, servicio de estacionamiento, asistencia mecánica, servicio de reparación de llantas.

Asimismo, brinda servicios orientados solamente a autos particulares. La principal desventaja es la maniobrabilidad para el acceso ya que cuenta con una entrada de dimensiones reducidas, y muy cercana al ingreso del centro comercial Boulevard Asia lo que en temporadas altas dificulta el acceso y uso del grifo.

Dentro de las ventajas se encuentra la buena exposición y la modernidad de servicios ofrecidos (ver Figura 3.6. ).

Figura 3.6. Grifo Primax Asia Market



Fuente: Google Earth

- (vii) **Centro Comercial Boulevard Asia - Panamericana Sur KM 97.5:** Este centro comercial se encuentra ubicada en el distrito de Asia y es el más importante de todo el balneario sur. Cuenta con una amplia variedad de locales comerciales, una tienda por departamento, un supermercado, patio de comidas, restaurantes, zona de bancos, y áreas variadas de entretenimiento.

Como desventajas se encuentra la saturación de tráfico vehicular en diferentes horarios. No ofrece servicios express y necesariamente se debe ingresar a la playa de estacionamiento interno para acceder a los servicios del centro comercial. Dentro de las ventajas se encuentra la gran cantidad de servicios y productos que ofrecen además de la seguridad orden y buena exposición propia del centro comercial (ver Figura 3.7. ).

Figura 3.7. Centro Comercial Boulevard Asia



Fuente: Google Earth

- (viii) **Estación de Servicios Cesars- Panamericana Sur KM 129.4:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en Cañete y tiene una reducida oferta de productos y servicios, entre los cuales se solamente se encuentran un grifo, una pequeña tienda de conveniencia y un área servicio de reparación de llantas. Brinda servicios orientados a autos particulares y camioneros, estacionamientos compartidos. La principal ventaja es su amplia exposición y facilidad de acceso ya que se encuentra cercana a una vía de regreso de la carretera panamericana sur.

La principal desventaja de esta estación de servicios es que se encuentra deteriorada y si bien tiene buena exposición no utiliza recursos publicitarios ni cuenta con buena iluminación (ver Figura 3.8. ).

Figura 3.8. Estación de Servicios Cesars



Fuente: Google Earth

- (ix) **Estación Cerro Azul - Panamericana Sur KM 133:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en el distrito de Cerro Azul y tiene una reducida oferta de productos y servicios, entre los cuales se solamente se encuentran un grifo, una pequeña tienda de conveniencia y un área servicio de reparación de llantas. Brinda servicios orientados a los camioneros, estacionamientos compartidos. La principal ventaja es su amplia exposición y facilidad de acceso ya que se encuentra cercana a una vía de regreso de la carretera panamericana sur.

La principal desventaja de esta estación de servicios es que se encuentra deteriorada y si bien tiene buena exposición no utiliza recursos publicitarios ni cuenta con buena iluminación (ver Figura 3.9. ).

Figura 3.9. Estación Cerro Azul



Fuente: Google Earth

### 3.2.1.2 *Oferta para Camioneros*

Las empresas y negocios relevantes son los siguientes:

- (i) **Estación de Servicios Petroperú - Panamericana Sur KM 250:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en la panamericanas sur con destino a Ica (zona rural), cuenta con: un grifo con surtidores diferenciados para vehículos livianos y pesados, una pequeña tienda de conveniencia, área destinada al estacionamiento, zona de lavado de camiones y autos además de un centro de servicio y repuestos de vehículos. Las ventajas es que posee una gran amplitud de superficie (aproximadamente 7000m<sup>2</sup>) los cual facilita la fluidez del tráfico de camiones y posee atención las 24 horas.

Las desventajas más saltantes son la falta de servicios para los usuarios como servicios higiénicos en buen estado y medio de pagos digitales (solo se recibe efectivo). Es iluminado, cuenta con buena exposición al público y seguridad particular (ver Figura 3.10. ).

Figura 3.10. Estación de Servicios Petroperú

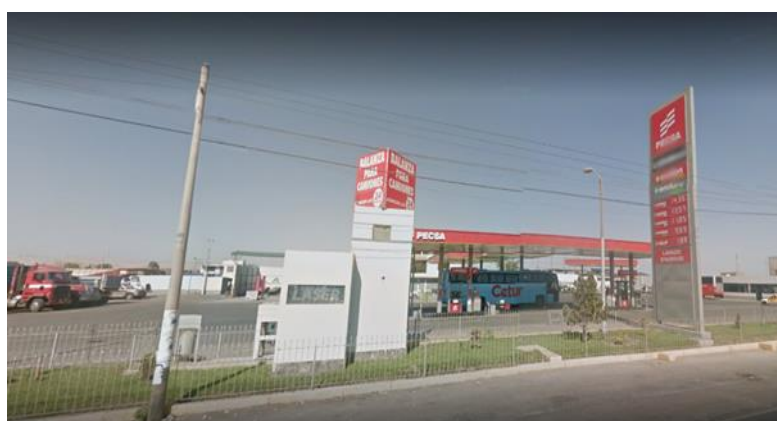


Fuente: Google Earth

- (ii) **Estación de Servicio Ave César – Panamericana Sur KM 285:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en la panamericanas sur con destino a Ica (zona rural), cuenta con: un grifo con surtidores no diferenciados para vehículos livianos y pesados, una pequeña tienda de conveniencia, área destinada al estacionamiento y guardianía de camiones, zona de lavado de camiones y autos además de un centro de servicio y posee atención las 24 horas.

Las desventajas más saltantes son la falta de servicios para los usuarios como servicios higiénicos en buen estado y medio de pagos digitales (solo se recibe efectivo). Es iluminado, pero no cuenta con seguridad particular (ver Figura 3.11. ).

Figura 3.11. Estación de Servicio Ave César

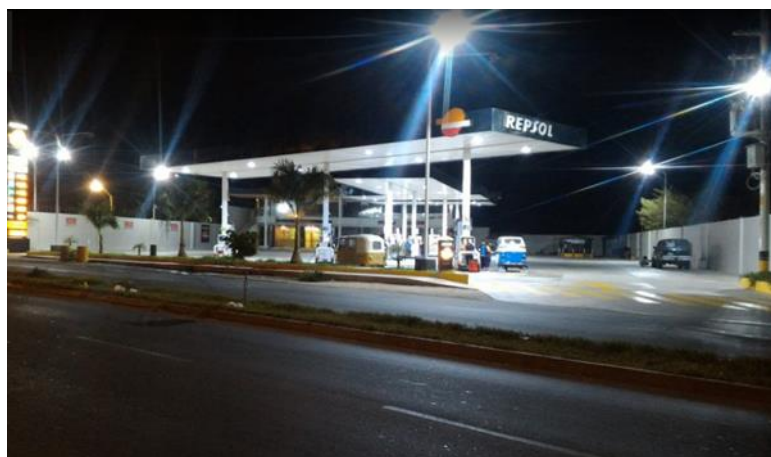


Fuente: Google Earth

- (iii) **Grifo Repsol Inca – Panamericana Sur KM 288:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Ica (zona semi rural), cuenta con: un grifo con surtidores diferenciados para vehículos livianos y pesados, una pequeña tienda de conveniencia, área destinada al estacionamiento y guardianía de camiones, zona de lavado de camiones y autos además de un centro de servicio y repuestos de vehículos. Las ventajas es que posee una gran amplitud de superficie (aproximadamente 6000m<sup>2</sup>) los cual facilita la fluidez del tráfico de camiones y posee atención las 24 horas.

Las desventajas más saltantes son la falta de servicios para los usuarios como servicios higiénicos en buen estado y medio de pagos digitales (solo se recibe efectivo). Es iluminado, pero no cuenta con seguridad particular. Pose poca exposición al público (ver Figura 3.12. ).

Figura 3.12. Grifo Repsol Inca



Fuente: Google Earth

- (iv) **Grifo el Oasis Ica – Panamericana Sur KM 298:** Esta estación de Servicios se encuentra ubicada en la ruta de acceso de la ciudad de Ica, cuenta con: un grifo con surtidores diferenciados para vehículos livianos y pesados, una extensa área destinada al estacionamiento y guardianía de camiones, zona de lavado de camiones y autos además de un centro de servicio, mantenimiento y repuestos de vehículos. Las ventajas es que posee una gran amplitud de superficie (aproximadamente 7000m<sup>2</sup>) los cual facilita la fluidez del tráfico de camiones y posee atención las 24 horas. Posee buena exposición al público.

Las desventajas más saltantes son la falta de servicios para los usuarios como servicios higiénicos en buen estado, tienda de conveniencia y medio de pagos digitales (solo se recibe efectivo). Es poco iluminado y no cuenta con seguridad particular (ver Figura 3.13. ).

Figura 3.13. Grifo el Oasis Ica



Fuente: Autores de la Tesis

### ***3.2.2 Análisis Marketing Mix de la Competencia.***

Se analizó la estrategia de aspectos internos, desarrollada típicamente por las empresas de *retail*.

Se analizan cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, publicidad y plaza en las Tabla 3.1 y Tabla 3.2.



Tabla 3.1. Matriz - Marketing Mix – Viajeros

| MARKETING MIX - SERVICIOS DESTINADOS A VIAJEROS PARTICULARES |  |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| ESTABLECIMIENTOS   | PRODUCTO   | PRECIO            | PUBLICIDAD PLAZA  |
| GK KIO SERVICE PLAZA   | TENDA DE CONVENIENCIA<br>MARKET<br>LAVADO DE VEHICULOS<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO                  | RENTA:10\$        | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 26.5                                     |
| ESTACION DE SERVICIOS HERCO                                  | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO   | RENTA:6\$         | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 42                                       |
| RESTAURANTE TAMBO RURAL                                      | CAFE TERIA<br>PANADERIA  | NO RENTA          | PANELES PUBLICITARIOS<br>PANAMERICANA SUR KM 52   |
| GASOLINERIA K&C  | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO   | RENTA:6\$         | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 42                                       |
| GRIFO MALA - LAS MELLISAS                                    | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO<br>CAFE TERIA<br>ATM                              | RENTA:10\$        | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 88                                       |
| GRIFO PRIMAX ASIA MARKET                                     | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO<br>ATM  | RENTA:10\$        | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 97.5                                     |
| CENTRO COMERCIAL - BOULEVARD ASIA                            | RESTAURANTES<br>FAST FOOD<br>TIENDAS POR DEPARTAMENTO<br>SUPERMERCADO<br>CLINICA<br>TIENDAS BOUTIQUE<br>BANCOS | RENTA: 7\$- 100\$ | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEMS<br>REVISTAS<br>RADIO<br>TELEVISION<br>PANAMERICANA SUR KM 97.5 |
| ESTACION DE SERVICIO CESARS                                  | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO   | RENTA:5\$         | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 129.4                                    |
| ESTACION CERRO AZUL  | TENDA DE CONVENIENCIA<br>COMBUSTIBLE<br>ESTACION DE SERVICIO   | RENTA:6\$         | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEEM<br>PANAMERICANA SUR KM 129.4                                    |

Fuente: Autores de la Tesis

Tabla 3.2. Matriz - Marketing Mix – Viajeros

| MARKETING MIX - SERVICIOS DESTINADOS A CAMIONEROS |   |            |                                |                         |
|---|---|------------|--------------------------------|-------------------------|
| ESTABLECIMIENTOS                                  | PRODUCTO  | PRECIO     | PUBLICIDAD                     | PLAZA                   |
| ESTACION DE SERVICIOS PETROPERU                   | TIENDA DE CONVENENCIA<br>ESTACIONAMIENTO DE CAMIONES<br>LAVADO DE VEHICULOS<br>ESTACION DE SERVICIO | RENTA: 5\$ | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEM | PANAMERICANA SUR KM 250 |
| ESTACION DE SERVICIO AVE CESAR                    | TIENDA DE CONVENENCIA<br>ESTACIONAMIENTO DE CAMIONES<br>LAVADO DE VEHICULOS<br>ESTACION DE SERVICIO | RENTA: 4\$ | TOTEM                          | PANAMERICANA SUR KM 285 |
| GRIFO REPSOL INCA                                 | TIENDA DE CONVENENCIA<br>ESTACIONAMIENTO DE CAMIONES<br>LAVADO DE VEHICULOS<br>ESTACION DE SERVICIO | RENTA: 4\$ | TOTEM                          | PANAMERICANA SUR KM 288 |
| GRIFO EL OASIS INCA                               | ESTACIONAMIENTO DE CAMIONES<br>LAVADO DE VEHICULOS<br>ESTACION DE SERVICIO                          | RENTA: 4\$ | PANELES PUBLICITARIOS<br>TOTEM | PANAMERICANA SUR KM 298 |

Fuente: Autores de la Tesis

### 3.2.3 *Análisis de la demanda*

El Strip comercial posee 2 tipos de demanda:

- Demanda directa, conformada por *retailers* y cadenas de servicios interesadas relacionadas con el *retail* de carretera.
- Demanda indirecta; conformada por 2 tipos de usuarios: los viajeros particulares de carreteras y conductores de vehículos de carga pesada (camioneros).

### 3.2.4 *Demanda Directa*

Se tiene un mercado muy amplio de empresas *retailers* están interesadas en vender sus productos y/o servicios en carreteras (Panamericana Sur).

En ese sentido, el mercado potencial está compuesto por las siguientes empresas:

- (i) Grifos: las siguientes marcas representan el 65% de las ventas de combustible:
  - Repsol
  - Pecsá
  - Primax
  - Petroperú

De estas existen 3,850 estaciones de servicio (979 se ubican en Lima y Callao), 2,044 de ellas son independientes, no forman parte de las cuatro grandes cadenas mencionadas.

- (ii) Tiendas de conveniencia: A continuación, se indica todas las cadenas de tienda de conveniencia existentes
  - Tambo
  - Listo
  - Repshop
  - Viva
  - PetroMarket
  - MiMarket
  - Mass

Uno de los componentes de ingresos más importantes de los grifos y estaciones de servicio son las tiendas de conveniencia.

Así, cada marca ha generado su propia tienda con la cual ofrecen una serie de productos al mercado, como Repshop (Repsol), Viva (Pecsa), Listo (Primax) y Petro Market (Petroperú).

En términos de facturación, los combustibles tienen la mayor parte, pero en términos de margen, las tiendas tienen un mayor margen unitario.

En tanto, la Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio (AGESP) informan que en Lima y Callao existen alrededor de 740 estaciones de servicio, ya sean puras o mixtas, cuentan con tiendas de conveniencia, y en el caso de provincias existen 960.

(iii) *Fast Food*: Se ha considerado como demanda potencial los 4 grupos comercial es más grandes en el sector restaurantes:

- Delosi (KFC, BURGER KING, PIZZA HUT, CHILLIS, STABUCKS, PINKBERRY)
- Grupo NG Restaurants (BEMBOS, BELISARIO, DUNKINDONUTS)
- Grupo Norkys (NORKYS, NORKYS EXPRESS)
- Wu Restaurantes (PARDOS CHICKEN, MR SHAO)

(iv) ATM: Se ha considerado como demanda potencial los 5 bancos más grandes en el sector restaurantes:

- Interbank
- Banco de la Nación
- BBVA
- Banco de Crédito
- Scotiabank

Al tener un mercado tan amplio con diversidad de ofertas se recurrirá al análisis y recomendaciones de expertos para determinar el tenant mix.

Cabe mencionar que los servicios higiénicos de calidad son un factor de mucha demanda en la carretera Panamericana Sur al ser escasos debido a la baja calidad de oferta en el mercado.

### **3.2.5 Demanda Indirecta - Viajeros Particulares**

De acuerdo a los datos indicados anteriormente en los aspectos demográficos, se considera que el tamaño del mercado potencial ,1.4 millones de personas son vacacionistas de los cuales el 80% (1'120,000 personas) proviene de Lima según el perfil del vacacionista nacional 2017, de esta población el 77.7% de viajeros (870,240) viajan por la ruta sur, teniendo como punto de paso el km 130 ( PROMPERÚ, 2017).

Se debe también considerar el crecimiento sostenido de los vacacionistas y el engrosamiento de la clase media. Debido a esto las formas de consumo en los hogares de clase media han cambiado hacia una mayor demanda de bienes y servicios.

Actualmente el consumidor tiene las siguientes características:

- Es exigente y racional.
- Le gusta las promociones.
- Buscan proximidad y conveniencia.
- Tiene preferencia por retailers que cuenten con programas de fidelización.
- Son consumidores de supermercados.

En el análisis del caso, el enfoque del concepto se verá establecido en la base de las características de los puntos c) y d) ya que son el común denominador del producto de stripcenter en carretera que se desea desarrollar.

Tal como mencionan entidades financieras “el 25 % de los consumidores peruanos compra impulsivamente”, “exige calidad, pero no descuida su bolsillo” hay oportunidades de venta con clientes exigentes. (BBVA, 2016)

Finalmente cabe destacar que una de las características de los consumidores en el submercado de supermercados y/o tiendas por conveniencia pertenece a la generación X y a los *Millenials* de mayor de nivel socioeconómico B.

### **3.2.6 Demanda Indirecta – Camioneros**

Como se indicó anteriormente en las rutas de transporte de carga del Perú, la mayor cantidad de empresas autorizadas (57,583) se encuentra en Lima teniendo este conglomerado de empresas como mercado potencial. La cantidad de viajes autorizados de camiones anuales en el Perú es de 236 800 de esta cantidad el 19% parte de lima a otros destinos (45 000 unidades). De estos 45 000 el 35% es con destino hacia el sur atravesando el km 130 (16 000 unidades) (MTC, 2017).

Estas 16000 unidades de camiones atraviesan el km 130 al tener como principales destinos las ciudades de Ica, Arequipa y Tacna.

### **3.2.7 *Calculo de la muestra***

Se utilizaron dos tipos de muestras ya poseíamos dos tipos de demanda:

- Para la demanda directa “Viajeros Particulares” la muestra se tomó en centros empresariales y zonas comerciales recabando encuestas de personas de nivel socio económico A-B los cuales trabajan de manera dependiente e independiente en los distritos mencionados en el análisis cuantitativo.
- Para la demanda indirecta “Camioneros” la muestra se tomó a través de la empresa PICORP quien facilito los contactos de conductores propios y externos que utilizaban frecuentemente las rutas del sur de lima para realizar el transporte de carga y mercadería.

#### **3.2.7.1 *Calculo del tamaño de la muestra – Autos Particulares***

La cantidad de viajeros por carretera que recorren la carretera panamericana sur (km 130) es de 1´120,000 personas, este sería el mercado potencial.

El 77,7% de este mercado (870,240 personas) son los viajeros que recorren la ruta en la que se ubica el strip propuesto.

Se ha tomado la teoría de límite central para poder calcular el tamaño de muestra considerando un universo de consumidores de tamaño muy grande. Se utilizará la siguiente fórmula para obtenerla:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Dónde:

- n: Es el tamaño de la muestra.
- z: Es el coeficiente de confianza (para el caso se utilizará al 95% lo indica un factor de 1.96 según tabla estadística.)
- he: Es el margen de error máximo (para el caso se utilizará uno de 5.5%.)
- p: Es el factor de la proporción (para el caso se utilizará uno típico de 50%)

El universo considerado es 870,240 (este se considera infinito al ser mayor a 20,000). Tomando en cuenta estos datos obtiene una muestra de 317 personas sin embargo se toma 320 como tamaño de muestreo.

### 3.2.7.2 *Calculo del tamaño de la muestra – Camioneros*

Se tomó como universo los 16000 viajes indicados en el cálculo de la demanda.

Se ha tomado la teoría de límite central para poder calcular el tamaño de muestra considerando un universo de consumidores de tamaño muy grande. Se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- n: Es el tamaño de la muestra
- z: Es el coeficiente de confianza (para el caso se utilizó al 95% lo indica un factor de 1.96 según tabla estadística)
- e: Es el margen de error máximo (para el caso se utilizó uno de 10.9%)
- p: Es el porcentaje de la población que tiene el atributo (50%)
- q: Es el porcentaje de la población que no tiene el atributo (50%)
- N: Es el tamaño de la población conocida (para el caso se utilizó 16000)

El universo (tamaño de población) considerado es de 16000 unidades de camiones. Tomando en cuenta estos datos se obtiene una muestra de 80 personas.

### 3.3 **Resultados del estudio cualitativo**

Con la finalidad de conocer, de primera mano, las necesidades de los clientes, tanto directos como indirectos, se ha llevado a cabo un *focus group* y entrevistas a expertos que permitirá obtener información sobre sus opiniones, necesidades y preferencias.

### **3.3.1 Focus group**

Mediante el presente *focus group*, se pretende conocer el perfil de los clientes indirectos, así como sus necesidades durante sus viajes por la carretera, asimismo, se pretende conocer como satisfacen actualmente estas necesidades.

Al final del *focus group* se les explicará el Proyecto a los participantes con la finalidad de conocer sus opiniones e impresiones acerca de introducir en el Perú el producto de *retail* que se viene desarrollando.

#### **3.3.1.1 Participantes del focus group**

- Milagros, 31 años de edad, profesora de inicial, le gusta correr, nadar y viajar. En auto “viaja” a las playas del sur.
- Antony, 34 años de edad, abogado, le gusta jugar tenis, viaja por las operaciones de su empresa.
- Maribel, 35 años de edad, abogada ambientalista, le gusta viajar, la playa, hacer deporte e investigar. Viaja para conocer, en auto viaja tanto por la Panamericana Sur como por la Panamericana Norte.
- Romina, 31 años de edad, comunicadora de profesión, sus hobbies son hacer yoga, leer y viajar en avión si el trayecto es largo, en carro cuando los trayectos son. Va con frecuencia a las playas del sur.
- Carlos, 34 años de edad, administrador, le gusta jugar fútbol, salir de viaje en avión o en carro. Le gusta ir al sur.
- Franco, 37 años de edad, veterinario, se dedica al área comercial. Le gusta ir al gimnasio y hacer “road trips”. Suele viajar el Sur y al Norte por carretera tanto por trabajo, para realizar ventas, como por turismo ya que le gusta conocer nuevos lugares en auto.
- Juan José, 34 años de edad, médico cirujano. Pasa la mayor parte del tiempo trabajando, pero cada vez que puede sale de Lima en auto.
- Sergio, 34 años de edad, veterinario. Trabaja incluso sábados, normalmente sólo descansa los domingos. Le gusta investigar y jugar fútbol. Viaja por carretera al Sur y al Norte.



### 3.3.1.2 *Guía del focus group*

#### **Presentación**

- Presentación de la Moderadora para que los participantes se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
- Explicación del motivo de la reunión. Se encuentra realizando una investigación de mercado cualitativa con la finalidad de lanzar un nuevo esquema de *retail* en el mercado peruano.

#### **Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo**

- El tiempo de duración de la sesión será 1 hora con 15 minutos aproximadamente.
- Se les solicita que se sientan cómodos y libres de participar, el focus no pretende obtener respuestas correctas sino conocer las opiniones de los participantes.
- Se les solicita hablar de forma ordenada y de preferencia levantando la mano para indicar que quieren participar.
- Es importante hacerles saber que todas las opiniones son importantes, incluso las más pequeñas, si tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, también háganosla saber.
- Presentación de cada uno de los participantes. Cada uno de forma ordenada indique su nombre, a que se dedica y cuáles son sus hobbies

#### **Rompiendo el Hielo**

Para romper el hielo se les pide a los participantes que se presenten indicando su nombre, a que se dedican, cuáles son sus hobbies y si les gusta salir de viaje.

#### **Preguntas Generales o de Apertura**

- ¿Acostumbran a salir de viaje?
- ¿Cuándo viajan utilizan la Panamericana, hacia el Sur?
- ¿Hasta dónde suelen llegar por la Panamericana Sur?
- ¿Cada cuánto suelen salir de viaje por la Panamericana Sur?

- Cuando viajan por la Panamericana Sur, ¿dónde suelen parar y que productos o servicios suelen adquirir?
- ¿Qué creen que falta en el camino por la Panamericana Sur?

### **Preguntas de transición**

- ¿Creen que en la Panamericana Sur debería haber más lugares donde puedan comprar cosas que necesitan o que les provoca durante el camino?
- ¿Qué tipos de tiendas crees que debería haber en estos lugares? (Grifo, tienda de conveniencia, restaurante, *fast food*, cajeros, farmacia, boutique, lugar de descanso, tienda de artículos para el hogar, establecimiento de neumáticos, etc.)
- ¿De qué tamaño aproximado crees que deberían ser estos lugares?
- ¿Esperarías encontrar varios de estos establecimientos a lo largo de tu ruta al sur?
- ¿Cada cuántos kilómetros debería haber un lugar como este?

### **Preguntas Específicas**

En este momento se les explica la idea de que exista un *strip center* que contenga una agrupación de locales comerciales, con la finalidad de que los viajeros puedan parar y encontrar lo que necesiten durante su viaje. Este lugar comercial se replicará a lo largo de la Panamericana como una cadena.

- ¿Qué local comercial o tipo de local comercial sería indispensable para que decidas parar?
- ¿Crees que debería haber un restaurante?
- ¿Qué tipo de restaurante crees que debería haber?
- ¿Crees que además debería haber un *fast food*?
- ¿Qué *fast food* te gustaría que haya?
- ¿Es importante que haya un grifo?
- ¿Los cajeros de qué bancos te gustaría encontrar ahí?

- ¿Pasarías la noche en uno de estos lugares? ¿Bastaría con un área de descanso o sería necesario un hostel de carretera?
- ¿Qué haría que te detengas en cualquier momento en el *Strip* center de carretera?

### **Preguntas de Cierre**

- ¿Creen que el *strip* center debería tener algo más de lo mencionado?
- ¿Tiene alguna recomendación adicional?
- ¿Le interesa la posibilidad de que puedan existir estos locales comerciales?

Se les agradece a los invitados por su participación

### **3.3.1.3 Conclusiones del focus group**

- (i) Todos los participantes utilizan la Panamericana Sur para salir de viaje, entre los destinos más frecuentes se encuentran:
  - Las playas del “sur chico”
  - Las playas de Asia
  - Paracas
  - Lunahuaná
  - Ica
  - Nazca
- (ii) Los participantes señalan que salen de Lima por la Panamericana Sur “cada vez que pueden”, lo hacen con mayor frecuencia durante los meses de diciembre a abril. Durante mayo a noviembre salen de Lima por la Panamericana Sur de 1 a 2 veces.
- (iii) Los participantes del “Focus” concuerdan que a lo largo de la Panamericana Sur faltan mejores lugares comerciales, con mejor infraestructura, una mejor oferta de productos y mayor limpieza. La oferta actual es muy pobre, se encuentran principalmente grifos.

- (iv) A lo largo de Panamericana hacen falta tiendas de conveniencia, donde además puedan encontrar medicinas, talleres mecánicos, lugares de descanso, cajeros y buenos baños.
- (v) Los participantes coinciden en que les gustaría un local comercial donde puedan encontrar diversidad de productos en un solo lugar.
- (vi) Debería haber un buen local comercial cada 100 kilómetros aproximadamente.
- (vii) Sobre el restaurante las opiniones están divididas, algunos participantes señalan que les gustaría un área pequeña donde puedan comer sentados y otros participantes señalan que les gustaría un lugar donde puedan comprar cosas para comer al paso ya que lo que se debería buscar no es cubrir una necesidad sino más bien un antojo.
- (viii) Los participantes coinciden que les gustaría un *fast food*. La mayoría opina que el *fast food* debería ser un KFC, algunos indican que preferirían hamburguesas.
- (ix) Se indica que un grifo sería importante ya que permite la mejor visualización del Proyecto. Asimismo, cobraría mayor importancia si se brinda un buen predio del combustible.
- (x) Todos concuerdan en que encontrar la mayor cantidad de bancos en el área de cajeros les brinda una mayor seguridad.
- (xi) Los participantes señalan que no requieren de un hostel o un hotel para descansar, estarían cómodos con un lugar donde descansar en el carro.
- (xii) Para los participantes la visualización del lugar es un punto muy importante que se debe considerar en el Proyecto. La señalización de la ubicación será un factor importante que determinará que las personas puedan parar.

### **3.3.2 Conclusiones de entrevistas a expertos**

Para realizar el presente plan de negocios se realizó entrevistas con expertos que permitan visualizar de mejor manera el funcionamiento de los negocios establecidos en el mercado, los cuales, a pesar de no ser una competencia directa con el modelo de negocio planteado, indirectamente permite conocer la manera en que estos se realizan o en su defecto las consideraciones que toman en cuenta para su desarrollo.

### 3.3.2.1 Pedro Paublo Pachas Segura– Gerente de Proyecto – Inmobiliaria Cantabria SAC.

Una de las primeras entrevistas que se tuvo con el Ing. Pedro Pachas Segura, actualmente Gerente de Proyecto de Inmobiliaria Cantabria SAC. En su vida laboral, ha desarrollado y ejecutado varios proyectos que corresponden a estaciones de servicio con grifos incluidos y tiendas de conveniencia.

El reviso el proyecto y brindó pautas sobre temas de costos de construcción de grifos, implementaciones técnicas básicas que se debe considerar los cuales son requisitos mínimos para que un grifo del orden de Primax o Repsol, toman en cuenta para la ocupación de los espacios.

Estas pautas referían a los temas de dimensiones de los tanques de combustible, los cuales deben de encontrarse a tres metros bajo tierra y con un grosor de concreto de 50 cms para impedir que, ante una explosión no deseada, el impacto de la misma sea menor y no ponga en riesgo la vida humana y la comunidad en donde se sitúa el mismo.

Asimismo, también se converso acerca del área estimada que deben de tener los locales comerciales y que son aceptadas por los diferentes locatarios en el mercado. En conclusión, a lo visto con el sobre este tema es que se llega a un acuerdo con el grupo de establecer las siguientes áreas comerciales para el arrendamiento, ver Tabla 3.3. :

Tabla 3.3. Presupuesto

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| TIENDA CONVENIENCIA            | 300.00          |
| AREA ATM                       | 40.00           |
| CAFETERIA                      | 150.00          |
| FAST FOOD 1                    | 200.00          |
| FAST FOOD 2                    | 300.00          |
| GRIFO / MANIOBRA               | 3,160.00        |
| ZONA LAVADO                    | 200.00          |
| REPUESTOS ESTACION DE SERVICIO | 100.00          |
| SERVICIOS HIGIENICOS           | 100.00          |
| <b>TOTAL AREA ARRENDABLE</b>   | <b>4,550.00</b> |

Fuente: Autores de la Tesis

Finalmente, se revisó con él la distribución de los locales dentro del área del o a aprobar el plano de distribución expuesto anteriormente en este mismo documento.

### **3.3.2.2 Anthony Pinedo – Propietario de la empresa PICORT SAC.**

Con el Sr. Pinedo se tuvo una reunión en la cual expuso el plan de negocio, motivando un interés especial en él con respecto a la idea de estos *retails* más completos en las carreteras. Al ser propietario de grifos y tener una flota de transporte, apoyó en identificar las necesidades que tienen los camioneros, los motivos por lo que pueden parar en su recorrido, así como también las restricciones y algunas cualidades en su comportamiento como consumidores.

Nos explicó que el motivo principal por lo que un camión para en los grifos es por combustible y/o temas técnicos. Sin embargo, comentó que los camioneros formales y que están monitoreados por GPS, suelen realizar las paradas técnicas en grifos previamente seleccionados por la empresa. Esto llevaría a tomar en cuenta dentro de la estrategia comercial a contactar a esas empresas y presentar las características de la estación de servicio que suplan técnicamente sus necesidades, generando que sea parada obligada de los camiones en ella.

Dentro de la conversación explicó también los formatos de grifos, el tipo de combustible que deben proveer, sobre todo para camiones y las nuevas tendencias de combustible manifestadas en el GLP y GNV. Sobre este último indicó que se debe tomar en cuenta como parte de la implementación básica del grifo, tener un área aérea en la cual se pueda colocar el tanque surtidor del GNV, el cual no puede estar enterrado.

Finalmente, cuando se consulto acerca de quiénes son las empresas más representativas en el mercado que estarían dispuestas a trabajar en un concepto como el planteado en este plan de negocio, él respondió que, por presencia, *branding* y si es que se apoyo en el tema de negociación con las empresas de transporte para que sea lugar obligatorio de detenimiento, creería que Primax y Repsol serían las más adecuadas en este momento. Sin embargo, no quiso que se descartó algunas otras nuevas que vienen surgiendo, sobre todo por no estar sujetos a negociar otras áreas del *retail* como son las tiendas de conveniencia que a veces están ligadas con la marca del grifo.

### **3.3.2.3 Franco Vinatea y George Limache – Gerente General y Gerente de Mercado Binswanger Perú.**

La reunión que se tuvo con Franco Vinatea, Gerente General de Binswanger y George Limache Gerente de Mercado se centró en las características del mercado *retail* en el Perú y el entendimiento del negocio desde el punto de vista comercial.

Ellos explicaron quiénes son los principales actores en el mercado actual tal como Parque Arauco, *Inretail*, Altas Cumbres, Centenario, Grupo Wong, Cencosud, Grupo Falabella y Ripley, así como también quienes son los principales locatarios en sus centros comerciales y como desarrollan el “*Tenant Mix*” que significa la mezcla comercial de empresas en sus áreas de negocio.

Cuando se explicó el plan para establecer una cadena de *retails* en carreteras, ellos confirmaron que este tema era innovador y que aún no se plasmaba en el país, al menos tal como estaba planteando. Sin embargo, estuvieron muy acuciosos en el punto que para tener éxito se debía contar con una mezcla de locatarios que sea atractiva para el mercado pero que a su vez se convierta en una plaza atractiva para ellos, lo que llaman sinergia bidireccional.

Dentro de las sugerencias que manifestaron estaba tomar en cuenta que las empresas hacia quienes se debía destinar esfuerzos de comercialización debían contar con marcas reconocidas y que su estrategia de *branding* sea agresiva para aceptar establecerse en nuevas plazas.

Al conversar sobre los resultados de la encuesta acerca de lo que la demanda quisiera encontrar en el negocio, se puso de acuerdo en que las marcas más representativas que se puede tomar en cuenta son las siguientes:

- Tienda de conveniencia: Tambo, por ser una de las marcas que está teniendo mayor penetración en el mercado actualmente.
- Cafetería: Deli Bakery, al ser una de las marcas que se está posicionando en la carretera al Sur y en áreas amplias. Su *branding* a través de radio es muy agresivo.
- *Fast Food*: Por comportamiento del consumidor, el pollo es la comida que más se prefiere en el país. Tomando en cuenta esto y las ventas que tienen en los *food courts* de los diferentes centros comerciales del país, se optó por KFC.
- Grifo y Maniobra: En este aspecto estuvieron de acuerdo con lo indicado por Anthony Pinedo, en que las mejores opciones serían Primax y Repsol pero que lo difícil de la negociación era quitar los “Listo” y los “*Repshop*” de su estructura de negocio.
- ATM: En lo que respecta a este rubro, estuvieron de acuerdo en que en el negocio se encuentren los cajeros de todos los bancos.

- Estación de Servicio: En este rubro recomendaron hacer un análisis más minucioso del mercado, puesto que no había mucha referencia en el mismo sobre los locatarios, ya que no existen muchos puestos como estos en los grifos. Aun así, recomendaron tomar en cuenta a Llantacetro y a Lubicetro.

Finalmente, en lo que respecta a la sinergia bilateral, recomendaron evaluar el negocio con precios que estén en la escala inferior del promedio para que pueda ser atractivo para estos locatarios ya que se enfrenta a una plaza desconocida. A partir de ahí hacer los incrementos de alquiler correspondientes.

Cabe señalar que también se buscó una entrevista con el Sr. Sandro Vidal, Gerente de Investigación de Colliers para conversar con ellos sobre datos estadísticos y precios del mercado de *retail* en el país. Por temas de convención de tiempos no se logró realizar, pero se brindó el Reporte *Retail de Colliers* del primer semestre de 2018 del cual se pudo rescatar lo siguiente:

- El sector se encuentra en crecimiento. “Se espera que la facturación de la industria se incremente en 7.8% con respecto al año pasado y se ubique en más de 27,600 millones de soles” (Reporte *Retail 1S 2018 – Colliers* pág. 2).
- Se confirmaron los principales participantes en el mercado de acuerdo a lo conversado con Binswanger (Reporte *Retail 1S 2018 – Colliers* págs. 3-8).
- Los centros comerciales en el Perú se dividen en Suprarregionales, Regionales, Comunitarios y Estilos de Vida. En cada uno de ellos se encuentra al menos uno de los posibles locatarios (Reporte *Retail 1S 2018 – Colliers* pág. 9).

Los precios por metro cuadrado por alquiler en los *malls* Regionales, que son los que mayor actividad en cuanto a absorción de metros cuadrados, en un rango de 120 soles a 198 soles con una mediana de 142 soles (Reporte *Retail 1S 2018 – Colliers* pág. 14). Este dato se ha tomado en cuenta para establecer los precios ya que en base a ellos muchos locatarios de estaciones de servicios se alinean.

### **3.4 Resultados del estudio cuantitativo**

Con la finalidad de obtener información medible se ha llevado a cabo encuestas dirigidas a viajeros que transitan por la Panamericana por ocio o trabajo y otras a camioneros.



### ***3.4.1 Conclusiones de las encuestas a autos particulares.***

Se realizó una encuesta dirigida a 320 conductores de autos particulares, y se llegaron a las siguientes conclusiones:

#### ***3.4.1.1 Del Perfil:***

Respecto a los viajeros que utilizan la Panamericana Sur por trabajo, el 78.57% la usa más de dos veces al mes por encima del km 130, lo que permite concluir que es un usuario frecuente.

Respecto a los viajeros que utilizan la Panamericana Sur por ocio, el 47.37% de ellas lo hacen de 2 a 3 veces al año y el 28.95% lo hace una vez al año. El 71.05% del total, viaja al sur durante los 6 primeros meses del año. Sin embargo, hay un interesante 15.79% que está empezando a ir mensualmente. En ese sentido, las personas que viajan por ocio al sur aún están sujetas a la estacionalidad.

La mayor parte de los encuestados representados en un 69.23% son dependientes. El 30.77% restante son independientes, lo que indica que a pesar de que el porcentaje de dependientes se mantiene alto, el porcentaje de independientes va en aumento; que implica que el nivel de viaje por carretera puede incrementarse debido a la flexibilidad de horarios que otorga el trabajo como independiente.

Los ingresos de la mayor parte de los encuestados, 84.61% oscila entre 1500 soles y 10,800 soles, teniendo una media de 3400 a 5600 soles representado en el 46.15% de la muestra; y sólo el 13.46% reciben ingresos por encima de los 10,800 soles. Entonces se puede inferir que el nivel de ingresos permite realizar viajes por carretera con mayor frecuencia.

Así mismo, se puede concluir que el porcentaje más representativo que realizan viajes por carretera viven y trabajan en los distritos de Surco, San Borja, La Molina, San Isidro y Miraflores, representando el 94.23% de la muestra; donde se ubican los niveles socio económicos medios y altos, a los cuales se debe dirigir el marketing inicial.

#### ***3.4.1.2 De Motivaciones de Viaje:***

- **Trabajo**

El 23.08% (48) tienen como motivo de viaje, el trabajo. Los encuestados que viajan por trabajo suelen viajar sólo con un compañero, estos representan el 50%. EL otro 50% se reparte entre los que viajan solos o con varios compañeros de trabajo.

21.43% de las personas que viajan por trabajo lo hacen solo una vez al mes en promedio. Casi la totalidad de encuestados que viajan por trabajo por la Panamericana se detiene durante su viaje para obtener algún producto o servicio. Un 92.86% de la muestra lo hace. Se puede concluir que existe una tendencia creciente por parte de los que viajan por trabajo utilizando la carretera, lo que implica una demanda potencial en relación al número de paradas para consumir productos o servicios.

- **Ocio**

De los encuestados que viajan por ocio, el 44.74% viaja con amigos; el 31.58% viaja con familia nuclear. Ambos conforman el 76.32% de la muestra, por lo que se infiere que ese es el target en lo que se refiere a viajes de ocio.

### **3.4.1.3 Del Consumo:**

- **Trabajo**

El 53.85% de los encuestados que viajan por trabajo tienen preferencia por parar en grifos durante su viaje por carretera. El 38.46% prefieren parar en restaurantes. Solo el 7.69% de los encuestados que viajan por trabajo paran específicamente para utilizar un cajero (ATM). La costumbre de compra, de los encuestados que viajan por trabajo, en su mayoría es por el combustible (gasolina) con comida rápida. Representan el 61.54%. Los snacks son parte de la preferencia, de los encuestados que viajan por trabajo, en un 23.08%.

- **Ocio**

El 97.37% de los encuestadas que viajan por ocio al sur realizan paradas durante su viaje para adquirir bienes y/o servicios.

El 27.03% de las personas que viajan por ocio al sur realiza sus paradas en tambo rural (tienda de conveniencia); el 51.35% en grifos de Lurín y Herco (gasolinera); 21.62% en el Deli Bakery de San Bartolo (cafetería – panadería).

El 10.81% de las personas que viajan por ocio al sur necesita parar para sacar dinero, pero no encuentra un ATM; el 18.92% desea detener su viaje para consumir comida rápida pero no encuentra ningún local de *fast food*.

De las personas que viajan por ocio al sur, y se detienen para comer, el 33.33% prefiere hamburguesas, el mismo porcentaje elegiría pollo, solo el 6.67% elegiría pizza u otro *fast food*. Las golosinas y *snacks* son parte de la preferencia en un 23.08%. Hay una importante apreciación sobre encontrar medicinas en el camino, con una respuesta favorable de un 15.38%. Esto puede ser redundante en la decisión de poner una farmacia.

En base a los resultados descritos, se concluye que los servicios a cubrir en el plan de negocios son gasolinera como tienda ancla, debido al mayor porcentaje de necesidad de este rubro; alimentación, básicamente comida rápida; cafetería y/o panadería; consumos de *snacks* y otros ofertados por una tienda de conveniencia además de cajeros (ATM) para disposición de efectivo y farmacias para la adquisición de medicamentos.

#### **3.4.1.4 Del Gasto:**

##### **▪ Trabajo**

La mayor parte de los encuestados que viajan por la Panamericana Sur por trabajo gastan principalmente en gasolina, 85.71%; seguidos de los que gastan además en comida rápida, 42.86%. En este sentido se puede inferir que las personas que viajan por trabajo destinan el presupuesto para abastecimiento de combustible y comida.

##### **▪ Ocio**

El 97.37% de los encuestados que viajan por ocio al sur, realiza paradas durante su viaje para adquirir bienes y/o servicios. El 16.29% gasta de 50 a 100 soles cuando viaja por carretera; el 32.43% gasta entre 100 y 300 soles; y el 48.65% gasta de 300 soles a más, por viaje en carretera. A partir de esto último, se puede inferir que el mayor porcentaje de encuestados posee el poder adquisitivo suficiente para gastar más de 300 soles por viaje, lo cual favorece la decisión crear y desarrollar nuevas necesidades para los viajeros.

La decisión de detenerse en la carretera en busca de un bien y/o servicio se reparte entre niños, adultos y adultos mayores. Normalmente, los servicios higiénicos y el combustible son los principales motivos actualmente para parar en la carretera; aspectos clave a considerar como punto de partida y/o gancho en el mix comercial.

#### **3.4.1.5 De la Frecuencia de Viaje:**

##### **▪ Trabajo**

El 78.57% de los encuestados usan más de dos veces al mes la carretera Panamericana Sur por encima del km 130 y por motivos de trabajo en los últimos 6 meses. La importancia de este resultado es demostrar el crecimiento del desplazamiento hacia el sur, no de manera estacional sino periódica, lo que claramente beneficia al negocio como punto de abastecimiento y servicios.

- **Ocio**

El 47.37% de las personas que viajan por ocio lo hacen de 2 a 3 veces al año y el 28.95% lo hace una vez al año. Con esto se concluye que al menos una vez al año las personas viajan al Sur por carretera y por ocio en más del 75%.

El 71.05% de las personas que viajan por ocio al sur hace viajes al sur durante los 6 primeros meses del año. Sin embargo, hay un interesante 15.79% que está empezando a ir mensualmente.

De acuerdo con lo descrito se puede concluir que las personas que viajan por ocio al sur aún están sujetas a la estacionalidad; sin embargo, al identificar un porcentaje que lo hace mensualmente, se encuentra un posible público potencial que es importante cautivar a través de estrategias a definir como parte del marketing del negocio.

#### **3.4.1.6 Del Horario de Viaje:**

- **Trabajo**

Los encuestados que viajan por trabajo no presentan una preferencia clara por un horario en particular, ya que el porcentaje se encuentra dividido; por lo que es posible inferir que hay una necesidad por cubrir con un lugar de abastecimiento y servicio abierto 24HRS.

- **Ocio**

La mayoría de las personas que viajan por ocio al sur realizan los viajes por la mañana o por la tarde (60.53%). De ellos el 31.58% de la muestra lo hace por la mañana, y el 28.95% durante la tarde. El 15.79% parte de madrugada, dejando el 23.68% restante para los que prefieren viajar por la noche. Según los porcentajes, se puede concluir que las preferencias de horario de viaje se encuentran repartidas; por lo que será necesario considerar un servicio de 24HRS.

### **3.4.1.7 De la Distancia y Número de Paradas Durante el Viaje:**

#### **▪ Trabajo**

La mayoría de las personas que viajan por trabajo al sur (62.5%), comentan que realizan viajes de 4 a 6 horas. Otro sector (26.5%) menciona que realiza viajes de 8 a 12 horas; y finalmente, el restante (11.5%) afirma realizar viajes de más de 12 horas. A partir del resultado es posible vincular el tiempo de viaje a las principales ciudades ubicadas en la costa sur peruana, tales como Ica, Arequipa y Tacna; lo que abriría nuevas oportunidades de expansión.

Sin embargo, en este estudio también la mayor parte de los que viajan por trabajo afirma parar cada 100 o 150 km; lo que potencia la ubicación proyectada con respecto al 130 km.

#### **▪ Ocio**

El 57.9% de las personas que viajan por ocio al sur realiza viajes con una duración de 4 a 6 hrs. Un interesante 26.32% de las personas que viajan por ocio al sur realiza viajes por 12 hrs. Lo que se puede inferir que podría haber demanda en el futuro para viajes más largos por carreteras.

De las personas que viajan por ocio al sur, la mayoría representada por el 67.57% para cada 100 o 150 kms, porcentaje que en particular podría reforzar la ubicación proyectada.

### **3.4.1.8 De la Demanda Potencial a Convertir en Efectiva:**

Si bien el 26.76% de los encuestados, concluye su viaje antes del km 130, es decir, no llegarían al espacio previsto para el proyecto; una importancia 73.24% afirma que pasan y conocen el kilómetro 130 de la carretera Panamericana Sur.

Según la muestra, si se ofrecieran todos los servicios previstos en la encuesta, tales como: Gasolinera, *fast food*, tienda de conveniencia, cajeros, baños y área de mecánica con llantería y lavado de vehículos; todos tendrían aceptación por parte de los usuarios. Esto es positivo porque se está generando tráfico por cada servicio.

Finalmente, según la encuesta; los adultos, adultos mayores y niños se reparten casi equitativamente el momento de decidir para parar en la carretera a solicitar un bien y/o servicio. Esto brinda una oportunidad para desarrollar y crear nuevas necesidades para los usuarios al momento de viajar por carretera.

### **3.4.2 Conclusiones de la encuesta a conductores de camiones**

Se realizó una encuesta dirigida a 80 conductores de camiones y buses interprovinciales y se llegó a las siguientes conclusiones:

#### **3.4.2.1 Del Perfil:**

Los encuestados mencionan que utilizan la carretera Panamericana para sus rutas de transporte de carga, tomando en su mayoría a Lima como punto de partida, y en menor incidencia el distrito de Lurín (incipiente polo industrial), en dirección al sur principalmente, siendo los destinos más frecuentes Ica, Nazca, Arequipa y Tacna.

La mayor parte de los encuestados, realiza este tipo de viajes por lo menos una vez a la semana, en menor medida 2 o más veces, y un interesante porcentaje, lo hace todos los días. Esto nos lleva a concluir que existe una frecuencia continua, no sujeta a estacionalidad, ya que como se menciona en el marco referencial, la relevancia de la carretera Panamericana constituye un eje estructurante a nivel nacional. Sin embargo, se infieren dos picos positivos anuales, correspondientes a julio y diciembre; meses en los cuales habría un incremento de transporte de carga por fiestas.

De otro lado, si bien los conductores de camiones pertenecen a empresas autorizadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, registradas en Lima; la mayoría comenta que la decisión de parar es suya, ya que las empresas no controlan estos aspectos, y confían en el expertiz del conductor. Entonces, y vinculado a lo previamente descrito; las estrategias de marketing deberán dirigirse directamente a los conductores de camiones y no necesariamente a las empresas contratantes. Para ello habría que considerar que los conductores de camiones suelen parar en la estación de aduana de la SUNAT, ubicada en el kilómetro 56, próxima al ingreso a San Bartolo, el pesaje en Asia, antes del distrito de Cañete, en el kilómetro 127, y en algunos paraderos informales, como el kilómetro 25.5, en la parte posterior del grifo KIO; y el cruce de la antigua Panamericana con la vía que conduce al distrito de Lurín, próximo a la refinería de Conchan. Así mismo, es importante agregar, que la razón por la que se detienen está vinculada al descanso, combustible y comida, en un tiempo que va de 30 a 60 minutos, antes de continuar la ruta.

#### **3.4.2.2 Del Consumo:**

El 100% de encuestados respondió que para en la ruta a fin de hacer uso de algún servicio y/o comprar productos. El 25% de los conductores hace paradas para

abastecimiento de combustible; 21.88% lo hace por alimentación; 10.94% por tiendas de conveniencia y servicios higiénicos; 9.38% para descansar; y el porcentaje restante se divide entre llantería, lavado de vehículos, farmacia, cajeros y mecánica. Entonces se confirma la gasolinera como tienda ancla y se sustentan los demás usos como parte del mix comercial.

De hecho, la mayor parte de los conductores (87.5%), asegura que estaría dispuesto a parar en el kilómetro 130 de encontrar un strip comercial que ofrezca servicios como cafetería, fast food, cajeros y estación de servicio; contra un restante (18.75%), que no usaría el servicio. La respuesta de los transportistas es más que alentadora en relación al servicio y la necesidad por el mismo, por lo que infiere la viabilidad del proyecto.

#### ***3.4.2.3 De lo que Desean Encontrar:***

Dentro de los servicios que quisieran encontrar los conductores de camiones y buses son: internet 50%; ocio 43.75% y atención médica 6.25%. Además, la mayor parte de los encuestados afirma que les gustaría tener una sala de descanso que incluya comida (56.25%); WIFI (31.25%); y un lugar para dormir (12.5%). Entonces la relevancia de áreas de descanso que incluyan servicios de internet y ocio se perfila como un factor importante de diferenciación.

Así mismo, el resultado de la encuesta en relación a las condiciones que debería tener la zona de descanso; demuestra la preocupación de los transportistas por la Iluminación y seguridad, con un 57.14%; también, pero en menor medida, refleja la necesidad por el internet, 35.71% y en un mucho menor porcentaje, el servicio médico, con 7.14% de la muestra. Requisitos a considerar en la propuesta.

Sin embargo, otro resultado de la encuesta es que a pesar de que la totalidad de los encuestados requiere del servicio vinculado a un área de descanso, no están dispuestos a pagar por él; por lo que será necesario contemplar la posibilidad de subvencionar este servicio con el de consumo.

#### ***3.4.2.4 De la Frecuencia de Viaje:***

El 43.5% de los transportistas recorre la carretera Panamericana Sur 1 vez por semana; el 31.25%, 2 veces por semana; el 18.75% la recorre todos los días y un porcentaje menor (6.25%), recorre la carretera 1 vez al mes. Esto lleva a concluir que la frecuencia de viaje es continua, por lo que los requerimientos de abastecimiento y servicios también.

#### **3.4.2.5 *Del Horario de Viaje:***

La mayor parte de los encuestados para en la noche (37.5%); seguidos por los que paran en la tarde (31.25%); en menor medida en la madrugada (25%) y muy pocos durante la mañana (6.25%), ya que normalmente inician el turno. Entonces es posible concluir que los porcentajes se encuentran repartidos, por lo que es necesario un retail que cubra las 24 horas del día.

#### **3.4.2.6 *De la Distancia y Número de Paradas Durante el Viaje:***

La gran mayoría de los encuestados (93.75%) decide de manera particular donde parar; mientras que el resto (6.25%), comenta que es decisión exclusiva del empleador y/o empresa. Lo cual permite inferir que de contar con un lugar dónde encuentren lo necesario en relación a abastecimiento y servicios, lo elegirían por decisión propia, por lo que resulta importante desarrollar estrategias de comunicación hacia el público objetivo y su fidelización.

El 31.25% de los transportistas realizan paradas aproximadamente cada 150km; el 25%, cada 100km; el 18.25%, cada 200km; mientras que el 12.5% lo hace por encima de los 250km. Esto confirma que posible ubicación del proyecto es la apropiada, ya que se encuentra dentro de los kilómetros que tienen mayor porcentaje de paradas.

La mayor parte de los encuestados decide hacer una parada para descansar (37.5%); utilizar servicios higiénicos (25%); dormir (18.75%); tomar una ducha (12.5%) y por otras razones (6.25%). Este resultado confirma la necesidad de proponer infraestructura para descansar.

El 62.5% de los transportistas afirman que parten de Lima; el 25% de Lurín y el 12.5% de Lima Norte. La distancia promedio de paradas es de 100 a 150km; y siendo Lima el kilómetro 0 en la ruta, se refuerza la decisión de ubicar el proyecto en el kilómetro 130.

El 37.5% de los encuestados, comenta que Arequipa es el destino más frecuente, seguido por Tacna y Nazca con un 25%; e Ica con el 12.5%. Estas cifras refuerzan la presencia de dichas ciudades como participantes importantes del flujo que se desarrolla en la Panamericana Sur, por lo que deberían tenerse en cuenta para definir futuras ubicaciones de expansión.



### **3.4.2.7 De la Demanda Potencial a Convertir en Efectiva:**

El 43.75% de los encuestados se queda de 30 a 60min; mientras que el 37.50% se toma de 60 a 120min. Sólo un 6.25% se toma menos de 30min. Lo que lleva a concluir que la mayor parte de los transportistas suele parar por más tiempo, lo que favorece el consumo.

También se puede inferir que el concepto de *retail* tendría gran aceptación por parte de los usuarios al encontrar satisfechos sus requerimientos de abastecimiento y servicios en un solo lugar.

De otro lado, el 100.00% respondió que utiliza la carretera Panamericana como sus rutas de transporte. Así mismo, el 100% de los encuestados sobrepasa el km 130; esto básicamente porque su trabajo se basa en un comercio bilateral entre la ciudad de Lima y las principales ciudades del sur del país. Es decir, el potencial de mercado se torna atractivo para futuras inversiones.

## **3.5 Referencias internacionales**

### **The Coop Group:**

Es una empresa de *retail* suiza que tiene alrededor de 1.8 millones de metros cuadrados en total en formatos que van desde 30 m<sup>2</sup> hasta megatiendas que abarcan los 8,000 m<sup>2</sup>. Estas tiendas se encuentran ubicadas en áreas urbanas y a las afueras de las ciudades en locaciones que ellos llaman “*customer friendly locations*”. Las ubicadas a las afueras de las ciudades en las carreteras que conectan con ellas se encuentran los llamados outlets que pueden ser sobre temática de hogar, electrodomésticos, construcción y servicios de jardín. Los que se encuentran dentro de la ciudad son los *supermarkets* que pueden ser especializados (farmacia, comida, etc.) o de hogar (artefactos eléctricos, decoración, etc.).

Se puede decir, para fines del tema de la presente evaluación, que se puede referir a los *outlets* que se encuentran fuera de la ciudad tratando de adecuar su concepto a lo que se quiere realizar sobre todo en el tema de comidas o artículos de conveniencia (Co - Operative, 2018).

### **Red Tortuga:**

Esta empresa europea de origen holandés se encuentra en varias partes de la península ibérica, cada una especializada y con el tamaño necesario ya sea para recibir camiones y buses de todo tipo de transporte, otros de característica más logística y otros para viajeros. Estos últimos tienen servicios parecidos a los que se plantean en este plan de negocios, pero a un nivel más básico, aunque algunos pueden ofrecer servicio de hospedaje del corte de un hotel (Redtortuga, 2018).

### Los Service Plaza:

Los *Service Plaza*, son los “paradores” ubicados a lo largo de la Autopista *Florida's Turnpike* que es la vía más rápida que une ambas ciudades (Ohlusa, 2018).

Los mismos están dispuestos de tal forma que haya uno cada 45 millas, o sea cada 75 kilómetros aproximadamente. Se presentan imágenes de las señales que anuncian la aproximación a estos *retail* de carreteras.

Figura 3.14. xxx



Fuente: <https://desdeelpatioblog.com/2015/07/30/los-plaza-sobre-la-florida-turnpike/>

Estos *Service Plazas* como el de OHL USA que se encuentran a 75 kilómetros uno del otro a lo largo del *Florida's Turnpike*, tienen alrededor de 5,100 metros cuadrados de locales comerciales como tiendas de conveniencia, *fast food*, farmacia y servicios propios para viajeros de carretera, fuera de las áreas de maniobras y de grifos que funcionan como ancla. *Funcionan* las 24 horas del día y están en constante crecimiento a lo largo de la I95.

Figura 3.15. XX



Fuente: [http://www.fdot.gov/maintenance/Rest\\_Area\\_App/rest\\_areas.asp?facnum=804](http://www.fdot.gov/maintenance/Rest_Area_App/rest_areas.asp?facnum=804)

60

Figura 3.16. XX



Fuente: <https://desdeelpatioblog.com/2015/07/30/los-plaza-sobre-la-florida-turnpike/>

Figura 3.17. XX



Fuente: <https://desdeelpatioblog.com/2015/07/30/los-plaza-sobre-la-florida-turnpike/>

Figura 3.18. XX



Fuente: <https://desdeelpatioblog.com/2015/07/30/los-plaza-sobre-la-florida-turnpike/>

Este es el formato que más se asemeja a lo que el plan de negocio quiere establecer a lo largo de la carretera panamericana.

### **3.6 Conclusiones de la investigación de mercado**

#### **3.6.1 Conclusiones de la Oferta**

- En el Perú no existe competencia directa para el proyecto en desarrollo debido que ninguno de los negocios existentes a lo largo de la Panamericana

reúne las características del *strip* comercial propuesto (dimensiones, mix comercial, servicios, modernidad y seguridad).

- Se ha identificado que existen servicios de *retail* en carretera sin embargo no están consolidados y presentan aún muchas desventajas.
  - Se ha identificado la posibilidad de mejora en los siguientes aspectos:
    - Implementar seguridad continua.
    - Mejora de exposición.
    - Utilización de medios digitales para pago.
    - Implementar mayor cantidad y calidad en los servicios higiénicos.
    - Mejora de iluminación.
    - Mejorar servicio de atención al cliente.
- La mayor parte del comercio a lo largo de la carretera ha surgido de manera espontánea, sin planificación u organización prevista cubriendo las necesidades de servicios básicos para viajeros y camioneros de forma básica sin proyección de desarrollo.

### **3.6.2 Conclusiones de la Demanda**

- La demanda está conformada por dos grupos, la demanda directa en donde se tiene a los *retailers* y cadenas de servicios interesadas relacionadas con el *retail* de carretera y la demanda indirecta en donde se encuentra 2 tipos de usuarios: los viajeros particulares de carreteras y los conductores de vehículos de carga pesada (camioneros).
- De acuerdo a las entrevistas con expertos los *retailers* estarían interesados en participar en un Proyecto de *retail* de carretera.
- La cantidad de viajeros por carretera que recorren la carretera panamericana sur (km 130) es de 1'120,000 personas, lo que representa el mercado potencial.
- La demanda de los camioneros está representada aproximadamente por 16,000 viajes de Lima hacia el Sur, por lo que esta representa la demanda potencial.

### 3.6.3 Conclusiones generales de la investigación de mercado

- Se ha logrado identificar las necesidades de los clientes indirectos: iluminación, seguridad, buenos productos y/o servicios, ubicación, modernidad, etc.
- De acuerdo a las entrevistas de expertos se ha logrado identificar requisitos mínimos para que las empresas del sector *retail* estén interesadas en operar en el *Strip* comercial.
- La investigación de mercado ha permitido conocer mejor el perfil de los consumidores quienes son viajeros que en su mayoría buscan un lugar donde se puedan detenerse a comer algo rápido y descansar un rato. De la misma forma se ha podido obtener un perfil de los camioneros quienes también valoran la posibilidad de que exista un sitio donde puedan descansar y a la vez puedan acceder a productos y/o servicios pensados para ellos.
- Con la finalidad de conocer las necesidades de la demanda directa se lleva a cabo diversas entrevistas a expertos que permitieron identificar el *tenant mix* del *Strip* comercial. Asimismo, permitió identificar las condiciones necesarias para que los *retailers* puedan considerar participar del presente proyecto.
- Se ha verificado que existen proyectos similares a nivel internacional que funcionan satisfactoriamente.
- Se ha verificado que la salida de Lima hacia el Sur es altamente transitada tanto por viajeros como por camioneros. Asimismo, se ha perfilado esta información de acuerdo a la data obtenida concluyendo que el primer local podría ubicarse cerca al Km. 130 de la Panamericana Sur.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se realizará la definición del producto y el marketing mix en donde, a partir de la oferta y la demanda, se explicará la propuesta del Proyecto.

Posteriormente, se definió las estrategias de publicidad y promoción con relación a los canales de comunicación vinculado al público objetivo en la etapa de lanzamiento y mantenimiento según corresponda.

Finalmente se explicará las operaciones y presupuesto de marketing en ambas etapas (inicial y mantenimiento).

### **4.1 Objetivos del Marketing**

- Diseñar el concepto del Producto de acuerdo a la investigación de mercado, detallando el mix comercial a utilizar.
- Determinar los precios por metro cuadrado de las áreas a alquilar en función a la investigación de mercado.
- Elaborar las estrategias que establezcan el camino a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- Definir el Plan de las acciones de marketing que permita la promoción del producto en sus etapas de lanzamiento y mantenimiento.
- Elaborar el presupuesto de marketing para cada una las etapas de lanzamiento y mantenimiento.

### **4.2 Producto**

#### **4.2.1 Definición de Producto**

En base a lo obtenido de la investigación de mercado (de cada una de las herramientas utilizadas) se definió el producto de este plan de negocio como un *strip center* en donde se centralizan varias alternativas de satisfacción a las necesidades de los viajeros por carretera, ya sean particulares o camioneros.

En el análisis de la oferta se ha encontrado que existen locales que suplen necesidades de los viajeros, pero no de manera integral y centralizada. Estos se encuentran sesgados a una oferta bajo una marca paraguas con presentación desordenada en su aspecto de distribución de la infraestructura, en la que cada servicio

busca cubrir necesidades individuales propias de su *core business* o en su defecto un intento de integrar un concepto que no se percibe claramente según la investigación de mercado.

Por ejemplo, se identificó que en el GK KIO *Service Plaza* ubicado en el kilómetro 25.6 de la Panamericana Sur se ofrecen servicios de combustible a través de grifos, un supermercado manejado por Supermercados Peruanos a través de su marca Plaza Vea, un hotel administrado por la cadena Benidorm, cajeros automáticos de los bancos BCP, BBVA, *Globalnet* y Scotiabank, servicios de llantas, estacionamientos, restaurantes y panaderías, entre otros.

A primera vista se puede suponer que *GK Kio Service* tiene un producto muy parecido a lo que se quiere ofrecer en este plan de negocio. Sin embargo, cuando se analiza la distribución de las áreas donde se ofrecen los servicios que se encuentran desordenadas, sin un concepto que permita la fácil identificación de las marcas y un flujo natural del tráfico hacia esos negocios. El espacio no ha sido planificado utilizando los conceptos básicos de retail en este aspecto. El Plaza Vea se encuentra al fondo del área de servicio de grifos y su ingreso al mismo es bordeando esta. No se identifica el supermercado a simple vista. Se sabe que se encuentra ahí porque existe un tótem al borde de la carretera con el logo de la empresa y señalización poco fácil para direccionar la llegada a este. Las marcas de los otros servicios ofrecidas no están posicionadas en la mente del consumidor. Benidorm, no es una marca conocida de hoteles en el país, lo mismo que Brasa Viva, *Buon Di* y Valentina para el caso de panaderías, restaurantes y heladerías. Para el caso este es una variable que se tiene en bastante consideración.

Para la distribución y el mix de locatarios es importante para lograr el éxito del *retail* de carreteras porque se debe de manejar una infraestructura que permita, de manera natural, llegar al punto e identificar los servicios que satisfagan las necesidades eventuales de los viajeros y que su acceso a ellos sea fácil y rápido con marcas reconocidas.

También se encuentra otros intentos de satisfacer necesidades puntuales, mas no integrados para los viajeros quienes, según el *focus group* y en la entrevista con expertos, buscan ubicar en un mismo lugar ofertas de servicios que satisfagan en un mismo momento varias de ellas sino todas. Es así se encontró un restaurante en Santa María (TAMBO RURAL), el cual tiene una buena exposición, pero solo tiene oferta de panadería y desayunos; grifos como HERCO y otras gasolineras que solo abastecen de



combustible y tienen una sencilla, pero muchas veces precaria tienda de conveniencia anexa.

Existen también en la oferta casos como el grifo *Asia Market* que tiene un amplio espacio para abastecer de combustible y una surtida tienda conveniencia, pero nada más. O el caso del Grifo de Mala que cuenta con un *Deli Bakery* en su espacio de oferta, que a pesar de que es una marca con una alta recordación actualmente, solo suple de una de las necesidades solicitadas por los viajeros de carretera que es la de restaurante.

En conclusión, no existe una respuesta integral a las necesidades de los viajeros en la oferta existente, de la forma en la que ellos quisieran encontrar.

Por lo expuesto anteriormente y en base al resultado de la investigación de mercado vía encuestas, se identificó que los viajeros requieren de áreas para detenerse en la carretera que contengan servicios diversos a los que están acostumbrados a consumir en la ciudad y que harían de su viaje más placentero y que estén ubicados en un solo lugar.

Se contará con un grifo para abastecimiento de combustible, restaurantes de comida preparada y de consumo rápido como los *fast food* o cafeterías respectivamente, locales de conveniencia que les permitan comprar artículos de primera necesidad y/o suntuarios que no hayan sido contemplados en la planificación del viaje, farmacias o boticas que permitan comprar medicamentos paliativos para eventuales problemas o inconvenientes relacionados a la salud que puedan presentarse en el camino.

Para el caso de los camioneros se identificó la necesidad de áreas de descanso, las cuales serían bien recibidas por este segmento, así como también locales que su plan de servicios básicos propios de los camiones como son servicios de llantas, lubricantes y revisiones de frenos y dirección, que en el caso de este mercado solo existen dos rumbo al sur (GK KIO y El Álamo) y no tan completos como los que se pueden ofrecer.

Estos aspectos descritos anteriormente se han encontrado también como resultado del *focus group*, añadiendo que es importante para ellos el nivel de infraestructura, la cual consideran debe ser moderna y cómoda, que haga agradable la estancia.

Asimismo, se identificó la necesidad de obtención de efectivo, por lo que se proporciona un área de ATM que contengan cajeros de los diferentes bancos para que el usuario pueda obtener en un mismo lugar esta disposición, sin tener que escoger lugares específicos para parar que tengan cajeros que vienen dentro de una marca

paragua. La distribución de estas áreas debe ser de fácil acceso, a la vista del usuario para que la decisión de parar para usarlos se tome de forma más sencilla y rápida.

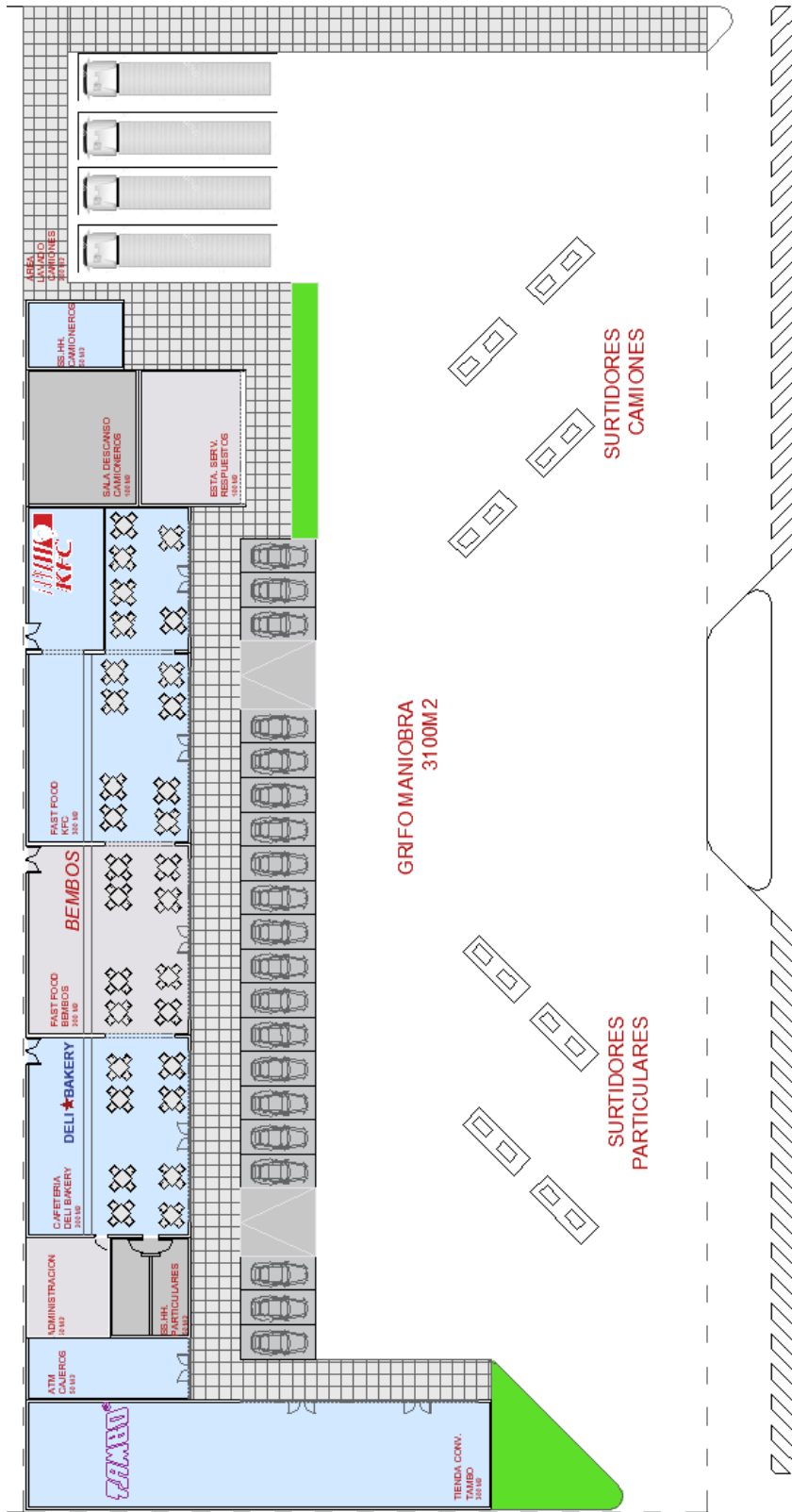
También se ha determinado con los expertos que concentrar diferentes tipos de servicios en un mismo lugar hace que se capte un nivel mayor de tráfico en el *strip center* lo que hace que el lugar sea atractivo para los locatarios.

Adicionalmente, de las herramientas de investigación sobre todo de las encuestas y el *focus*, se obtiene que la tendencia de los viajes por carreteras se esté dando durante todos los meses del año y durante las 24 horas. Aún existe mayor incidencia en los meses de verano, pero esta tendencia está cambiando lo que obliga a manejar tiempos extendidos de atención, una variable que no considera la oferta actual, al menos no en todos sus servicios.

Uno de los servicios complementarios más importantes son los servicios higienicos ya que este servicio atrae una cantidad importante de público indirecto al *strip comercial*. Adicionalmente podrán representar una fuente importante de ingresos.

Es en este sentido que se ha diseñado el producto como un centro de abastecimiento de necesidades, distintas y diferentes, en un formato de *strip center* con un grifo como ancla y locales diversos en su alrededor, que suplan comida y servicios básicos para los segmentos de viajeros de carreteras, de una manera estandarizada y con administración centralizada con marcas reconocidas en el mercado y con un servicio integral. Un centro comercial con proyección a convertirse en una cadena de *strip centers* orientada exclusivamente a los viajeros a lo largo de la carretera panamericana que mejore la experiencia de viajar en esta vía (ver Figura 4.1. ).

Figura 4.1. Plano Propuesta Esquemática – Strip Comercial



Elaboración: Autores de la Tesis

#### 4.2.2 Tenant Mix – Strip Comercial de Carretera “Road Plaza”

En base a la investigación de mercado realizada en cuanto a segmentación y producto, se propone utilizar el concepto de *strip mall* comercial americano el cual según a la clasificación del Internacional Council of Shopping Centers el formato de *Strip* comerciales cuenta con una tienda o elemento ancla que genere captación de público (ver Tabla 4.1. )

Tabla 4.1. Tenant Mix

| CLASIFICACION - Internacional Council of shopping Centers |  |               |  |
|---|--|---------------|--|
|   | DESCRIPCION  | AREA PROMEDIO | ANCLAS TIPICAS   |
| <b>STRIP CENTER</b>                                       | <p>Se adjunta una fila de tiendas o puntos de servicio gestionados como un entidad minorista coherente, con estacionamiento en el lugar generalmente ubicado</p> <p>En frente de las tiendas. Toldos abiertos pueden conectar el Fachadas de tiendas, pero un centro de cinta no tiene cerrado.</p> <p>Pasarelas que unen las tiendas. Un centro de banda puede ser configurado en línea recta, o tener una forma de "L" o "U". UNA</p> <p>El centro de conveniencia es uno de los centros más pequeños, cuyos inquilinos proporciona n una estrecha mezcla de bienes y personal Servicios a un área comercial muy limitada.</p> | 3000.00<br>M2 | Tiendas de conveniencia , mini market, zonas de comida |

Elaboración: Autores de la Tesis

Este *Strip center* atenderá a una demanda promedio anual de 870,240 viajeros particulares y 16,000 transportistas de vehículos de carga.

La propuesta del mix comercial estará desarrollada bajo el siguiente esquema:

- **TIENDA ANCLA:** Grifo con surtidores de gasolina para autos particulares y camiones
- **SERVICIOS ESPECIALIZADOS – PARTICULARES:** En base a la investigación de mercado se determinó a través de la recomendación de expertos que las cadenas comerciales más conveniente para estas ubicaciones serian:
  - Tienda de conveniencia: Tambo (por ser una de las marcas que está teniendo mayor penetración en el mercado actualmente).
  - Restaurantes *Fast Food 1 Y 2:* KFC y BEMBOS (por comportamiento del consumidor, el pollo es la comida que más se prefiere en el país. Tomando en cuenta esto y las ventas que tiene, se ha considerado).

- Cafetería: Deli Bakery (por ser una de las marcas que se está posicionando en la carretera al Sur y en áreas amplias)
- Restaurantes *Fast Food*: Bombos (por comportamiento del consumidor, la hamburguesa es la segunda comida que más se prefiere en el país).
- **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS – PARTICULARES:** Dentro de estos servicios se consideró áreas de cajero (ATM), servicios higiénicos y área de estacionamiento para clientes. Adicionalmente se propone incorporar una zona de servicios higiénicos que serán considerados como una fuente de ingreso adicional.
- **SERVICIOS ESPECIALIZADOS - CAMIONEROS:** Se ha considerado los siguientes servicios: Venta de repuestos, estación de servicio y zona de lavado de camiones.
- **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS - CAMIONEROS:** Dentro de estos servicios se tiene consideradas áreas de descanso privadas, servicios higiénicos, zona de estacionamiento de camiones.

#### **4.2.2.1 Justificación del mix comercial**

- (i) Concepto de Valor del Proyecto. - Se distingue de la competencia por los siguientes atributos:
- Brindar solución a los problemas de faltas de servicios para viajeros y camioneros en las carreteras.
  - Ofrecer una propuesta segura y formalizada de *retail* en carreteras.
  - Horario de atención las 24 horas los 365 días de año
  - Ofrecer variedad de servicios de calidad modernos para todo tipo de viajeros (servicios higiénicos modernos totalmente implementados).
  - Ofrecer servicios de calidad los cuales puedan ser adquiridos con medios de pago digitales.
  - Ofrecer a los camioneros espacios seguros para estacionamiento, y áreas de descanso privadas.

- (ii) Elementos Innovadores. - Para diferenciar el proyecto de grifos, estaciones de servicio y restaurantes similares cercanos a la ubicación propuesta se ha determinado generar los siguientes elementos:
- (iii) El concepto *strip* comercial es innovador en las carreteras debido a que actualmente la oferta existente no reúne el mix comercial adecuado para servir de manera conjunta a todo el público que recorre la carretera panamericana sur. Si bien existen ofertas destinadas solamente para viajeros particulares y otra oferta desorganizada para conductores de carga estos 2 públicos pueden recibir un servicio compartido de *retailers* comerciales en una misma ubicación.

### **4.3 Precio**

#### **4.3.1 Derecho de Llave**

En el plan de negocio propuesto, los locatarios tendrán que pagar un derecho de llave estipulado en los siguientes términos:

- Garantía: Los locatarios deberán pagar por concepto de garantía el equivalente a dos mercedes conductivas (rentas).
- Renta Adelantada: Los locatarios deberán pagar por concepto de renta adelantada el equivalente a dos mercedes conductivas.
- El pago de estos dos conceptos se realizará a la firma del contrato.

#### **4.3.2 Periodo de Gracia**

En el plan de negocios propuesto, los locatarios contarán de tres meses de gracia para poder implementar sus áreas.

#### **4.3.3 Renta Fija**

Renta fija: está renta está definida en base a la exposición del local comercial, ocupación de metros cuadrados del locatario y en función al tipo de comercio destinado.

Se ha utilizado valores de mercado típicos para los montos de alquiler por m<sup>2</sup>. Estos también responden a los informes comerciales emitidos por investigaciones de mercado realizadas por administradores de propiedades (Informe anual Colliers 2017).

Se ha determinado para esta propuesta los siguientes precios de alquiler:

#### **Tienda de conveniencia:**

El precio promedio de alquiler para tiendas de conveniencia (TAMBO, Listo, Mi Market, ViVA) es desde 15\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local hasta 35\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano, en ubicaciones anexas a carreteras las tiendas de conveniencia más consolidadas fluctúan entre los 20 a 30\$ por metro cuadrado. Es así como al ofrecer una propuesta innovadora con un alto potencial de expansión se determinó el precio inicial de 20\$ por metro cuadrado.

#### **Restaurante – *Fast Food 1 y Fast Food 2:***

El precio promedio de alquiler para los restaurantes *Fast food* más comerciales (Bembos, Burger King, Pizza Hut, KFC) es desde 25\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local hasta 30\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano, en ubicaciones anexas a carreteras los restaurantes más consolidados fluctúan entre los 15 a 20\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta innovadora con un alto potencial de expansión se determinó el precio inicial de 15\$ por metro cuadrado.

#### **Cafetería:**

El precio promedio de alquiler para cadenas de cafeterías consolidadas (Starbucks, Juan Valdez, 4D, Sarcletti) es desde 25\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local hasta 35\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano. En ubicaciones anexas a carreteras las cafeterías más consolidadas fluctúan entre los 10 a 20\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta innovadora con un alto potencial de expansión se determinó el precio inicial de 15\$ por metro cuadrado.

#### **Zona Cajeros -ATM:**

El precio promedio de alquiler para habilitación de cajeros en bancos locales (BCP, BBVA, Interbank) es desde 90\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local hasta 125\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano. En ubicaciones anexas a carreteras las zonas de ATM correspondientes a los bancos más consolidados fluctúan entre los 95 a 115\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta innovadora con un alto potencial de expansión se determinó el precio inicial de 100\$ por metro cuadrado.

#### **Grifo Combustibles – Patio de Maniobra:**

El precio promedio de alquiler para la operación y uso de cadenas de grifos autorizados (Primax, Repsol, Pecsá) es desde 5\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local hasta 8\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano. En ubicaciones anexas a carreteras los grifos más consolidados fluctúan entre los 8 a 10\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta innovadora con un alto potencial de expansión se determinó el precio inicial de 9\$ por metro cuadrado incluyendo áreas de patio de maniobra.

#### **Repuestos – Estación de Servicio:**

El precio promedio de áreas de venta de repuestos y estación de servicio para vehículos es desde 18\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local, hasta 22\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano. En ubicaciones anexas a carreteras los grifos más consolidados fluctúan entre los 14 a 22\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta consolidada y moderna se determinó el precio inicial de 15\$ por metro cuadrado.

#### **Zona de Lavado de Camiones:**

El precio promedio de zonas de lavado de grifos autorizados (Primax, Repsol, Pecsá) es desde 17\$ por metro cuadrado en zonas de comercio local, hasta 23\$ por metro cuadrado en zonas de comercio metropolitano. En ubicaciones anexas a carreteras los grifos más consolidados fluctúan entre los 15 a 21\$ por metro cuadrado. Es así que al ofrecer una propuesta consolidada y moderna se determinó el precio inicial de 15\$ por metro cuadrado.

#### **Servicios Higiénicos:**

El precio a cobrarse por la utilización de los servicios higiénicos será de S/. 2.00 por vez.

#### **Publicidad:**

Se considerará ingreso por publicidad del 5% de los ingresos por las áreas y/o locales arrendables.



#### **4.3.4 Renta Variable**

Este monto se determinará en base a un porcentaje determinado de las ventas realizadas por los locatarios.

Se ha considerado el esfuerzo de marketing y publicidad durante la fase operativa para impulsar las ventas de los locatarios en la medida que, a partir del tercer año, esto signifique un incremento del 30% de la renta fija pactada inicial, ya que la forma de cobro de la renta será fija o variable la que sea mayor a partir del tercer año.

### **4.4 Promoción**

#### **4.4.1 Estrategias de Marketing**

##### **4.4.1.1 Estrategia General**

De acuerdo a las estrategias desarrolladas en el capítulo 4 se ha definido como principal la estrategia de enfoque, la misma que de acuerdo a Porter, se centra en un grupo de compradores y/o en un mercado geográfico específico que en el caso son los viajeros que transiten por la Panamericana. Tal como lo señala Porter, mediante esta estrategia se busca dar un servicio excelente a un mercado particular (Porter, 1991).

De esta forma, la estrategia de enfoque puede ser correctamente utilizada ante los dos tipos de clientes, respecto a los clientes directos, la estrategia de enfoque se centrará en ofrecer a los *retailers* un producto distinto a los existentes por encontrarse en lugares geográficos específicos y orientados a un grupo de compradores determinado, por su parte, respecto a los clientes indirectos, esta estrategia permitirá cubrir las necesidades específicas de abastecimiento y servicios de los viajeros por carretera. En ese sentido, la estrategia propuesta permitirá satisfacer eficientemente a ambos mercados.

##### **4.4.1.2 Lineamientos Estratégicos**

- (i) Estrategia de Diferenciación:
  - Ser reconocidos como el primer *Strip center* de Carretera en el Perú (Posicionamiento de la empresa).
  - Posicionar el producto por los atributos que ofrece a los consumidores (Posicionamiento del Producto).

- Diseñar un mix comercial que permita cubrir las necesidades de abastecimiento y servicios por parte del consumidor final.
  - Diseñar un mix comercial atractivo para las empresas interesadas en ofrecer sus productos fuera del ámbito urbano.
  - Desarrollar y mantener alianzas estratégicas
- (ii) Estrategia de Fidelización:
- Lograr una relación activa con el consumidor final.
  - Mantener un nivel de satisfacción elevado en relación con el abastecimiento y servicio, mediante una propuesta de calidad.

#### **4.4.2 Plan de Acción**

Mediante el presente Plan de Acción se pretende convertir las estrategias señaladas en acciones concretas, con la finalidad que sean programadas para ser llevadas a cabo:

##### **4.4.2.1 Etapa de Lanzamiento**

A continuación, se describirá las acciones que permitirán alcanzar los objetivos propuestos durante la etapa de lanzamiento del Producto:

#### **A. Clientes Directos**

- (i) **Estrategia de Enfoque:** Ofrecer a los *retailers* un producto distinto a los existentes por encontrarse en lugares geográficos específicos y orientados a un grupo de compradores determinado.
- Medios: Identificar ubicación estratégica  
Responsable: Área de Operaciones – Corredores inmobiliarios
- (ii) **Estrategia de Diferenciación:** Diseñar un mix comercial atractivo para las empresas interesadas en ofrecer sus productos fuera del ámbito urbano.
- Medios: A partir de la investigación de mercado se diseñará un *tenant mix* de acuerdo a las necesidades del público objetivo.  
Responsable: Área de Marketing

## Comercialización:

- Comercialización directa: Consistirá en tener un *staff* pequeño (de cinco personas máximo) que se dediquen a la captación de clientes vía base de datos, apoyándose en material digital publicitario del proyecto y *brochures* físicos del mismo. Con ello se quiere conseguir concretar “cierres” con los posibles arrendatarios ahorrándonos el costo de comisión de agente que dicta el mercado (3% del flujo del alquiler).
- *Brokers* o Agentes: se presentará el proyecto a los principales *brokers* con experiencia en el sector *retail* para tener un mayor alcance y llegada al mercado objetivo (cliente directo). Esto es para complementar la tarea del punto a) a la que no se puede llegar de manera directa.

Precio: 3% del flujo, comisión de éxito por cierre.

- *Road Shows*: Los ejecutivos de alto rango de la empresa, presentarán el proyecto a los futuros arrendatarios en reuniones privadas, sobre todo para la captación del ancla del *strip center* (grifo).

## B. Clientes Indirectos

- (i) **Estrategia de Enfoque:** Estrategia diferenciada dirigida a los segmentos identificados como target objetivo (viajeros y conductores de camiones).

- Asesor de Prensa: Para contactar con los medios impresos en vista de negociar tarifas de publicidad y hacer *publicity* del proyecto.

Precio: US\$ 3,576.00

Responsable: Directivos del proyecto

- Medios: Repartir *flyers* en lugares estratégicos. Los *flyers* se repartirán en los dos peajes con dirección al Sur con la finalidad que todas las personas que transiten por la Panamericana tengan

conocimiento previo del Strip Comercial y puedan decidir con anticipación realizar una parada.

Precio: US\$ 4,228.00

Responsable: Área de Marketing – Empresa de Publicidad

- Medios: Paneles publicitarios en la Carretera Panamericana dirección Sur. - Se contratará a una empresa de publicidad para el diseño gráfico de paneles publicitarios que se ubiquen en la ruta Lima – Ica, con la finalidad de captar la atención de los viajeros que transiten por la Panamericana.

Precio: US\$ 20,472.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad

- Medios: Base de datos y mailing. - En función a una base de datos que se ajuste al público objetivo (personas que transitan por la Panamericana) se enviará avisos publicitarios con la descripción del producto y las promociones vigentes con la finalidad de generar una mayor afluencia de público.

Precio: US\$ 1,505.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad.

- Medios: Paneles publicitarios en la ciudad. - Se prevé contratar ocho paneles publicitarios en los distritos identificados a partir de las encuestas tales como Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y/o La Molina para generar presencia de marca en el consumidor.

Precio: US\$ 20,473.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad.

- (ii) **Estrategia de Diferenciación:** Ser reconocidos como una nueva empresa con un producto de *retail* innovador (Posicionamiento de la empresa):

- Medios: Gestionar la elaboración de artículos (diario Gestión, El Comercio, páginas web como Perú-*retail*, etc.) que destaquen el lanzamiento de la presente empresa.

Precio: \$ 33,937.00

- Responsable: Área de Marketing – Empresa de Publicidad

(iii) **Estrategia de Diferenciación:** Posicionar el producto por los atributos que ofrece a los consumidores (Posicionamiento del Producto).

- Medios: Canales digitales (*Facebook, Twitter*), se creará un fan page y una cuenta en *Twitter* que permitan difundir el Proyecto, describiendo sus características y atributos principales, así como el *Tenant Mix* y las promociones vigentes. Destacar la calidad del Producto y que este a su vez contara siempre con baños limpios.

Precio: US\$ 11,114.00

Responsable: Área de Marketing – Gestor de Redes.

(iv) **Estrategia de Diferenciación:** Diseñar un mix comercial que permita cubrir las necesidades de abastecimiento y servicios por parte del consumidor final.

- Medios: Conformación de *Tenant Mix* de acuerdo a la investigación de mercado, que permita satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios indirectos.
- Responsable: Área de Operaciones

(v) **Estrategia de Diferenciación:** Desarrollar alianzas que permitan al *strip center* brindar un mejor servicio, por ejemplo con la policía de carreteras, con las empresas de seguros, con la empresa administradora del peaje, etc. Con la finalidad de recibir beneficios. Como seguridad, atención rápida por parte de los seguros, descuentos, etc.

- Medios: A través de los ejecutivos de la empresa, conseguir reuniones con altos funcionarios para lograr las alianzas.
- Responsable: Ejecutivos.

Tabla 4.2. Presupuesto de publicidad y marketing

| Medio   | Cantidad | Unidad     | P. Unit            | Parcial          |
|---|----------|------------|--------------------|------------------|
| <b>Personal Comercial (Costo empresa)</b>                     | <b>5</b> | <b>UND</b> | <b>\$ 1,350.00</b> | <b>\$ 6,750</b>  |
| <b>Prensa</b>   |          |            |                    | <b>\$ 3,576</b>  |
| Asesor de Prensa  | 1        | GLB        | \$ 3,575.76        |                  |
| Base de Datos   |          |            |                    | <b>\$ 1,515</b>  |
| Compra de base de datos                                       | 1        | GLB        | \$ 1,515.15        |                  |
| <b>Diarios</b>  |          |            |                    | <b>\$ 22,879</b> |
| El Comercio   | 3        | UND        | \$ 3,991           | \$ 11,970        |
| Trome   | 3        | UND        | \$ 3,636           | \$ 10,909        |
| <b>Revistas</b>   |          |            |                    | <b>\$ 11,058</b> |
| Semana Económica  | 3        | UND        | \$ 1,788           | \$ 5,364         |
| De estación   | 4        | UND        | \$ 619             | \$ 2,476         |
| Otras   | 3        | UND        | \$ 1,073           | \$ 3,218         |
| <b>Vallas y panel</b>   |          |            |                    | <b>\$ 35,215</b> |
| Carteles en calles de Lima de alta circulación                | 4        | UND/mes    | \$ 3,033           | \$ 12,131        |
| Panel con imagen de la perspectiva en Av. De alta circulación | 4        | UND/mes    | \$ 4,242           | \$ 16,970        |
| Totems en Av. De alta circulación                             | 5        | UND/mes    | \$ 1,223           | \$ 6,115         |
| <b>Internet</b>   |          |            |                    | <b>\$ 8,582</b>  |
| Web Gestión   | 3        | mes        | \$ 2,861           | \$ 8,582         |
| <b>Diseño de anuncios y flyers</b>                            |          |            |                    | <b>\$ 5,730</b>  |
| Helice  | 1        | GLB        | \$ 1,297           | \$ 1,297         |
| Yo Designer   | 1        | GLB        | \$ 506             | \$ 506           |
| Helice Vallas y Paneles                                       | 1        | GLB        | \$ 1,502           | \$ 1,502         |
| Estrategia de comunicación (Sinergia)                         | 1        | GLB        | \$ 2,424           | \$ 2,424         |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO DOLARES</b>                              |          |            |                    | <b>\$ 95,305</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis

#### 4.4.2.2 Etapa de Mantenimiento

A continuación, se describe las acciones que permitirán alcanzar los objetivos propuestos durante la etapa de mantenimiento del Producto:

(i) **Estrategia de Enfoque:** Estrategia diferenciada dirigida a los segmentos identificados como target objetivo (viajeros y conductores de camiones).

- Medios: Paneles publicitarios en la Carretera Panamericana dirección Sur. - Se actualizará el diseño gráfico de los paneles publicitarios de acuerdo a la estacionalidad o a campañas específicas.

Precio: US\$ 54,390.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad

- Medios: *Mailyng*. - En función a una base de datos que se ajuste al público objetivo (personas que transitan por la Panamericana) se enviará avisos publicitarios con las promociones vigentes con la finalidad de generar una mayor afluencia de público.

Precio: US\$ 4,545.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad.

- Medios: Paneles publicitarios en la ciudad. - Se mantendrá cuatro paneles publicitarios en los distritos identificados a partir de las encuestas tales como Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y/o La Molina para mantener presencia de marca. Avisos publicitarios en periódicos y revistas.

Precio: US\$ 134,719.00

Responsable: Área de Marketing - Empresa de Publicidad.

- (ii) **Estrategia de Diferenciación:** Posicionar el producto por los atributos que ofrece a los consumidores (Posicionamiento del Producto).

- Medios: Canales digitales (Facebook, Twitter), se mantendrá el fan page y la cuenta en Twitter que permitan actualizar las promociones vigentes. Asimismo, que permita destacar la calidad del Producto, el Tenant Mix y la posibilidad de encontrar baños limpios en la Panamericana Sur.

Precio: US\$ 85,800.00

Responsable: Área de Marketing – Gestor de Redes.

- (iii) **Estrategia de Fidelización:** Lograr una relación activa con el consumidor final.

- Medios: Elaboración de Estudio del cliente, mediante el que se establezca el perfil del consumidor indirectos, conociendo de esta forma sus preferencias sobre los productos y/o servicios que se ofrecen con la finalidad de mejorar su experiencia.

Precio: US\$ 10,000.00

Responsable: Área de Marketing

- (iv) **Estrategia de Fidelización:** Mantener un nivel de satisfacción elevado en relación al abastecimiento y servicio, ofreciendo un Producto de calidad.

- Medios: Usar una base de datos que permita enviar promociones y encuestas de satisfacción a los clientes indirectos.

Precio: US\$ 4,546.00

Responsable: Área de Marketing a través de personal contratado para la toma de datos.

- Medios: Crear un programa de lealtad al cliente (cliente frecuente). En vista de que el Producto está pensado con proyección de cadena, se quiere que el cliente indirecto se detenga en la mayor cantidad de *Retails* de Carretera de la marca, por lo que se propone elaborar un programa lealtad que premie al cliente de forma progresiva de acuerdo a la cantidad de *retails* visitados.
- zzzzz al personal *strip center* en servicio rápido y de calidad. Asimismo, establecer que los locatarios deberán contar con un estándar mínimo que permita la atención rápida y de calidad.

Precio: US\$ 10,000.00

Responsable: Área de Operaciones.

Tabla 4.3. Presupuesto de etapa de mantenimiento

| RUBRO   | Cantidad  | Unidad         | P. Unit            | Parcial           |
|---|-----------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Personal Comercial (Costo empresa)</b>                     | <b>40</b> | <b>UND/MES</b> | <b>\$ 1,350.00</b> | <b>\$ 54,000</b>  |
| <b>Programa de lealtad</b>                                    |           |                |                    | <b>\$ 30,000</b>  |
| Asesoría, diseño y ejecución                                  | 1         | GLB            | \$ 30,000.00       |                   |
| <b>Base de datos</b>  |           |                |                    | <b>\$ 9,091</b>   |
| Base de datos mantenimiento                                   | 6         | UND            | \$ 9,090.91        |                   |
| <b>Estudio del Consumidor del Retail</b>                      |           |                |                    | <b>\$ 10,000</b>  |
| Estudio de consumidor   | 1         | GLB            | \$ 10,000.00       |                   |
| <b>Diarios</b>  |           |                |                    | <b>\$ 68,642</b>  |
| El Comercio   | 9         | UND            | \$ 3,991           | \$ 35,915         |
| Trome   | 9         | UND            | \$ 3,636           | \$ 32,727         |
| <b>Revistas</b>   |           |                |                    | <b>\$ 15,088</b>  |
| Semana Económica  | 5         | UND            | \$ 1,788           | \$ 8,939          |
| De estación   | 3         | UND            | \$ 619             | \$ 1,858          |
| Otras   | 4         | UND            | \$ 1,073           | \$ 4,291          |
| <b>Vallas y panel</b>   |           |                |                    | <b>\$ 101,977</b> |
| Carteles en calles de Lima de alta circulación                | 12        | UND/mes        | \$ 3,033           | \$ 36,392         |
| Panel con imagen de la perspectiva en Av. De alta circulación | 12        | UND/mes        | \$ 4,242           | \$ 50,909         |
| Totems en Av. De alta circulación                             | 12        | UND/mes        | \$ 1,223           | \$ 14,676         |
| <b>Internet</b>   |           |                |                    | <b>\$ 28,400</b>  |
| Web Gestión   | 10        | mes            | \$ 2,840           | \$ 28,400         |
| <b>Diseño de anuncios y flyers y mantenimiento estrategia</b> |           |                |                    | <b>\$ 6,803</b>   |
| Helice  | 2         | GLB            | \$ 1,150           | \$ 2,299          |
| Helice Vallas y Paneles                                       | 2         | GLB            | \$ 1,502           | \$ 3,004          |
| Estrategia de comunicación (Sinergia) Mantenimiento           | 1         | GLB            | \$ 1,500           | \$ 1,500          |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DOLARES</b>                        |           |                |                    | <b>\$ 324,000</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis



## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO**

### **5.1 Plan estratégico**

#### **5.1.1 Visión**

Ser reconocidos como la principal cadena de *retail* dedicada a satisfacer las necesidades de los viajeros de las principales carreteras de la región.

#### **5.1.2 Misión**

Brindar espacios que permitan a las empresas del sector *retail* acercar sus productos y/o servicios a los viajeros de carretera, creando puntos que les brinden seguridad, modernidad y descanso, para mejorar su viaje y hacerlo más confortable.

#### **5.1.3 Definición estratégica**

##### **Sistema viable**

Mediante este sistema se ha identificado cuál es el negocio de la empresa, mediante el complemento de lo que hace la empresa y lo que quiere o necesita el entorno. Con esta finalidad se ha respondido las siguientes preguntas:

##### **¿A quién se satisface?**

A dos grupos, a las empresas dedicadas al sector *retail* que están en constante crecimiento, que requieren de nuevos espacios para la venta de sus productos y que están interesados en venderlos a las personas que transitan por las carreteras, por ejemplo, operadores de grifos, restaurantes, tiendas de conveniencia, etc.

Y de forma indirecta se satisface a las personas que por turismo o trabajo transitan por la carretera y a los camioneros que transitan por las mismas vías.

##### **¿Qué se satisface?**

Se satisface la necesidad de las empresas de *retail* de seguir creciendo y encontrar nuevos lugares para la venta de sus productos.

Indirectamente se satisfacen las necesidades básicas de alimentación, hidratación y servicios higiénicos, así como revisión de vehículos, abastecimiento de combustible y de consumo de productos necesarios para las personas que por turismo o trabajo (incluye camioneros) transitan por las carreteras.

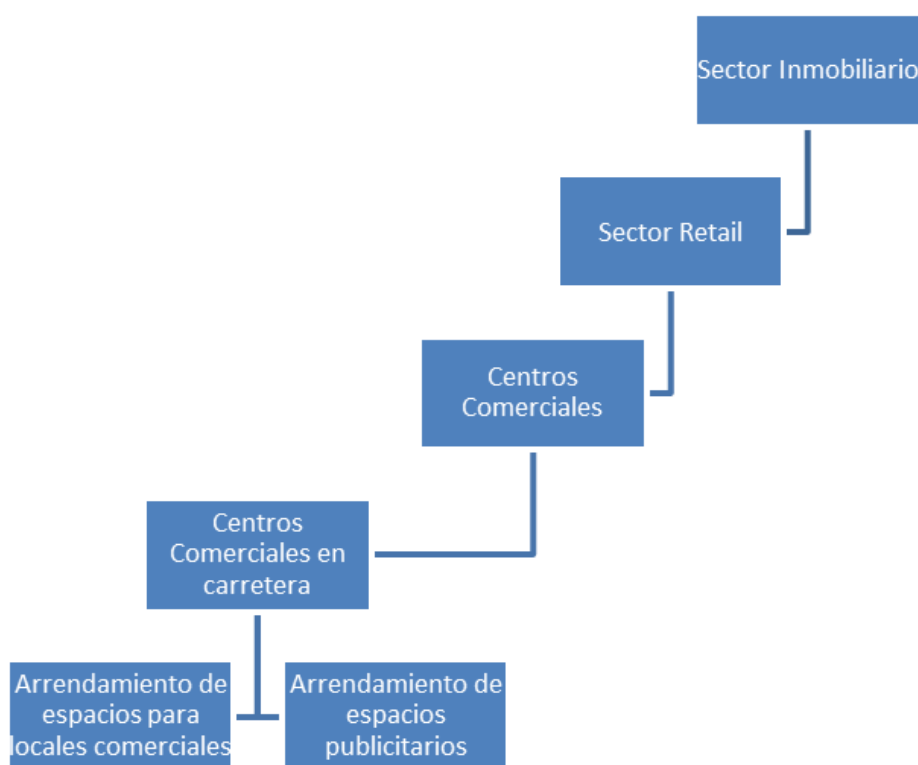
##### **¿Cómo se satisface?**

Brindando nuevos espacios a las empresas dedicadas al sector *retail* para la venta de sus productos, de esta forma el Proyecto contemplará un restaurante, SS.HH, cajeros automáticos, tienda de conveniencia, grifo, área de descanso para los camiones.

De esta forma se ha determinado que el negocio de la empresa es: Alquilar nuevos espacios comerciales a empresas dedicadas al sector *retail* para satisfacer las necesidades básicas y de consumo que se le presenten a los viajeros por carretera.

## 5.2 Modelo de tres ejes

Tabla 5.1. Modelo de tres ejes

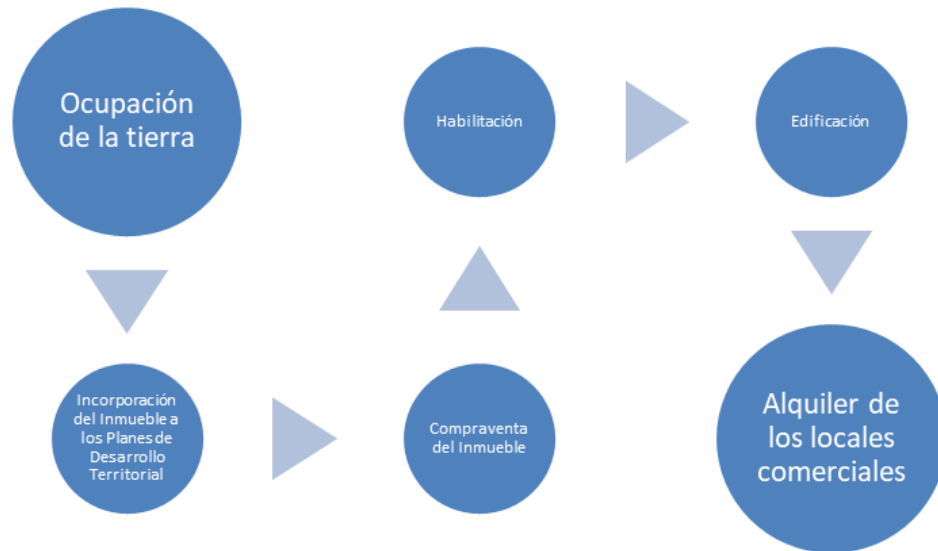


Elaboración: Autores de la Tesis

## Cadena de Valor

Cadena de Valor de la Industria del Negocio de arrendamiento de espacios para locales comerciales

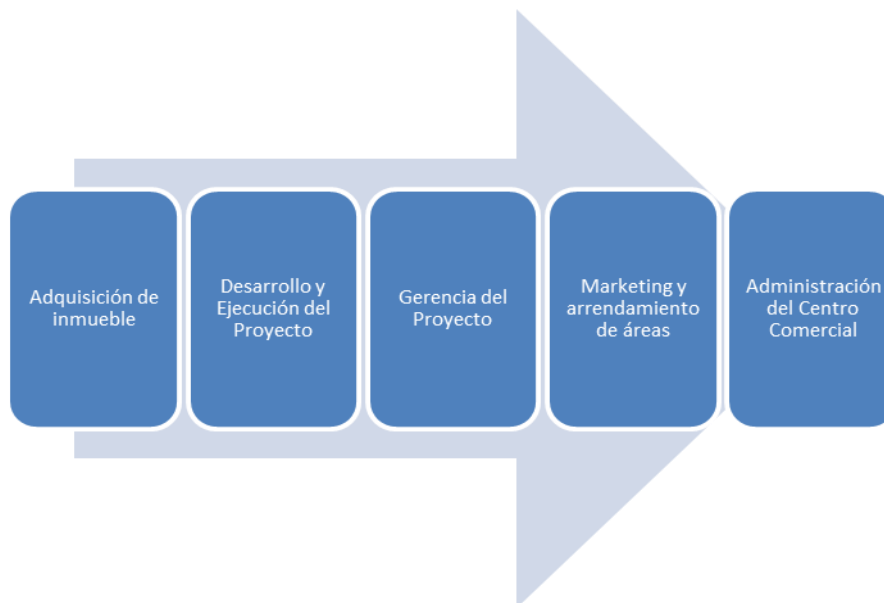
Figura 5.1. Cadena de valor



Elaboración: Autores de la Tesis

## Cadena de Valor de la Empresa – Procesos Primarios

Tabla 5.2. Cadena de valor de la empresa



Elaboración: Autores de la Tesis

## Competencia

El Proyecto no tiene competencia directa en el Perú, debido a que en el país no existe ninguna cadena de centros comerciales que se ubiquen en las carreteras y cuyo público objetivo sean las personas que transitan por turismo o trabajo por estas vías. De acuerdo a lo señalado, no existe ninguna empresa que arriende espacios comerciales en las carreteras.

Por el contrario, si existe competencia indirecta que está conformada por los vendedores informales, los grifos, los restaurantes y los pueblos pequeños que se encuentran sobre o cerca de las carreteras, quienes actualmente conforman la oferta de servicios que atiende a las personas que transitan por las carreteras.

### 5.3 Definición del Modelo de Negocio

Tabla 5.3. Definición del modelo de negocio

| SOCIOS CLAVE   | ACTIVIDADES CLAVE  | PROPUESTA DE VALOR   | RELACIÓN CON CLIENTES  | SEGMENTOS DE CLIENTES   |
|--|--|--|--|---|
| 1. Turistas que transitan por las carreteras<br>2. Personas que transitan por trabajo por las carreteras.<br>3. Camioneros.<br>4. Empresas de transporte de turismo, carga o hidrocarburos | 1. Fuerza de ventas<br>2. Marketing<br>3. Contratos<br>4. Administración eficiente | Áreas comerciales alquilables agrupadas en un stripcenter de carretera que permita que empresas del sector retail vendan sus productos y/o servicios al públicos que transita por las carreteras por turismo o trabajo | 1. Permanente<br>2.- Directa   | 1. Consumidores directos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas del sector retail que deseen ofrecer sus productos y/o servicios en las carreteras.</li> <li>Empresas que deseen tener publicidad en la carretera.</li> </ul> |
|  | <b>RECURSOS CLAVE</b>  |  | <b>DISTRIBUCIÓN</b>  | 1. Consumidores indirectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que por turismo o trabajo transitan por las carreteras.</li> </ul>  |
|  | 1. Arquitectura icónica<br>2. Personal de ventas                                   |  | On line: web, e-mails, redes sociales<br><br>Off line: Networking, contactos clave |   |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  |  | <b>FUENTE DE INGRESOS</b>  |  |   |
| 1. Administración del Stripcenter<br>2. Personal<br>3. Servicios<br>4. Marketing   |  | 1. Arrendamiento de metros cuadrados para retail de carretera<br>2. Arrendamiento de espacios para publicidad en la carretera.   |  |   |

Elaboración: Autores de la Tesis

## 5.4 Análisis del Entorno

El proyecto está dirigido a:

- (i) De forma directa:
  - Empresas del sector *Retail* (*retailers*) que requieren de nuevos espacios para vender sus productos y que a su vez estén interesados en venderlos a personas que transitan por la carretera Panamericana.
- (ii) De forma indirecta:
  - Personas de los NSE A, B y C que transiten por la carretera Panamericana.
  - Personas que transiten por la Panamericana por trabajo u ocio.
  - Personas de toda edad que circulen por la Panamericana, ya sea decisor, influyente o pagador.
  - Personas de todo género.
  - Personas con ingresos familiares promedio desde S/. 3,185.00 soles (APEIM , 2015)
  - A partir de estas premisas se desarrolla el aspecto demográfico.

### 5.4.1 Aspectos Demográficos

Según el Informe de APEIM la población de Lima Metropolitana descontando la Provincia Constitucional del Callao es de 9'212,240 millones de personas. De las cuales el 67% corresponde a los niveles socioeconómicos A, B y C (6'172,200 personas) (APEIM , 2015).

El nivel socioeconómico A, abarca el 5.1% de la totalidad de las personas de Lima Metropolitana descontando Callao, lo que equivale a 469,824 personas.

El nivel socioeconómico B, abarca el 19.9% de la totalidad de las personas de Lima Metropolitana descontando Callao, lo que equivale a 1'833,236 personas.

El nivel socioeconómico C, abarca el 42.0% de la totalidad de las personas de Lima Metropolitana descontando Callao, lo que equivale a 3'869,140 personas.

La distribución de personas de los niveles socioeconómicos A y B se concentran en los distritos de: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel (Zona 6);

Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7: por su parte, el nivel socioeconómico C se distribuye equitativamente en todos los distritos de Lima.

De acuerdo con APEIM el gasto promedio de los niveles socioeconómicos en los rubros que impactan en el Proyecto son los siguientes (APEIM , 2015):

Tabla 5.4. Gasto promedio de los NSE

|   | NSE A       | NSE B      | NSE C      |
|---|-------------|------------|------------|
| Alimentos                                       | S/. 975.00  | S/. 803.00 | S/. 689.00 |
| Conservación de la salud y servicios médicos    | S/. 360.00  | S/. 172.00 | S/. 122.00 |
| Transportes y Comunicaciones                    | S/. 876.00  | S/. 396.00 | S/. 155.00 |
| Esparcimiento, diversión y servicios culturales | S/. 1056.00 | S/. 459.00 | S/. 211.00 |
| Otros bienes y servicios                        | S/. 265.00  | S/. 155.00 | S/. 102.00 |

Elaboración: Autores de la Tesis

#### **5.4.2 Entorno Económico / Político**

De acuerdo al Banco Mundial, en la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación. Asimismo, se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera (Banco Mundial, 2018).

La tasa de pobreza se ha reducido debido al crecimiento del empleo y de los ingresos monetarios, disminuyendo la pobreza moderada un 26.2% desde el 2005 al 2015, lo que equivale a 6.5 millones de personas que salieron de la pobreza durante ese periodo.

Para el 2018, se espera que la economía peruana se reactive y que el PBI se incremente por encima de los 3 puntos (Gestión, 2018).

Cabe señalar que la inversión privada se ha visto afectada por la inestabilidad política en el país, la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados (Odebrecht, OAS, etc.), entre otros.

Al respecto, el Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal.

### **5.4.3 Aspectos Legales**

Existen diversos aspectos legales que se deben considerar para el desarrollo y ejecución del Proyecto entre los cuales se encuentran los siguientes:

#### **Constitución de la empresa**

El Proyecto se iniciará con la creación de una nueva empresa, ya que no se utilizará una empresa en marcha.

De acuerdo a lo señalado, será necesario constituir la nueva empresa mediante una Escritura Pública en la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada.

El objeto social de la empresa serán los negocios inmobiliarios, lo cual le permitirá abarcar el desarrollo de proyectos en todos los rubros inmobiliarios.

La constitución de la empresa y su estatuto se inscribirán en el Registro de Personas Jurídicas de Lima.

#### **Registro de Marca**

Con la finalidad de distinguir el Producto de la competencia, se creará una marca (signo distintivo) mediante la presentación de una solicitud ante INDECOPI. La marca será solicitada para las clases 35 y 36 de la Clasificación Internacional de Niza (Clase 35, 2018) (Clase 36, 2018) (Niza, 2017)

El procedimiento en INDECOPI requiere la presentación de los siguientes requisitos (Indecopi, 2018):

- Los datos de identificación del solicitante, o de la persona que presenta la solicitud, que permitan efectuar las notificaciones correspondientes.
- La marca cuyo registro se solicita.
- La indicación expresa de los productos o servicios para los cuales se solicita el registro.
- El pago de las tasas respectivas.

Luego de haber presentado los documentos señalados, INDECOPI ordenará la publicación correspondiente en el Diario Oficial El Peruano, exista o no existan oposiciones, se realizará el examen de registrabilidad, otorgando por fin (si no hubiese observaciones) el registro de la marca.

### **Adquisición de derechos**

Con la finalidad de adquirir algún tipo de derecho sobre el inmueble se deberá elaborar primero un estudio de títulos con la finalidad de determinar que el propietario o poseedor cuente con un título válido sobre el inmueble.

Posteriormente, se deberá negociar y celebrar un contrato que otorgue algún tipo de derecho sobre el predio, ya sea de propiedad o uso. El contrato se deberá elevarse a Escritura Pública para su inscripción en el Registro de Predios correspondiente.

### **Obtención de licencias, autorizaciones y permisos.**

En el estudio de títulos elaborado se deberá efectuar un análisis técnico legal que determine las características urbanas del predio y los procedimientos que deberán realizarse sobre el inmueble para lograr su saneamiento (ejemplo: cambio de zonificación, acumulación, habilitación urbana, etc.).

Además, se deberá obtener la licencia de edificación, la licencia de funcionamiento y las autorizaciones sectoriales correspondientes para el funcionamiento de una estación de servicios.

### **Elaboración de contratos (arrendamiento, usufructo, franquicia)**

Se deberá elaborar los contratos necesarios para otorgar un espacio a las empresas que se sumen al Proyecto (ejemplo, restaurantes, tiendas de conveniencia, etc.)

## **5.5 Análisis Externo y Análisis Interno – FODA**

### **Oportunidades**

- Ubicación innovadora y no explotada en Latinoamérica.
- Necesidad de expansión de las empresas dedicadas al sector *Retail*.
- Alto tránsito de las carreteras
- Fuerte impulso del sector turismo por parte del Estado

### **Amenazas**

- Posibilidad de que aparezca competencia directa cercana.
- Inseguridad por encontrarnos alejados de zonas urbanas.



- Temporalidad.
- Desconocimiento de la marca.
- Retiro de alguna marca que se encuentre funcionando en el *strip center*.

### **Fortalezas**

- Fácil acceso debido a que se encontrarán en las carreteras principales.
- Permite un lugar privilegiado para la exposición de marcas.
- Arrendamiento de espacios habilitados para el comercio.
- *Tenant mix*.
- Administración centralizada y eficiente.
- Diseño e infraestructura.
- Atención al cliente.
- Brinda oportunidad laboral a personas de zonas aledañas.
- Abierto las 24 horas del día los 365 días de la semana.
- Inversión en publicidad.

### **Debilidades**

- Alto costo de infraestructura.
- Alta inversión en la adquisición de un derecho sobre el inmueble.
- Alta inversión en la conexión del inmueble a los servicios públicos.
- Dificultad para la obtención de licencias y autorizaciones.
- Limitada área arrendable.

## **5.6 Estrategia**

### **5.6.1 Estrategia genérica de enfoque**

Nuestra empresa se concentrará en satisfacer las necesidades de un segmento específico, el *retail* de carretera. En ese sentido se ofrecerán espacios comerciales para empresas del sector *retail* que brinden productos y/o servicios a los viajeros de carreteras.

### **5.6.2 Estrategia Océano Azul**

Nuestra estrategia océano azul se vincula con la estrategia genérica de enfoque debido a que se fundamenta en la creación de un nuevo mercado que en el caso es el alquiler de metros cuadrados agrupados en un *strip center* de carretera. Actualmente no existe ninguna empresa que administre *strip centers* en la Panamericana. Este *strip center* permitirá que diversas empresas del sector *retail* se puedan agrupar con la finalidad de satisfacer las necesidades de los viajeros y/o camioneros que transitan por la Panamericana.

Si bien existen posibles sustitutos en la Panamericana como tiendas pequeñas o quioscos que brinden productos y/o servicios a los viajeros de carretera, estos no son competidores directos ya que se trata de pequeños locales comerciales y no espacios grandes donde se agrupen diversas empresas del sector *retail*.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

Este capítulo tiene como objetivo diseñar las operaciones de servicio del proyecto “CARRETERA STRIP”, describirá los requerimientos que el plan de negocios tiene en términos de infraestructura, tiempos y personal.

Como parte de la estrategia operativa se busca que los clientes permanezcan el mayor tiempo posible en el *Strip* comercial, ofreciéndole ofertas diferenciadas para cada tipo de usuario que recibirá. Este concepto es soportado por un plan de operaciones adecuado que permita introducir esta nueva oferta de mix de servicios.

En cuanto a la infraestructura se detallará los diferentes tipos de locales comerciales que se ofrecerán, así como los diversos ambientes comunes y de servicio que van a conformar todo el proyecto.

Están contemplados todos los recursos humanos necesarios, considerando un personal adecuado que pueda responder a los requerimientos de los clientes y que se encuentre capacitado para cumplir con eficiencia su rol. El personal requerido será descrito indicando sus responsabilidades y perfiles. Así también se ha calculado cual será el costo mensual asignado para este fin.

### **6.1 Estrategia operativa y de servicios**

#### **6.1.1 Propósitos y modelo del servicio:**

El servicio consistirá en el arrendamiento de locales comerciales y áreas destinadas a estaciones de servicio y *retail* en carreteras. Complementariamente se considera servicios para camioneros. Lo cual servirá para complementar la demanda incluyendo a los usuarios de dichos servicios.

Se dispondrá de un ancla comercial (Grifo surtidor de gasolina para autos particulares y camioneros) que genere visitas del público viajero como son autos particulares y camiones de carga. En base a esta ancla se propondrán diversos servicios para el público mencionado.

### **6.2 Etapa pre- operativa del proyecto**

Dentro de la etapa Pre Operativa se desarrollarán todas actividades relacionadas con la gestión de elaboración del expediente proyecto, gestión de autorizaciones para construcción y funcionamiento.

Luego de todas estas gestiones se iniciará la etapa de atención a los clientes y operación de servicios del *Strip* comercial

### **6.2.1 Fases del desarrollo:**

Este proyecto contempla la implementación futura de una red de establecimientos, por lo que se tiene previsto que esto se realice de manera progresiva en función a la demanda de rutas similares que requieran estos servicios.

La implementación de la etapa inicial de este plan de negocios considera el desarrollo del primer *strip* comercial en la panamericana sur KM 130 en donde se determinó la gran afluencia de viajeros que requerían servicios en la carretera.

Esta decisión es respaldada considerando los niveles de inversión para el mismo, así como la expectativa de ganar mayor experiencia con los resultados que se obtendrán producto del primer *strip* comercial.

### **6.2.2 Autorizaciones, licencias y funcionamiento:**

Se ha contemplado dentro del cronograma del proyecto las siguientes gestiones a realizar con la Municipalidad del distrito de Cerro Azul:

- Licencia de construcción – *Strip* Comercial.
- Licencia de funcionamiento – Áreas comunes y de servicio.

Es importante mencionar que las licencias de funcionamiento para el área destinada al grifo serán por cuenta del locatario ya que solamente se le brinda el servicio de arrendamiento.

De igual manera cada local comercial en el área de *strip* comercial gestionará individualmente sus licencias de funcionamiento.

### **6.2.3 Características y servicios del proyecto:**

El servicio consistirá principalmente en el arrendamiento de zonas donde se expenderá combustible, así como servicios comerciales complementarios, lo cual forma parte de la estrategia de enfoque ya que se está brindando servicios destinados a un público específico los cuales son los principales clientes del mix comercial además de generar una diversificación del negocio.

#### **6.2.4 Servicios relacionados:**

En función a las dimensiones del terreno se ha evaluado la posibilidad de implementar servicios específicos para los camioneros además de los locales comerciales, los cuales pueden contribuir como ingresos adicionales al flujo.

Sin embargo, se hace hincapié que la prioridad del proyecto es optimizar al máximo el arrendamiento de zonas comerciales de servicios para viajeros particulares.

#### **6.2.5 Infraestructura:**

En esta etapa inicial el proyecto está en función a un planteamiento sobre un terreno de 5500.00m<sup>2</sup>, se debe tomar en cuenta que el mismo puede ser ajustado en un área de 5000 a 6000 metros cuadrados aproximados, dependiendo que el terreno se encuentre considerando requisitos como son: Zonificación Compatible con Comercio Zonal o Metropolitano.

Necesariamente este terreno deberá ser ubicado colindante con una carretera nacional o una vía auxiliar anexa a la PANAMERICANA

Luego del estudio de mercado se determinó que el proyecto debe ubicarse en la entrada al distrito de Cerro Azul, dado que actualmente esta zona no cuenta con servicios de este tipo. Se ha identificado un terreno de 5500m<sup>2</sup> disponible en esta zona el cual es parte de un proyecto inmobiliario de viviendas que se desarrollara a futuro.

Es importante mencionar que uno de los aspectos más relevantes del proyecto es encontrar el terreno compatible tanto en área como zonificación comercial junto a la carretera debido a la exposición visual que debe tener el proyecto.

### **6.3 Etapa operativa del proyecto**

#### **6.3.1 Proceso del servicio**

El objetivo de la estrategia de servicio es tener un servicio eficiente e innovador, las estrategias del servicio para clientes del *Strip* son:

##### **6.3.1.1 Cliente interno – locatarios**

Se deberá tener un servicio de atención personalizada con cada arrendatario de los locales comerciales a través de una línea de atención la cual tendrá respuesta inmediata por parte de la administración que operará dentro del mismo *strip*.

### **6.3.1.2 Cliente externo – público particular**

Los procesos fundamentales que generen una imagen de servicio eficiente deben basarse en las siguientes características:

#### **Atención a autos particulares**

- Contacto con personal de seguridad
- Contacto con personal de servicio (anfitriones)
- Contacto con personal de estación de servicio -Particular
- Contacto con dependientes de tiendas (locatarios)

#### **Atención a camiones**

- Contacto con personal de seguridad
- Contacto con personal de servicio (orientadores de tránsito)
- Contacto con personal de estación de servicio –Camiones
- Contacto con dependientes de estación de servicios.

## 6.4 Tiempos y cronograma del proyecto

### 6.4.1 Cronograma general – desarrollo de expediente y ejecución de obras civil

Tabla 6.1. Cronograma

| CRONOGRAMA ESTIMADO DEL SERVICIO:   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | 11                    | 12                    | 13                    | 14                    | 15                    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | Ene-19<br>SI S2 S3 S4 | Feb-19<br>SI S2 S3 S4 | Mar-19<br>SI S2 S3 S4 | Abr-19<br>SI S2 S3 S4 | May-19<br>SI S2 S3 S4 | Jun-19<br>SI S2 S3 S4 | Jul-19<br>SI S2 S3 S4 | Ago-19<br>SI S2 S3 S4 | Sep-19<br>SI S2 S3 S4 | Oct-19<br>SI S2 S3 S4 | Nov-19<br>SI S2 S3 S4 | Dic-19<br>SI S2 S3 S4 | Ene-20<br>SI S2 S3 S4 | Feb-20<br>SI S2 S3 S4 | Mar-20<br>SI S2 S3 S4 |
| <b>ETAPA 1: GESTIÓN DEL DISEÑO</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| DESARROLLO DE AN PROYECTO DE ARQUITECTURA, SEGURIDAD Y EVACUACIÓN               | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| REVISIÓN Y APROBACIÓN DE AN PROYECTO EN CONSULTA - MUNICIPALIDAD CERRO AZUL     |                       | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| DESARROLLO DE ESQUEMAS DE DISEÑO Y TÉRMINOS DE REFERENCIA DE INGENIERÍAS        |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| CONCURSO EPC PARA INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS CLAVES                          | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| DESARROLLO DE EXPEDIENTE TÉCNICO PARA MUNICIPIO CERRO AZUL                      | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LICENCIA DE EDIFICACIÓN                                |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| DESARROLLO DE EXPEDIENTE DE LICITACIÓN - 1RA ETAPA DETALLES                     |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| DESARROLLO DE EXPEDIENTE DE OBRA - 2DA ETAPA DETALLES                           |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>ETAPA 2: GESTIÓN DE LICITACIONES Y PROCURAS</b>                              |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| HOMOLOGACIÓN Y CONTRATACIÓN PARA LIMPIEZA, DESMONTAJE Y DEMOLICIONES MENORES    |                       |                       |                       | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| ELABORACIÓN DE CARPETA DE LICITACIÓN PARA CONCURSO DE ACABADOS E IMPLEMENTACIÓN |                       |                       |                       | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| CONCURSO PARA ACABADOS E IMPLEMENTACIÓN   |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| HOMOLOGACIÓN Y CONTRATACIÓN DE ACABADOS E IMPLEMENTACIÓN                        |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>ETAPA 3: GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN</b>                                      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| LIMPIEZA, NIVELACION DEL TERRENO  |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |                       |                       |                       |                       |                       |
| OBRAS CIVILES   |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |
| EJECUCIÓN ARQUITECTURA E INSTALACIONES  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |
| LIQUIDACIÓN Y CIERRE  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | 1                     | 1                     | 1                     | 1                     |

Elaboración: Autores de la Tesis

## **6.5 Organización de operaciones del proyecto**

### **6.5.1 Personal**

#### **(i) Funciones y definición de puestos:**

##### **Administrador**

Tendrá como función principal supervisar el buen funcionamiento del Strip Comercial en cuanto a los requerimientos de los clientes externos e internos, velando por que todo el personal de atención al público, seguridad y mantenimiento realice sus labores.

##### **Personal de limpieza**

Tendrá como función principal mantener aseadas y ordenadas las áreas comunes y de servicio del *Strip* comercial en función a un plan de limpieza semanal el cual deberá ser asignado por la administración.

##### **Personal de seguridad y orientadores de tráfico**

Tendrá como función principal velar por mantener la seguridad dentro de las instalaciones del *Strip*, así como también realizar apoyo al momento de realizar las maniobras de circulación tanto en vehículos pesados como autos particulares.

##### **Personal de mantenimiento**

Tendrá como función principal realizar todas las funciones correspondientes a mantenimiento preventivo y correctivo indicado en el plan de mantenimiento mensual planteado por la administración del *Strip*.

#### **(ii) Características de puestos claves:**

##### **Administrador**

Profesional con grado de bachiller en ciencias administrativas con experiencia en puestos de *retail* o inmobiliaria con un mínimo de 5 años de experiencia en administración de inmuebles.

##### **Personal de mantenimiento**

Profesional técnico certificado en mecánica o electricidad, experiencia de 3 años en mantenimiento de estaciones de servicio.



## **6.5.2 Administración de áreas comunes**

La administración del *strip* comercial estará encargada de gestionar todos los servicios en áreas comunes, áreas de maniobra, también será la encargada de supervisar los servicios de seguridad, limpieza y atención al cliente.

### **6.5.2.1 Servicio para atención a locatarios-**

La atención para locatarios será proporcionada para cualquier eventualidad relacionada a la seguridad y buen funcionamiento de los servicios brindados dentro del *strip* comercial.

Las atenciones de los servicios que se brinda a los clientes serán de manera inmediata ya que se ha destinado personal de plana que atenderá inmediatamente cualquier requerimiento anteriormente solicitado

### **6.5.2.2 Horarios de atención**

La atención del local comercial será las 24 horas del día debido a la demanda de viajeros que transitan por la carretera durante el día y la noche. Atendiendo los 365 días del año al ser un servicio de demanda continúa.

## **6.6 Costos implementación y operativos del proyecto**

Dentro del plan de operaciones se desarrolló procesos sobre los siguientes aspectos claves en la gestión de un *Strip* Comercial como el propuesto:

### **6.6.1 Infraestructura**

Para el proyecto “ISLAS COMERCIALES” el cual cuenta con los siguientes espacios comerciales:

#### **ZONA SERVICIOS - AUTOS PARTICULARES**

- 1 estación de servicios conteniendo:  
8 surtidores dobles de gasolina<sup>1</sup> (3160m2)
- 1 local comercial destinado:  
Tienda de conveniencia (300m2)

---

<sup>1</sup> La cantidad de surtidores está en relación al layout propuesto en el proyecto y validado con los requerimientos comerciales de la empresa operadora de estaciones de servicio PICORP SAC

- 1 local comercial destinado:  
Zona de cajeros ATM (40m2)
- 1 local comercial destinado:  
Cafetería (150m2)
- 1 local comercial destinado:  
Fast Food 1 (200m2)
- 1 local comercial destinado:  
Fast Food 2 (300m2)
- 1 área de servicios implementada:  
Servicios Higiénicos y duchas (50m2)

### **ZONA SERVICIOS – CAMIONES**

- 1 local de descanso implementado destinado:  
Sala de Choferes (100m2)
- 1 local comercial destinado:  
Estación de servicio y repuestos (100m2)
- 1 área de servicios implementada:  
Servicios Higiénicos y duchas (50m2)
- 1 área de servicios implementada:  
Lavado de camiones (200m2)

### **AREAS COMUNES COMPARTIDAS**

- 1 área implementada y equipada:  
Oficinas de administración y guardianía (50m2)
- 1 área implementada y equipada  
Deposito general (50m2)

Los costos de implementación de áreas de arrendamiento y áreas comunes están determinados en base al siguiente cuadro que indica el costo promedio de construcción por metro cuadrado y las áreas de cada ambiente:

Tabla 6.2. Costos de implementación

| <u>COSTOS Y GASTOS STRIPCENTER DE CARRETERAS</u> |    |        |        |
|--|----|--------|--------|
| TERRENO  | \$ | 80.00  | por m2 |
| CONSTRUCCIÓN AREA ARRENDABLE TIENDAS             | \$ | 350.00 | por m2 |
| CONSTRUCCIÓN DE GRIFO Y PATIO MANIOBRAS          | \$ | 200.00 | por m2 |

| <u>GASTOS DIRECTOS PRECONSTRUCCION UNITARIO</u> |    |      |        |
|---|----|------|--------|
| ARQUITECTURA                                    | \$ | 4.00 | por m2 |
| ESTRUCTURA                                      | \$ | 1.50 | por m2 |
| ELECTRICAS                                      | \$ | 1.20 | por m2 |
| SANITARIAS                                      | \$ | 0.70 | por m2 |
| OTRAS ESPECIALIDADES                            | \$ | 1.50 | por m2 |
| LICENCIA DE CONSTRUCCION                        | \$ | 2.50 | por m2 |
| ANTEPROYECTO                                    | \$ | 0.50 | por m2 |
| HABILITACION URBANA                             | \$ | 1.50 | por m2 |
| ESTUDIO DE SUELOS                               | \$ | 1.50 | por m2 |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                         | \$ | 2.47 | por m2 |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                         | \$ | 2.37 | por m2 |

| <u>GASTOS DIRECTOS POST CONSTRUCCION UNITARIO</u> |    |      |        |
|---|----|------|--------|
| CONFORMIDAD DE OBRA                               | \$ | 0.20 | por m2 |
| MEMORIA Y DECLARATORIA DE FABRICA                 | \$ | 0.25 | por m2 |
| INDEPENDIZACION                                   | \$ | 0.50 | por m2 |
| CERTIFICADO DE NUMERACION                         | \$ | 0.30 | por m2 |
| GASTOS REGISTRALES Y NOTARIALES                   | \$ | 0.45 | por m2 |

| <u>COSTO TOTAL DEL AREA ARRENDABLE INCLUYE CONSTRUCCION</u> |    |              |  |
|---|----|--------------|--|
| TERRENO   | \$ | 440,000.00   |  |
| ALCABALA  | \$ | 13,200.00    |  |
| AREA ARRENDABLE TIENDAS                                     | \$ | 451,500.00   |  |
| GRIFO Y PATIO DE MANIOBRAS                                  | \$ | 632,000.00   |  |
| VEREDAS Y ESTACIONAMIENTOS                                  | \$ | 150,000.00   |  |
| ESPACIOS NO ARRENDABLES                                     | \$ | 105,000.00   |  |
| TOTAL INVERSION DIRECTA                                     | \$ | 1,791,700.00 |  |

| <u>GASTOS DE PROYECTO PRE CONSTRUCCION</u> |    |            |  |
|--|----|------------|--|
| ARQUITECTURA                               | \$ | 22,000.00  |  |
| ESTRUCTURA                                 | \$ | 8,250.00   |  |
| ELECTRICAS                                 | \$ | 6,600.00   |  |
| SANITARIAS                                 | \$ | 3,850.00   |  |
| OTRAS ESPECIALIDADES                       | \$ | 4,740.00   |  |
| ANTEPROYECTO                               | \$ | 2,750.00   |  |
| LICENCIA                                   | \$ | 13,750.00  |  |
| HABILITACION URBANA                        | \$ | 8,250.00   |  |
| ESTUDIO DE SUELOS                          | \$ | 8,250.00   |  |
| ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL               | \$ | 13,585.00  |  |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                    | \$ | 13,035.00  |  |
| TOTAL GASTO DE PROYECTO PRECONSTRUCCION    | \$ | 105,060.00 |  |

|   |           |                     |  |
|---|-----------|---------------------|--|
| <b>GASTOS DE PROYECTO POST CONSTRUCCION</b>       |           |                     |  |
| CONFORMIDAD DE OBRA                               | \$        | 1,100.00            |  |
| MEMORIA Y DECLARATORIA DE FABRICA                 | \$        | 1,375.00            |  |
| INDEPENDIZACION                                   | \$        | 2,750.00            |  |
| CERTIFICADO DE NUMERACION                         | \$        | 1,650.00            |  |
| GASTOS REGISTRALES Y NOTARIALES                   | \$        | 2,475.00            |  |
| <b>TOTAL GASTO DE PROYECTO POST CONSTRUCCION</b>  | <b>\$</b> | <b>9,350.00</b>     |  |
| <b>TOTAL DE COSTOS DIRECTOS Y GASTOS DIRECTOS</b> | <b>\$</b> | <b>1,906,110.00</b> |  |

|  |    |        |        |
|--|----|--------|--------|
| <b>COSTOS Y GASTOS STRIPCENTER DE CARRETERAS</b> |    |        |        |
| TERRENO  | \$ | 80.00  | por m2 |
| CONSTRUCCIÓN AREA ARRENDABLE TIENDAS             | \$ | 350.00 | por m2 |
| CONSTRUCCIÓN DE GRIFO Y PATIO MANIOBRAS          | \$ | 200.00 | por m2 |

|   |    |      |        |
|---|----|------|--------|
| <b>GASTOS DIRECTOS PRECONSTRUCCION UNITARIO</b> |    |      |        |
| ARQUITECTURA                                    | \$ | 4.00 | por m2 |
| ESTRUCTURA                                      | \$ | 1.50 | por m2 |
| ELECTRICAS                                      | \$ | 1.20 | por m2 |
| SANITARIAS                                      | \$ | 0.70 | por m2 |
| OTRAS ESPECIALIDADES                            | \$ | 1.50 | por m2 |
| LICENCIA DE CONSTRUCCION                        | \$ | 2.50 | por m2 |
| ANTEPROYECTO                                    | \$ | 0.50 | por m2 |
| HABILITACION URBANA                             | \$ | 1.50 | por m2 |
| ESTUDIO DE SUELOS                               | \$ | 1.50 | por m2 |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                         | \$ | 2.47 | por m2 |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                         | \$ | 2.37 | por m2 |

|   |    |      |        |
|---|----|------|--------|
| <b>GASTOS DIRECTOS POST CONSTRUCCION UNITARIO</b> |    |      |        |
| CONFORMIDAD DE OBRA                               | \$ | 0.20 | por m2 |
| MEMORIA Y DECLARATORIA DE FABRICA                 | \$ | 0.25 | por m2 |
| INDEPENDIZACION                                   | \$ | 0.50 | por m2 |
| CERTIFICADO DE NUMERACION                         | \$ | 0.30 | por m2 |
| GASTOS REGISTRALES Y NOTARIALES                   | \$ | 0.45 | por m2 |

|   |           |                     |  |
|---|-----------|---------------------|--|
| <b>COSTO TOTAL DEL AREA ARRENDABLE INCLUYE CONSTRUCCION</b> |           |                     |  |
| TERRENO   | \$        | 440,000.00          |  |
| ALCABALA  | \$        | 13,200.00           |  |
| AREA ARRENDABLE TIENDAS                                     | \$        | 451,500.00          |  |
| GRIFO Y PATIO DE MANIOBRAS                                  | \$        | 632,000.00          |  |
| VEREDAS Y ESTACIONAMIENTOS                                  | \$        | 150,000.00          |  |
| ESPACIOS NO ARRENDABLES                                     | \$        | 105,000.00          |  |
| <b>TOTAL INVERSION DIRECTA</b>                              | <b>\$</b> | <b>1,791,700.00</b> |  |

| <b>GASTOS DE PROYECTO PRE CONSTRUCCION</b>        |           |                     |
|---|-----------|---------------------|
| ARQUITECTURA                                      | \$        | 22,000.00           |
| ESTRUCTURA  | \$        | 8,250.00            |
| ELECTRICAS  | \$        | 6,600.00            |
| SANITARIAS  | \$        | 3,850.00            |
| OTRAS ESPECIALIDADES                              | \$        | 4,740.00            |
| ANTEPROYECTO                                      | \$        | 2,750.00            |
| LICENCIA  | \$        | 13,750.00           |
| HABILITACION URBANA                               | \$        | 8,250.00            |
| ESTUDIO DE SUELOS                                 | \$        | 8,250.00            |
| ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL                      | \$        | 13,585.00           |
| ESTUDIO DE IMPACTO VIAL                           | \$        | 13,035.00           |
| <b>TOTAL GASTO DE PROYECTO PRECONSTRUCCION</b>    | <b>\$</b> | <b>105,060.00</b>   |
| <b>GASTOS DE PROYECTO POST CONSTRUCCION</b>       |           |                     |
| CONFORMIDAD DE OBRA                               | \$        | 1,100.00            |
| MEMORIA Y DECLARATORIA DE FABRICA                 | \$        | 1,375.00            |
| INDEPENDIZACION                                   | \$        | 2,750.00            |
| CERTIFICADO DE NUMERACION                         | \$        | 1,650.00            |
| GASTOS REGISTRALES Y NOTARIALES                   | \$        | 2,475.00            |
| <b>TOTAL GASTO DE PROYECTO POST CONSTRUCCION</b>  | <b>\$</b> | <b>9,350.00</b>     |
| <b>TOTAL DE COSTOS DIRECTOS Y GASTOS DIRECTOS</b> | <b>\$</b> | <b>1,906,110.00</b> |

| <b>GASTOS INDIRECTOS</b>       |           |                   |
|--------------------------------|-----------|-------------------|
| GERENCIA DE PROYECTO           | \$        | 33,000.00 por m2  |
| SUPERVISION TECNICA            | \$        | 40,315.00 por m2  |
| GASTOS ADMINSITRATIVOS         | \$        | 12,580.33 por m2  |
| MARKETING                      | \$        | 95,305.50 por m2  |
| COMISIONES                     | \$        | 99,136.40 por m2  |
| <b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b> | <b>\$</b> | <b>280,337.22</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis

## **CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO**

El presente análisis de evaluación financiera pretende determinar la viabilidad del proyecto en términos de rentabilidad sobre la inversión realizada. El tiempo de realización para la presente evaluación es de 20 años, tiempo considerado para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) lo cual se desarrolla a continuación:

### **7.1 Decisión de Inversión**

El presente plan de negocios va a ser realizado por la unión de tres inmobiliarias con nombre y presencia en el mercado por más de 20 años. Para este proyecto crearán una inmobiliaria nueva que una las tres sociedades, compartiendo el riesgo como en otras operaciones similares.

Esta inmobiliaria realizará la inversión en la compra del terreno y la construcción del proyecto incluidos gastos pre-operativos y post construcción por un total de US\$2'087,311, inversión que se manifestará durante el primer año del proyecto.

Los accionistas de esta inmobiliaria tienen experiencia en rentas en varios productos inmobiliarios incluidos el *retail*. Ellos consideran este tipo de inversiones como refugio de sus excedentes de flujos derivados de otras inversiones que forman parte de su portafolio.

Dicho esto, cabe señalar que los accionistas que invertirán en este negocio tienen un costo de oportunidad o K de accionista esperado de 12%, por lo que están dispuestos a invertir con este rendimiento.

Luego de las premisas señaladas anteriormente, se procederá a realizar la evaluación financiera del proyecto tomando en consideración un horizonte de evaluación de 20 años y el K del accionista esperado para realizar el cálculo del VAN y TIR económicos.

### **7.2 Objetivos Financieros**

- (i) Determinar la viabilidad del proyecto.
- (ii) Determinar el presupuesto de inversión.
- (iii) Determinar el financiamiento del proyecto.
- (iv) Determinar la fluctuación de las variables críticas.

### 7.3 Aspectos Generales y Supuestos:

Dentro de los supuestos generales considerados se han establecido los siguientes:

- (i) El proyecto se evaluará en un horizonte de tiempo de veinte (20) años.
- (ii) El precio por metro cuadrado de cada espacio arrendable tendrá consideraciones fijas en el primer año de operación (año 1 de proyecto, fase operación) y fijas o variables, dependiendo de la venta del locatario, a partir del segundo año de la fase operativa (año 2 del proyecto, fase operación).
- (iii) Se tiene como valor de construcción sobre rasante US\$350.00 por metro cuadrado más el impuesto general a las ventas. Lo que corresponde al área de grifos y maniobras que incluye asfaltado tiene un valor de construcción de US\$200.00 más el impuesto general a las ventas.
- (iv) Los gastos pre-operativos que incluyen la administración de los espacios, el marketing e impuestos y seguros ascienden un valor de US\$107,886.
- (v) Los gastos operativos que incluyen la administración de los espacios, el marketing e impuestos y seguros ascienden un valor de US\$482,400 en el primer año. Estos gastos incluyen personal de gestión y administración de los espacios.
- (vi) Los gastos operativos se verán incrementados años a año a partir del cuarto año en 3%, en 10% a partir del año 7 con respecto al año 6, en 10% a partir del año 11 con respecto al año 10, en 10% a partir del año 15 con respecto al año 14, manteniéndose así hasta el año 20.
- (vii) Los impuestos prediales se incrementan en 3% a partir del año 4, 6% en el año 6 con respecto al año 1, 9% en el año 7 con respecto al año 1, 12% en el año 8 con respecto al año 1, 15% en el año 9 con respecto al año 1, 20% en el año 10 con respecto al año 1 y de ahí en adelante se mantienen durante el resto del horizonte de evaluación.
- (viii) Los seguros aumentan en 10% a partir del sexto año, a excepción de los años 8 y 9 que solo aumentan 5%.
- (ix) De los costos operativos de administración y Marketing, el 55% de los gastos de marketing son sueldos, por lo tanto, se consideran costos fijos.

- (x) Se establece que la renta que pagará el locatario a partir del tercer año corresponderá a un variable sobre los ingresos anuales correspondientes al año anterior. Para esto el locatario mostrará su registro de ventas al inicio de cada año de arrendamiento.
- (xi) Asimismo, la renta se verá afectada a razón de una indexación anual del 3%.
- (xii) Los locatarios pagarán una renta adelantada y una garantía equivalente a 02 mercedes conductivas respectivamente.
- (xiii) Asimismo, contarán con un periodo de 03 meses de gracia, por lo que empezarán a pagar renta a partir del séptimo mes.

Los aspectos generales y sus supuestos sobre los que se realizará la inversión se han considerado sobre una base de espacios arrendables de 4,550 metros cuadrados distribuidos en 6 locales, un área de ATM, servicios higiénicos y un grifo ancla con área de maniobra y *amenities*.

#### **7.4 Flujo económico**

Como se definió al inicio del presente capítulo, la inversión se va a realizar a través del aporte del capital de inversionistas privados que tienen experiencia en el negocio inmobiliario de *retail* y que tienen una expectativa de rentabilidad (k de accionista) de 12%. Esto lleva a realizar la evaluación económica del flujo en el horizonte definido.



Tabla 7.1. Flujo económico

| STRIPCENTER CARRETERAS                  |                 | 3%                  |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |                  |
|---|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Moneda                                  | Dólares         | AÑO 0               | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5           | AÑO 6           | AÑO 7            | AÑO 8            | AÑO 9            |
| Cliente                                 | m2              | Tasa de Crecimiento |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |                  |
| <b>INGRESOS</b>                         | <b>4,550.00</b> |                     |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |                  |
| TIENDA DE CONVENIENCIA                  | 300.00          | 0                   | 60,000            | 93,600            | 96,408            | 99,300            | 102,279         | 105,348         | 108,508          | 111,763          | 115,116          |
| AREA ATM                                | 40.00           | 0                   | 40,000            | 48,000            | 49,440            | 50,923            | 52,451          | 54,024          | 55,645           | 57,315           | 59,034           |
| CAFETERIA                               | 150.00          | 0                   | 22,500            | 35,100            | 36,153            | 37,238            | 38,355          | 39,505          | 40,691           | 41,911           | 43,169           |
| FAST FOOD 1                             | 200.00          | 0                   | 30,000            | 46,800            | 48,204            | 49,650            | 51,140          | 52,674          | 54,254           | 55,882           | 57,558           |
| FAST FOOD 2                             | 300.00          | 0                   | 45,000            | 70,200            | 72,306            | 74,475            | 76,709          | 79,011          | 81,381           | 83,822           | 86,337           |
| GRIFO/MANIOBRA                          | 3,160.00        | 0                   | 284,400           | 443,664           | 456,974           | 470,683           | 484,804         | 499,348         | 514,328          | 529,758          | 545,651          |
| ZONA DE LAVADO                          | 200.00          | 0                   | 30,000            | 46,800            | 48,204            | 49,650            | 51,140          | 52,674          | 54,254           | 55,882           | 57,558           |
| REPUESTOS ESTACION DE SERVICIO          | 100.00          | 0                   | 15,000            | 23,400            | 24,102            | 24,825            | 25,570          | 26,337          | 27,127           | 27,941           | 28,779           |
| SERVICIOS HIGIENICOS                    | 100.00          | 0                   | 15,900            | 31,800            | 31,800            | 31,800            | 31,800          | 31,800          | 31,800           | 31,800           | 31,800           |
| PUBLICIDAD                              | 100.00          | 0                   | 15,807            | 40,378            | 41,590            | 42,837            | 44,122          | 45,446          | 46,809           | 48,214           | 49,660           |
| <b>Total Ingresos</b>                   |                 | <b>0</b>            | <b>558,607</b>    | <b>879,742</b>    | <b>905,180</b>    | <b>931,382</b>    | <b>958,369</b>  | <b>986,166</b>  | <b>1,014,797</b> | <b>1,044,287</b> | <b>1,074,662</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                 |                     |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |                  |
| Terreno                                 |                 | 453,200             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Gastos Directos Preconstrucción         |                 | 105,060             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Construcción                            |                 | 1,338,500           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Gastos Post Construcción                |                 | 9,350               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Gerencia de Proyectos                   |                 | 33,000              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Supervisión                             |                 | 40,315              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| G. Administrativos y Mktg Preoperativos |                 | 107,886             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| G. Administrativos Y Mktg Operativos    |                 | 0                   | 482,400           | 482,400           | 496,872           | 496,872           | 511,778         | 562,956         | 562,956          | 562,956          | 562,956          |
| Comisiones de Alquiler                  |                 | 0                   | 99,136            | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                | 0                |
| Predial                                 |                 | 0                   | 5,500             | 5,500             | 5,665             | 5,665             | 5,830           | 5,995           | 6,160            | 6,325            | 6,600            |
| Seguros                                 |                 | 0                   | 11,000            | 11,000            | 11,000            | 11,000            | 12,100          | 12,100          | 12,705           | 12,705           | 13,976           |
| <b>Total Egresos</b>                    |                 | <b>2,087,311</b>    | <b>598,036</b>    | <b>498,900</b>    | <b>513,537</b>    | <b>513,537</b>    | <b>529,708</b>  | <b>581,051</b>  | <b>581,821</b>   | <b>581,986</b>   | <b>583,531</b>   |
| <b>Total Flujo Operativo</b>            |                 | <b>-2,087,311</b>   | <b>-39,429</b>    | <b>380,842</b>    | <b>391,643</b>    | <b>417,845</b>    | <b>428,661</b>  | <b>405,115</b>  | <b>432,976</b>   | <b>462,301</b>   | <b>491,130</b>   |
| Impuestos                               |                 | 0                   | 7,931             | 47,959            | 66,447            | 68,369            | 70,348          | 72,387          | 74,487           | 76,650           | 78,878           |
| <b>Flujo de Caja Neto Anual</b>         |                 | <b>-2,087,311</b>   | <b>-47,361</b>    | <b>332,884</b>    | <b>325,196</b>    | <b>349,476</b>    | <b>358,313</b>  | <b>332,728</b>  | <b>358,489</b>   | <b>385,651</b>   | <b>412,252</b>   |
| <b>Flujo de Caja Neto Acumulado</b>     |                 | <b>-2,087,311</b>   | <b>-2,134,672</b> | <b>-1,801,788</b> | <b>-1,476,592</b> | <b>-1,127,116</b> | <b>-768,803</b> | <b>-436,075</b> | <b>-77,586</b>   | <b>308,065</b>   | <b>720,317</b>   |

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 7.2. Flujo económico

| STRIPCENTER CARRETERAS                  |          | AÑO                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|----------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   |          | AÑO 10              | AÑO 11           | AÑO 12           | AÑO 13           | AÑO 14           | AÑO 15           | AÑO 16           | AÑO 17           | AÑO 18           | AÑO 19           |
| Moneda                                  | Dólares  |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cliente                                 | m2       |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|   |          | Tasa de Crecimiento |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|   |          | 3%                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| INGRESOS                                | 4,550.00 |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| TIENDA DE CONVENIENCIA                  | 300.00   | 118,570             | 122,127          | 125,791          | 129,564          | 133,451          | 137,455          | 141,578          | 145,826          | 150,201          | 154,707          |
| AREA ATM                                | 40.00    | 60,805              | 62,629           | 64,508           | 66,443           | 68,437           | 70,490           | 72,604           | 74,782           | 77,026           | 79,337           |
| CAFETERIA                               | 150.00   | 44,464              | 45,798           | 47,171           | 48,587           | 50,044           | 51,546           | 53,092           | 54,685           | 56,325           | 58,015           |
| FAST FOOD 1                             | 200.00   | 59,285              | 61,063           | 62,895           | 64,782           | 66,726           | 68,727           | 70,789           | 72,913           | 75,100           | 77,353           |
| FAST FOOD 2                             | 300.00   | 89,927              | 91,595           | 94,343           | 97,173           | 100,088          | 103,091          | 106,184          | 109,369          | 112,650          | 116,030          |
| GRIFO/MANIOBRA                          | 3,160.00 | 562,020             | 578,881          | 596,247          | 614,135          | 632,559          | 651,536          | 671,082          | 691,214          | 711,950          | 733,309          |
| ZONA DE LAVADO                          | 200.00   | 59,285              | 61,063           | 62,895           | 64,782           | 66,726           | 68,727           | 70,789           | 72,913           | 75,100           | 77,353           |
| REPUESTOS ESTACION DE SERVICIO          | 100.00   | 29,642              | 30,532           | 31,448           | 32,391           | 33,363           | 34,364           | 35,395           | 36,456           | 37,550           | 38,677           |
| SERVICIOS HIGIENICOS                    | 100.00   | 31,800              | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           | 31,800           |
| PUBLICIDAD                              | 100.00   | 51,150              | 52,684           | 54,265           | 55,893           | 57,570           | 59,297           | 61,076           | 62,908           | 64,795           | 66,739           |
| <b>Total Ingresos</b>                   |          | <b>1,105,948</b>    | <b>1,138,172</b> | <b>1,171,363</b> | <b>1,205,550</b> | <b>1,240,763</b> | <b>1,277,032</b> | <b>1,314,389</b> | <b>1,352,866</b> | <b>1,392,498</b> | <b>1,433,319</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Terreno                                 |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Gastos Directos Preconstrucción         |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Construcción                            |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Gastos Post Construcción                |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Gerencia de Proyectos                   |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Supervisión                             |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| G. Administrativos y Mktg Preoperativos |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| G. Administrativos Y Mktg Operativos    |          | 619,252             | 619,252          | 619,252          | 619,252          | 681,177          | 681,177          | 681,177          | 749,294          | 749,294          | 749,294          |
| Comisiones de Alquiler                  |          | 0                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Predial                                 |          | 6,600               | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            | 6,600            |
| Seguros                                 |          | 15,373              | 16,910           | 18,601           | 20,462           | 22,508           | 24,758           | 27,234           | 29,958           | 32,953           | 36,249           |
| <b>Total Egresos</b>                    |          | <b>641,225</b>      | <b>642,762</b>   | <b>644,453</b>   | <b>646,313</b>   | <b>710,284</b>   | <b>712,535</b>   | <b>715,011</b>   | <b>785,852</b>   | <b>788,848</b>   | <b>792,143</b>   |
| <b>Total Flujo Operativo</b>            |          | <b>464,723</b>      | <b>495,410</b>   | <b>526,910</b>   | <b>559,237</b>   | <b>530,478</b>   | <b>564,497</b>   | <b>599,378</b>   | <b>567,014</b>   | <b>603,650</b>   | <b>641,176</b>   |
| Impuestos                               |          | 81,173              | 83,537           | 85,971           | 88,479           | 91,062           | 93,722           | 96,462           | 99,285           | 102,192          | 105,186          |
| <b>Flujo de Caja Neto Anual</b>         |          | <b>383,550</b>      | <b>411,873</b>   | <b>440,939</b>   | <b>470,758</b>   | <b>439,417</b>   | <b>470,774</b>   | <b>502,915</b>   | <b>467,730</b>   | <b>501,459</b>   | <b>535,990</b>   |
| <b>Flujo de Caja Neto Acumulado</b>     |          | <b>1,103,867</b>    | <b>1,515,741</b> | <b>1,956,680</b> | <b>2,427,438</b> | <b>2,866,854</b> | <b>3,337,629</b> | <b>3,840,544</b> | <b>4,308,274</b> | <b>4,805,733</b> | <b>5,345,723</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis

## 7.5 Cálculo de la Perpetuidad

El proyecto a desarrollarse tiene una vida más allá del horizonte de evaluación por lo que hay que realizar el cálculo de la perpetuidad que permita visualizar el efecto de las rentas futuras fuere del mismo.

En este caso, debemos tomar en cuenta el aspecto que las rentas se indexan a un 3% anual por lo que el resultado se encuentra de la forma siguiente:

$$P = A/(K - i)$$

Donde  $i$  es la tasa de indexación de los flujos,

Entonces:

Tabla 7.3. Cálculo de la Perpetuidad

### Calculo de la Perpetuidad

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Anualidad último año      | \$ 535,990   |
| K de inversionista        | 12%          |
| Indexacion anual de renta | 3%           |
| Perpetuidad               | \$ 5,955,447 |

Elaboración: Autores de la Tesis

## 7.6 Cálculo del VAN y TIR

Para realizar el cálculo del VAN y el TIR del proyecto se definió en primer lugar el horizonte de tiempo en el cual el proyecto se va a evaluar (20 años) y el modelo de financiamiento a seguir (inversión directa). Teniendo la expectativa de los accionistas de un retorno de 12% se procede al cálculo del VAN y TIR económicos.

Tabla 7.4. Flujo caja neto acumulado

|                  |        |
|------------------|--------|
| K del Accionista | 12.00% |
|------------------|--------|

### Flujo de Caja Neto Acumulado

| 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  |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -2,087,311 | -47,361 | 332,884 | 325,196 | 349,476 | 358,313 | 332,728 | 358,489 | 385,651 | 412,252 | 383,550 | 411,873 | 440,939 | 470,758 | 439,417 | 470,774 | 502,915 | 467,730 | 501,459 | 535,990 |

|      |            |
|------|------------|
| VANe | \$ 307,405 |
| TIRe | 14.10%     |

Elaboración: Autores de la Tesis

## **7.7 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio hace referencia al momento en el que el nivel de ventas y los costos fijos y variables se encuentran generando que estos últimos se encuentren cubiertos. En ese sentido, la empresa o proyecto que se encuentre en su punto de equilibrio, tendrá un beneficio igual a cero.

En lo que corresponde al análisis del presente proyecto el punto de equilibrio se puede definir bajo el concepto del punto de equilibrio en base al nivel de ventas de acuerdo siguientes parámetros:

- Ventas
- Costos Variables
- Costos Fijos

Con respecto al proyecto se considera que el total de ventas en el horizonte de 20 años es de US\$20'985,095 y el total de costos involucrados, incluida la inversión en terreno y construcción, en ese mismo plazo de tiempo es de US\$13'577,877. Los costos fijos ascienden a US\$4'173,191 y los variables ascienden a US\$7'317,375 en ese periodo correspondiente a los gastos incurridos en la fase operativa.

### **7.7.1 Fórmula de Punto de Equilibrio:**

$$\text{PtoEq} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - (\text{Costos Variables Totales} / \text{Ventas Totales})}$$
$$4'645,023 / 1 - (7'416,512 / 20'985,095)$$

Como resultado se tiene que el punto de equilibrio en el flujo económico es de US\$7'183,966 en ingresos por renta al cual se llegará a partir del año 08 del proyecto de su fase operativa.

## **7.8 Periodo de Recuperación**

Como se ha adelantado en el punto anterior, el tiempo para recuperar la inversión del proyecto es de 8 años desde el inicio de la fase de operación. En la siguiente tabla se demuestra de la siguiente manera:

Tabla 7.5. Periodo de recuperación

| FASE      | Año    | Flujo Neto | Cálculo Recuperación |
|-----------|--------|------------|----------------------|
| Inversión | Año 0  | -2,087,311 |                      |
|           | Año 1  | -47,361    | -2,134,672           |
| OPERACION | Año 2  | 332,884    | -1,801,788           |
|           | Año 3  | 325,196    | -1,476,592           |
|           | Año 4  | 349,476    | -1,127,116           |
|           | Año 5  | 358,313    | -768,803             |
|           | Año 6  | 332,728    | -436,075             |
|           | Año 7  | 358,489    | -77,586              |
|           | Año 8  | 385,651    | 308,065              |
|           | Año 9  | 412,252    | 720,317              |
|           | Año 10 | 383,550    | 1,103,867            |
|           | Año 11 | 411,873    | 1,515,741            |
|           | Año 12 | 440,939    | 1,956,680            |
|           | Año 13 | 470,758    | 2,427,438            |
|           | Año 14 | 439,417    | 2,866,854            |
|           | Año 15 | 470,774    | 3,337,629            |
|           | Año 16 | 502,915    | 3,840,544            |
|           | Año 17 | 467,730    | 4,308,274            |
|           | Año 18 | 501,459    | 4,809,733            |
|           | Año 19 | 535,990    | 5,345,723            |

Elaboración: Autores de la Tesis

Cabe señalar que este periodo de recuperación no contiene el efecto del costo del dinero. Esto quiere decir que el accionista analiza su recuperación en función a los flujos netos absolutos a través de los años tomando en cuenta su inversión inicial como referencia única.

Sin embargo, un indicador más conservador que refleja la influencia del costo del dinero invertido en el año cero, puede hacer que el periodo de recuperación aumente en el horizonte de evaluación. Se puede decir entonces que, si tomamos la variable del K del accionista para traer a valor presente cada flujo anual hasta que el VAN económico se haga positivo, tendremos que el periodo de recuperación se dará en el año 15.

Tabla 7.6. Período de recuperación con costo del dinero

| K del Accionista             | 12.00%        |               |               |               |               |               |             |             |             |             |             |             |             |            |           |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| Flujo de Caja Neto Acumulado |               |               |               |               |               |               |             |             |             |             |             |             |             |            |           |
| 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    |
| -2,087,311                   | -47,361       | 332,884       | 325,196       | 349,476       | 358,313       | 332,728       | 358,489     | 385,651     | 412,252     | 383,550     | 411,873     | 440,939     | 470,758     | 439,417    | 470,774   |
| VANe acumulado               | S/ -2,129,597 | S/ -1,864,225 | S/ -1,632,756 | S/ -1,410,658 | S/ -1,207,342 | S/ -1,038,771 | S/ -876,609 | S/ -720,851 | S/ -572,189 | S/ -448,696 | S/ -330,292 | S/ -217,114 | S/ -109,228 | S/ -19,315 | S/ 66,694 |

Elaboración: Autores de la Tesis

## 7.9 Análisis de Sensibilidad

Se debe de tener en claro que existen situaciones que se puede controlar y otras que no. A su vez dentro del proyecto se maneja variables que se puede manipular y otras que no, necesariamente o que en su defecto un cambio en su comportamiento podría mejorar nuestras pretensiones o en su defecto hacer que el proyecto no sea viable.

Para el caso expuesto en este plan de negocio, se ha identificado de antemano tres variables que pueden hacer que la posición del negocio cambie favorablemente o haga tomar la decisión de no continuar con el mismo o en el peor de los casos ni siquiera considerar iniciarlo. Estas son:

- Precio de Renta
- Costo de Construcción
- Vacancia

### 7.9.1 Análisis de Sensibilidad en función al precio de renta

Para el caso se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7.7. Análisis de sensibilidad en función al precio

| Variacion Precio | VAN               | TIR           |
|------------------|-------------------|---------------|
| Sube 7%          | \$ 712,104        | 16.70%        |
| Sube 6%          | \$ 654,290        | 16.34%        |
| Sube 5%          | \$ 596,476        | 15.98%        |
| <b>0%</b>        | <b>\$ 307,405</b> | <b>14.10%</b> |
| Baja 5%          | \$ 18,334         | 12.13%        |
| <b>Baja 6%</b>   | <b>\$ -39,480</b> | <b>11.72%</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis

Analizando este cuadro se puede concluir que con una baja en el precio de 6% el proyecto se hace inviable. Cualquier aumento en el precio hace más rentable el proyecto.

### 7.9.2 *Análisis de Sensibilidad respecto al Costo de Construcción*

Según la siguiente tabla:

Tabla 7.8. Análisis de sensibilidad respecto al costo

| Variación Costo | VAN               | TIR           |
|-----------------|-------------------|---------------|
| <b>Sube 30%</b> | <b>\$ -71,414</b> | <b>11.57%</b> |
| Sube 20%        | \$ 54,859         | 12.34%        |
| Sube 10%        | \$ 181,132        | 13.18%        |
| <b>0%</b>       | <b>\$ 307,405</b> | <b>14.10%</b> |
| Baja 10%        | \$ 433,678        | 15.12%        |
| Baja 20%        | \$ 559,951        | 16.25%        |

Elaboración: Autores de la Tesis

En este análisis se puede determinar que el proyecto no es muy sensible a la variable costo de construcción. En caso esta aumente en un 30% a más, recién pone en peligro la viabilidad del proyecto. Muy por el contrario, en cualquier situación que esta variable baje, el proyecto se hace más rentable.

### 7.9.3 *Análisis de Sensibilidad respecto a la Vacancia*

De acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 7.9. Análisis de sensibilidad respecto a la vacancia

| Variación Vacancia | VAN               | TIR           |
|--------------------|-------------------|---------------|
| <b>0%</b>          | <b>\$ 307,405</b> | <b>14.10%</b> |
| Sube 5%            | \$ 18,334         | 12.13%        |
| <b>Sube 6%</b>     | <b>\$ -39,480</b> | <b>11.72%</b> |
| Sube 7%            | \$ -97,294        | 11.31%        |

Elaboración: Autores de la Tesis

Se puede determinar, que la variable vacancia, al igual que en el precio, es sensible a los factores externos. Un cambio del 6% en la ocupación del proyecto haría que el proyecto no sea factible. Hay que tener muy en cuenta esta variable porque es crítica y hace que los esfuerzos para alquilar todos los locales sea el centro de atención de la operación.

Finalmente, luego de la revisión de los cuadros expuestos se puede inferir que cualquier combinación de situaciones en las cuales el precio baje o la vacancia aumente va a influir en la rentabilidad del proyecto.

## 7.10 Estado de Resultados proyectados

El proyectado de los estados de resultados se ha realizado en función del flujo económico del proyecto en el horizonte de tiempo de este. Es una manera de ver el flujo del proyecto dentro de una presentación que pueda ser fácilmente comprendida por el accionista (ver tabla siguiente).

Tabla 7.10. Estado de resultado proyectado

|                              | Año 0                | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             | Año 6             | Año 7             | Año 8             | Año 9             |
|------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Ventas</i>                | \$ -                 | \$ 558,607        | \$ 879,742        | \$ 905,180        | \$ 931,382        | \$ 958,369        | \$ 986,166        | \$ 1,014,797      | \$ 1,044,287      | \$ 993,202        |
| <i>Terreno</i>               | \$ 453,200           | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Costo de Construcción</i> | \$ 1,526,225         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Costo de Operación</i>    | \$ -                 | \$ 482,400        | \$ 482,400        | \$ 496,872        | \$ 496,872        | \$ 511,778        | \$ 562,956        | \$ 562,956        | \$ 562,956        | \$ 562,956        |
| <b>Margen Bruto</b>          | <b>\$ -1,979,425</b> | <b>\$ 76,207</b>  | <b>\$ 397,342</b> | <b>\$ 408,308</b> | <b>\$ 434,510</b> | <b>\$ 446,591</b> | <b>\$ 423,210</b> | <b>\$ 451,841</b> | <b>\$ 481,331</b> | <b>\$ 430,246</b> |
| <i>Gastos Preoperativos</i>  | \$ 107,886           | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Gastos Administración</i> | \$ -                 | \$ 16,500         | \$ 16,500         | \$ 16,665         | \$ 16,665         | \$ 17,930         | \$ 18,095         | \$ 18,865         | \$ 19,030         | \$ 20,576         |
| <i>Gastos de Alquiler</i>    | \$ -                 | \$ 99,136         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>Margen Operativo</b>      | <b>\$ -2,087,311</b> | <b>\$ -39,429</b> | <b>\$ 380,842</b> | <b>\$ 391,643</b> | <b>\$ 417,845</b> | <b>\$ 428,661</b> | <b>\$ 405,115</b> | <b>\$ 432,976</b> | <b>\$ 462,301</b> | <b>\$ 409,670</b> |
| <i>Impuestos</i>             | \$ -                 | \$ 7,931          | \$ 47,959         | \$ 66,447         | \$ 68,369         | \$ 70,348         | \$ 72,387         | \$ 74,487         | \$ 76,650         | \$ 78,878         |
| <b>Utilidad Neta</b>         | <b>\$ -2,087,311</b> | <b>\$ -47,361</b> | <b>\$ 332,884</b> | <b>\$ 325,196</b> | <b>\$ 349,476</b> | <b>\$ 358,313</b> | <b>\$ 332,728</b> | <b>\$ 358,489</b> | <b>\$ 385,651</b> | <b>\$ 330,792</b> |
|                              | Año 10               | Año 11            | Año 12            | Año 13            | Año 14            | Año 15            | Año 16            | Año 17            | Año 18            | Año 19            |
| <i>Ventas</i>                | \$ 1,105,948         | \$ 1,138,172      | \$ 1,171,363      | \$ 1,205,550      | \$ 1,240,763      | \$ 1,277,032      | \$ 1,314,389      | \$ 1,352,866      | \$ 1,392,498      | \$ 1,433,319      |
| <i>Terreno</i>               | \$ -                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Costo de Construcción</i> | \$ -                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Costo de Operación</i>    | \$ 619,252           | \$ 619,252        | \$ 619,252        | \$ 619,252        | \$ 681,177        | \$ 681,177        | \$ 681,177        | \$ 749,294        | \$ 749,294        | \$ 749,294        |
| <b>Margen Bruto</b>          | <b>\$ 486,696</b>    | <b>\$ 518,921</b> | <b>\$ 552,112</b> | <b>\$ 586,299</b> | <b>\$ 559,586</b> | <b>\$ 595,855</b> | <b>\$ 633,212</b> | <b>\$ 603,572</b> | <b>\$ 643,204</b> | <b>\$ 684,025</b> |
| <i>Gastos Preoperativos</i>  | \$ -                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <i>Gastos Administración</i> | \$ 21,973            | \$ 23,510         | \$ 25,201         | \$ 27,062         | \$ 29,108         | \$ 31,358         | \$ 33,834         | \$ 36,558         | \$ 39,553         | \$ 42,849         |
| <i>Gastos de Alquiler</i>    | \$ -                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>Margen Operativo</b>      | <b>\$ 464,723</b>    | <b>\$ 495,410</b> | <b>\$ 526,910</b> | <b>\$ 559,237</b> | <b>\$ 530,478</b> | <b>\$ 564,497</b> | <b>\$ 599,378</b> | <b>\$ 567,014</b> | <b>\$ 603,650</b> | <b>\$ 641,176</b> |
| <i>Impuestos</i>             | \$ 81,173            | \$ 83,537         | \$ 85,971         | \$ 88,479         | \$ 91,062         | \$ 93,722         | \$ 96,462         | \$ 99,285         | \$ 102,192        | \$ 105,186        |
| <b>Utilidad Neta</b>         | <b>\$ 383,550</b>    | <b>\$ 411,873</b> | <b>\$ 440,939</b> | <b>\$ 470,758</b> | <b>\$ 439,417</b> | <b>\$ 470,774</b> | <b>\$ 502,915</b> | <b>\$ 467,730</b> | <b>\$ 501,459</b> | <b>\$ 535,990</b> |

Elaboración: Autores de la Tesis



## CONCLUSIONES

### **Conclusión 1:**

- Se ha identificado que existen servicios parecidos a lo largo de la carretera Panamericana Sur, pero se encuentran organizados de acuerdo al formato integral que se propone.

### **Conclusión 2:**

- Se ha determinado la demanda a través de datos y herramientas estadísticas pertinentes a la investigación

### **Conclusión 3:**

- No existe competencia directa.

### **Conclusión 4:**

- Se encontró que los retails de carreteras forman parte integral del desarrollo urbanístico y comercial en los países desarrollados. En dichos países, el consumidor es cada vez más exigente en la satisfacción de sus necesidades al momento del viaje.

### **Conclusión 5:**

- Se desarrolló un plan de operaciones funcional, que soportará el funcionamiento de todos los locales comerciales propuestos.

### **Conclusión 6:**

- Se desarrolló un plan de marketing que genere valor al strip comercial y a la vez responda a los requerimientos del mercado.

### **Conclusión 7:**

- Luego del análisis financiero del negocio, se concluye que es viable y rentable en el largo plazo.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendación 1:**

- Entender e incluir en la propuesta los aspectos que funcionan de los servicios existentes.

### **Recomendación 2:**

- Completar información realizando conteos en los servicios existentes con mayor número de características en común con la propuesta.

### **Recomendación 3:**

- Proponer las primeras unidades de negocio en lugares carentes de servicios.

### **Recomendación 4:**

- Tomar como referente el estándar internacional para afinar los detalles finales de la propuesta.

### **Recomendación 5:**

- Considerar oficinas centrales en Lima, que monitoreen el buen funcionamiento de todos los locales.

### **Recomendación 6:**

- Considerar las preferencias del consumidor como eje central de la propuesta de marketing y el diseño de producto.

### **Recomendación 7:**

- Buscar un buen respaldo financiero que pueda soportar el “largo plazo” que requiere el negocio para generar utilidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

PROMPERÚ. (2017). *Estudio demanda de Turismo*. Lima.

APEIM . (2015). *Nivel Socioeconómico*. Lima.

Banco Mundial. (2018). Obtenido de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BBVA. (2016). *BBVA RESEARCH - SECTOR RETAIL 2016*. Lima.

BBVA. (2018). *BBVA Research: Sector Retail*. Lima.

Bohórquez, M. F. (2018). *Competencia*. Lima: Semana Económica.

Clase 35. (2018). *Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina*.

Clase 36. (2018). *Servicios de seguros; operaciones financieras; operaciones monetarias; negocios*.

Co - Operative. (2018). *Co - Operative*. Obtenido de <https://www.co-operative.coop/>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2018). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Lima.

Gestión. (2017). *EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo*. Lima: Redacción Gestión.

Gestión. (2018). *Datos Perspectivas Economía Peruana*. Obtenido de <https://gestion.pe/fotogalerias/bcr-son-datos-claves-perspectivas-economia-peruana-234754?foto=6>

Indecopi. (2018). *Registro de marca*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos#marca>

Mercado Negro. (2018). *Mercado Negro: “Crecimiento del retail en el Perú”*. Lima.

- MINCETUR. (2018). *Turismo*.
- MTC. (2017). *Estadísticas Parque Automotor*. Lima.
- MTC. (2018). *Estadística: mapas transporte*. Obtenido de [http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00\\_infraestructura/corredores\\_logisticos\\_2018.pdf](http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/corredores_logisticos_2018.pdf)
- MTC. (2018). *Infraestructura: estadística*. Obtenido de [http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00\\_infraestructura/ejes\\_iirsa\\_sudamerica\\_2018.pdf](http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/ejes_iirsa_sudamerica_2018.pdf)
- Niza. (2017). *Clasificación Internacional de Productos y Servicios*. 11a edición, versión 2017: Clasificación de Niza.
- Ohlusa. (2018). Obtenido de <http://www.ohlusa.com>
- Porter, M. E. (1991). *Estrategias Competitivas Genéricas*. 8ª ed. Río de Janeiro: Campus, 49-58.
- PROMPERÚ . (2017). *Perfil del Vacacionista Nacional 2017*. Lima.
- Promperú. (2018). *Turismo*. Obtenido de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202017&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1039/PVN17.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202017&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/PVN17.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid)
- Publimetro . (2018). *Secreto del éxito de las tiendas de conveniencia en el Perú*. Lima.
- Redtortuga. (2018). *Estaciones RedTortuga*. Obtenido de <http://redtortuga.com/nuestra-red/estaciones>
- Rodríguez Barba, H. (2018). *Las últimas innovaciones en el mercado*. Lima: Retail en el Perú.