UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas

Diseño de un Proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos.

Socorro del Pilar Arellano Ortiz.

Quito, marzo 2021

Diseño de un Proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos

Por

Socorro del Pilar Arellano Ortiz

Marzo 2021

Aprobado:

Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD(c), Tutor
Mgtr. María Belén Castillo Quintana, Presidente del Tribunal
Mgtr. Marco Vinicio Pazos León, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____03,03,2021
Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD(c), Tutor

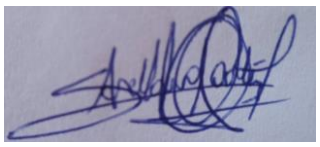
Aceptado y Firmado: _____03,03,2021
Mgtr. María Belén Castillo Quintana, Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____03,03,2021
Mgtr. Marco Vinicio Pazos León, Miembro del Tribunal

_____03,03,2021
Mgtr. María Belén Castillo Quintana
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Socorro del Pilar Arellano Ortiz, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Diseño de un Proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

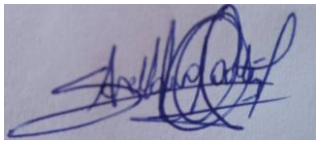


Socorro del Pilar Arellano Ortiz
Correo electrónico: pyly22@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Socorro del Pilar Arellano Ortiz, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Diseño de un Proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo 2021.



Socorro del Pilar Arellano Ortiz
Correo electrónico: pyly22@gmail.com

Dedicatoria

Con todo el amor y cariño dedico este proyecto de titulación a mis padres Belisario (QEPD) y Socorro que me enseñaron a persistir y a ser fuerte ante las adversidades, a ellos que siempre me alentaron a seguir adelante y que siempre me guiaron por buen camino, gracias a ellos soy lo que soy; a mis hermanos y hermana, mi tía Vicky por su apoyo incondicional, a Dios por bendecirme cada día de mi vida y por permitirme cumplir con un objetivo académico más en mi vida.

Socorro del Pilar Arellano Ortiz

Agradecimiento

Este proyecto de tesis ha sido una gran bendición y por ello agradezco a Dios por guiarme espiritualmente, gracias a mis padres por ser los principales motores de mis sueños, a mi hermana Milagros por su apoyo incondicional, a mi tutor MSc. Christian Dávila-PhD por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda y ser guía en este proceso, gracias a mis amigos de maestría Lilian, Maria Fernanda, Carlos y Xavier porque a pesar de la distancia siempre estuvieron apoyándome.

Socorro del Pilar Arellano Ortiz

Resumen Ejecutivo

Luego de la minería, el sector retail ocupa, en el Perú, el tercer lugar con mayor volumen de facturación. Desde el año 2018 al 2019, ha tenido un crecimiento del 2.46 %. Sin embargo, la gastronomía no se ha quedado atrás, puesto que es uno de los sectores que mayor protagonismo ha tenido durante los últimos años, sobre todo en el Perú, país que ha sido reconocido mundialmente como un destino turístico gastronómico. La combinación de ambos elementos, genera en los visitantes de los centros comerciales, la necesidad de adquirir experiencias memorables en cada visita, aspecto que es estratégicamente aprovechado con la incorporación de experiencias gastronómicas únicas. En ese sentido, los Food Halls representan la mejor opción de espacio gastronómico y de entretenimiento que toma como base la coexistencia de restaurantes y puestos de comida. En el Perú, uno de los principales centros comerciales es el Open Plaza, Unidad de Negocio que forma parte de uno de los Grupos Retail más importantes de Sudamérica: el Grupo Falabella. Open Plaza tiene en el Perú, más de 10 locales y alrededor de 724 inquilinos. Luego del análisis realizado a la organización, a través de la matriz FODA, la segmentación de los grupos de clientes y la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, se proponen estrategias que nos permiten plantear como propuesta principal, el diseño de un proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos. A través de herramientas como el lienzo Canvas, identificamos a los principales actores del negocio, los componentes, canales de venta, infraestructura necesaria y clientes. La aplicación de las estrategias de marketing planteadas para lograr el posicionamiento del proyecto, penetración de mercado y la fidelización de los consumidores y clientes.

Posteriormente, hacemos proyecciones de visitas y ventas bajo un horizonte de seis años, y valorizamos económicamente la propuesta, bajo tres escenarios de negocio, lo que hace posible justificar la inversión.

Abstract

The retail and gastronomic sector are markets that in recent years have had significant growth in Peru, a place considered one of the best gastronomic destinations. In this sense, the Food Halls, commercial spaces that combine training with gastronomic aspects, are presented as a business alternative in the Open Plaza Shopping Center, a member of one of the most important Retail Groups in South America, with more than 10 stores in Peru and around 724 tenants. In this research, strategies are developed that allow us to propose as the main proposal: the design of a Food Hall project in Open Plaza Angamos, a shopping center located in Lima. Through different management tools, we identify the main business players, describe both the economic and infrastructure characteristics of the proposal, which include the architectural design and sales channels. Finally, we make projections of visits and sales considering three business scenarios, which makes it possible to justify the investment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas ..... **xiv**

Lista de Figuras ..... **xviii**

Capítulo 1: Introducción **1**

Objetivos 2

Objetivo general 2

Objetivos específicos 2

Justificación de la Idea del Proyecto 2

Análisis del Medio 7

Diagnóstico internacional 7

Diagnóstico regional - Sudamérica 9

Diagnostico nacional 10

Diagnóstico del sector retail en Perú 11

Diagnóstico del grupo corporativo 14

Concepto del Negocio 18

Definición y diseño del servicio a ofertar propuesta de valor 23

Resumen 23

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado **25**

Análisis del Macro Entorno – PESTEC 25

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter 35

Cadena de Valor Para la Implementación de un Food Hall en Open Angamos 39

Diagnóstico de la Situación 40

Análisis DAFO 40

Matriz DAFO 43

Impacto en los objetivos estratégicos 46

Los consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características 47

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto 54

Análisis Cuantitativo. Proyección estimada de la demanda y de la demanda insatisfecha 65

Cálculo Estimado de Ventas con la Proyección Estimada (Clientes) 67

Flujos de Ingresos Proyectados para food hall 72

Análisis de Riesgos 81

Resumen 83

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas 85

Establecimiento de Objetivos 85

Criterios de Marketing 86

Formulación de Estrategias 87

Estrategia de venta de portafolio 87

Estrategia de precio 88

Estrategia de distribución / cobertura 88

Estrategia promocional 89

Estrategia ATL y BTL 90

Estrategias digitales 90

Aplicaciones Marketing Mix Promocional 93

Producto /Servicio 93

Precio 94

Plaza 94

Promoción 96

Mercadeo directo 96

Venta directa / fuerza de ventas / canal 97

Relaciones públicas 98

Publicidad 98

Estrategia de Diferenciación 101

Ventaja competitiva 102

Valor agregado 102

Resumen 102

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional 104

Tamaño del Proyecto 104

Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio 104

Localización. Análisis de los principales criterios. Matriz de localización 106

Localización 106

Análisis de los principales criterios 108

Matriz de localización 110

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio 111

Descripción de la Tecnología del negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso 113

Diseño del proceso productivo (flujograma) 114

Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional 116

Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización (considere las competencias) 120

Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño. 124

Análisis del marco normativo o Constitución de la Empresa o Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio. 132

Resumen 136

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto 138

Costo de Inversión 138

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo 146

Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis comparativo 148

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio 150

Evaluación Financiera 153

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto 153

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad 153

Análisis de sensibilidad 160

Balance del proyecto 162

Resumen 168

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones 170

Conclusiones 170

Recomendaciones 172

Limitaciones 173

Referencias 174

Apéndice A. Evidencia Fotográfica del Centro Comercial Open Plaza Angamos 185

Apéndice B. Banners de Publicidad Galería Open Plaza Angamos 185

Apéndice C. Publicidad Promocional en Instagram Open Plaza 186

Apéndice D. Publicidad Periódicos Open Plaza 186

Apéndice E. Publicidad Eventos Open Plaza Angamos 187

Apéndice F. Plano del Food Hall 187

Apéndice G. Ingreso al food Hall Fotografía Plano en 3D 188

Apéndice H. Vista frontal food Hall Fotografía Plano en 3D 188

Apéndice I. Vista Lateral Food Hall Fotografía Plano en 3D 189

Apéndice J. Vista Food Hall Fotografía Plano en 3D.....189

Apéndice K. Vista Interna Food Hall Fotografía Plano en 3D.....190

Apéndice L. Solicitud de Inspección Técnica.....191

Apéndice M. Determinación de Nivel de Riesgo 191

Apéndice N. Reporte de Nivel de Riesgo 192

Lista de Tablas

Tabla 1. *Food Hall Famosos a Nivel Internacional* 9

Tabla 2. *Food Hall Famosos a Nivel Regional – América del Sur* 10

Tabla 3. *Características Comerciales de Tiendas Open Plaza 2019* 15

Tabla 4. *Visitas al Año 2019* 62

Tabla 5. *Reducción del 50% de Aforo* 63

Tabla 6. *Venta Locales Food Court 2019* 64

Tabla 7. *Aporte de Cada Local* 65

Tabla 8. *Comportamiento Mensual Visitas* 66

Tabla 9. *Tres Posibles Escenarios* 67

Tabla 10. *Posibles Usuarios Food Hall* 67

Tabla 11. *Ventas Totales Mensuales Para Cada Escenario* 68

Tabla 12. *Aporte de Cada Local al Ingreso Total* 69

Tabla 13. *Escena Pesimista Para Locales de 9m*^{2} 69

Tabla 14. *Escena Pesimista Para Locales de 15m*^{2} 70

Tabla 15. *Escena Conservadora Para Locales de 9m*^{2} 70

Tabla 16. *Escena Conservadora Para Locales de 15m*^{2} 71

Tabla 17. *Escena Optimista Para Locales de 9m*^{2} 71

Tabla 18. *Escena Optimista Para Locales de 15m*^{2} 72

Tabla 19. *Flujo de Ingresos Pesimista* 74

Tabla 20. *Flujo de Ingresos Conservadores* 75

Tabla 21. *Flujo de Ingresos Optimistas* 77

Tabla 22. *Proyección de Ingresos Escenario Pesimista* 78

Tabla 23. *Proyección de Ingresos Escenario Conservador* 79

Tabla 24. *Proyección de Ingresos Escenario Optimista* 80

Tabla 25. *Riesgos Identificados y su Valoración* 82

Tabla 26. *Aforo Food Hall* 104

Tabla 27. *Consumidores por Hora* 105

Tabla 28. *Posibles Ventas* 106

Tabla 29. *Matriz de Localización- Método de los Factores Ponderados* 111

Tabla 30. *Funciones del Administrador* 117

Tabla 31. *Funciones del Coordinador de Operaciones* 118

Tabla 32. *Funciones de la Coordinadora de Marketing* 119

Tabla 33. *Funciones de Atención al Cliente* 120

Tabla 34. *Perfil Profesional de Administrador* 121

Tabla 35. *Perfil Profesional del Coordinador de Operaciones* 122

Tabla 36. *Perfil Profesional de la Coordinadora de Marketing* 123

Tabla 37. *Perfil Profesional de Atención al Cliente* 124

Tabla 38. *Remuneraciones de los Colaboradores.* 128

Tabla 39. *Requisitos para la Licencia de Remodelación del CC* 133

Tabla 40. *Requisitos para la Obtención del Certificado de Seguridad y Defensa Civil* 135

Tabla 41. *Requisitos para la Rectificación de Áreas* 136

Tabla 42. *Costos de Inversión – Escenario Pesimista* 140

Tabla 43. *Costos de Inversión – Escenario Conservador* 142

Tabla 44. *Costos de Inversión – Escenario Optimista* 144

Tabla 45. *Comparativo de Escenarios Costos de Inversión* 146

Tabla 46. *Capital de Trabajo – Escenario Pesimista* 146

Tabla 47. *Capital de Trabajo – Escenario Conservador* 147

Tabla 48. *Capital de Trabajo – Escenario Optimista* 147

Tabla 49. *Comparativo de Escenarios Capital de Trabajo* 147

Tabla 50. *Costos de Operación – Escenario Pesimista* 148

Tabla 51. *Gastos Administrativos– Escenario Pesimista* 148

Tabla 52. *Gastos de Ventas – Escenario Pesimista* 148

Tabla 53. *Costos de Operación – Escenario Conservador* 149

Tabla 54. *Gastos Administrativos - Escenario Conservador* 149

Tabla 55. *Gastos de Ventas – Escenario Conservador* 149

Tabla 56. *Costos de Operación - Escenario Optimista* 150

Tabla 57. *Gastos Administrativos– Escenario Optimista* 150

Tabla 58. *Gastos de Ventas – Escenario Optimista* 150

Tabla 59. *Punto de Equilibrio Escenario Pesimista* 151

Tabla 60. *Punto de Equilibrio Escenario Conservador* 151

Tabla 61. *Punto de Equilibrio Escenario Optimista* 152

Tabla 62. *Punto de Equilibrio Comparativo Tres Escenarios* 152

Tabla 63. *Cálculo de la Tasa de Descuento en Base a Capital Propio y Crédito* 153

Tabla 64. *VAN, TIR y Pay Back – Escenario Pesimista* 154

Tabla 65. *VAN, TIR y Pay Back – Escenario Conservador* 156

Tabla 66. *VAN, TIR y Pay Back – Escenario Optimista* 157

Tabla 67. *VAN, TIR y Pay Back – Comparativo de Escenarios* 158

Tabla 68. *Estado de Resultados Escenario Pesimista* 159

Tabla 69. *Estado de Resultados Escenario Conservador* 159

Tabla 70. *Estado de Resultados Escenario Optimista* 160

Tabla 71. *Comparativo de Utilidades Escenario Conservador, Pesimista y Optimista* 160

Tabla 72. *Escenarios del Análisis de Sensibilidad* 161

Tabla 73. *Mapa de Color de Riesgos del Análisis de Sensibilidad* 162

Tabla 74. *Balance Escenario Pesimista* 163

Tabla 75. *Balance Escenario Conservador* 165

Tabla 76. *Balance – Escenario Optimista* 167

Lista de Figuras

Figura 1. Factor de carga y confiabilidad de la experiencia de compra del consumidor 3

Figura 2. Diagrama de Ishikawa 6

Figura 3. Vista exterior del Food Hall Mercado 28 en Lima, Miraflores. 11

Figura 4. Cuadro de tráfico en tiendas por centro comercial 2017 vs. 2018.....12

Figura 5. Evolución del sector retail. 13

Figura 6. Aporte económico de cada país al Grupo Saga Falabella.....14

Figura 7. Número de establecimientos comerciales en Open Plaza Angamos al cierre del 2019.....16

Figura 8. Consolidado promedio de ingresos totales 2019 y su variación respecto a la proyección esperada.....17

Figura 9. Lienzo Canvas proyecto Food Hall en el centro comercial Open Angamos. 21

Figura 10. Mapa de empatía del negocio de food hall, basado en Empathy map 22

Figura 11. Estadística poblacional 2018 25

Figura 12. Evaluación de los poderes de estado.....26

Figura 13. Evaluación de las autoridades publicas 27

Figura 14. Perú índice de competitividad global.....28

Figura 15. Compromisos financieros del Perú 29

Figura 16. PEA masculina y femenina en la ciudad de Lima 31

Figura 17. Nueva clase media 32

Figura 18. Población por segmento de edad en Lima metropolitana 32

Figura 19. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el proyecto Food Hall en el CC Open Angamos. 38

Figura 20. Cadena de Valor para la implementación de un food hall dentro del centro comercial.....40

Figura 21. Matriz DAFO food hall.....44

Figura 22. Distribución de la ciudad de Lima.....48

Figura 23. Información estadística de Lima Centro.....49

Figura 24. Perfiles zonales de Lima metropolitana 2020.....49

Figura 25. Estilos de vida de las personas.....50

Figura 26. Clases de públicos.....51

Figura 27. Mapa de público food hall.....52

Figura 28. Prototipo Food Hall.....55

Figura 29. Producto mínimo viable del food hall.....56

Figura 30. Mapa de empatía del diseño del food hall.....57

Figura 31. Blue print de servicio Food Hall Open.....60

Figura 32. Cuadro de probabilidad por severidad.....81

Figura 33. Ciclo de vida de un producto.....87

Figura 34. Video marketing en Facebook.....91

Figura 35. Ubicación centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú.....95

Figura 36. Centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú.....96

Figura 37. Volanteo Open Plaza.....97

Figura 38. Activaciones Open Plaza.....97

Figura 39. Panel publicitario Open Plaza.....98

Figura 40. Banners publicitarios Open Plaza.....99

Figura 41. Facebook Open Plaza.....99

Figura 42. Instagram Open Plaza.....100

Figura 43. Página web Open Plaza.....101

Figura 44. El Centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú y su ubicación 107

Figura 45. Distribución del food hall. 113

Figura 46. Flujograma de ingreso, estadía y retiro del consumidor al food hall.....115

Figura 47. Organigrama del departamento de Operaciones y del centro comercial. 116

Figura 48. Plataforma de workplace Falabella.....126

Figura 49. Plataforma de Rankmi Falabella.....129

Figura 50. Miembros del comité de SST.....130

Figura 51. Plan anual de seguridad y salud en el trabajo 131

Figura 52. Plan anual de seguridad y salud en el trabajo 132

Capítulo 1: Introducción

En el presente trabajo se detalla el diseño del proyecto de inversión food hall propuesto para la empresa Open Plaza con la finalidad de elevar su rentabilidad; detallaremos la justificación y los aspectos importantes a tener en cuenta para dicho diseño dentro del centro comercial.

El Centro Comercial tiene sus inicios en el Perú desde los años ochenta. Si bien, desde su llegada a nuestro país y los drásticos cambios económicos y sociales, generaron que no se consolide este tipo de comercios, a lo largo del tiempo, y con la nueva forma de administración y mayores oportunidades de oferta comercial, esto debido los tratados de libre comercio que en el Perú se han ido desarrollando, ha hecho posible fortalecer este tipo de sector. Además, se presenta las características de los Food Hall y sus beneficios en el Centro Comercial, para ello mencionaremos los principales casos de éxito, a nivel internacional, de este tipo de negocios los cuales han tenido gran acogida en países con grandes exigencias de compra.

Se propone diseñar el proyecto de negocio Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos, ubicado en Lima, Perú. La propuesta de negocio va incluir el análisis del entorno, interno y externo del Centro Comercial con el fin de identificar si el escenario comercial es favorable o riesgoso. Asimismo, se realizará un análisis del perfil de los consumidores, con el fin de conocer sus gustos y expectativas de consumo.

El Centro Comercial está ubicado en una zona céntrica entre los distritos de Surquillo, Surco, San Borja y Miraflores que son sus zonas de influencia y que estimamos serán nuestro público objetivo. Además, la sede elegida, cuenta con una torre administrativa donde laboran los colaboradores del Grupo Falabella (Tottus, Sodimac, legal, sistemas, cuentas por pagar, GPI, etc.) los cuales serán nuestros potenciales consumidores y asiduos concurrentes al Food hall en sus tiempos de ocio.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una Propuesta de Negocio Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos.

Objetivos específicos

- ✓ Conocer las tendencias de consumo y los perfiles de los consumidores que visitan el Centro Comercial.
- ✓ Analizar el nivel de eficacia de las actividades y las estrategias que buscan generar experiencias en los consumidores y clientes del Centro Comercial.
- ✓ Realizar un estudio financiero y determinar el nivel de factibilidad del proyecto.
- ✓ Determinar la rentabilidad del proyecto.

Justificación de la Idea del Proyecto

Cuando revisamos de qué se componen las actividades económicas y financieras en el PBI de un país, la gastronomía ocupa un lugar sumamente importante. A ello se suma la tendencia de los consumidores en no adquirir solamente productos, sino experiencias, razón por la cual las empresas deben diseñar y gestionar experiencias positivas memorables para captar y fidelizar a los clientes. En ese sentido, resulta estratégico alcanzar satisfacciones alimentarias, para convertir el momento gastronómico, el cual ha ido en ascenso durante los últimos años, en recuerdos memorables (Cabrera, 2013, p.166).

Con el fin de conocer las experiencias típicas de compra, Haiyan & Jasper (2018) realizaron una encuesta a un grupo de 88 alumnos y colegas, a quienes les preguntó por su Centro Comercial favorito y por sus experiencias típicas de compra. Posteriormente categorizaron las respuestas y se obtuvieron 65 ítems, y se aplicó el método de análisis factorial exploratorio y prueba de confiabilidad para validar y analizar los resultados. Si bien

los resultados indicaron que los visitantes ven a los Centros Comerciales como espacios donde encuentran moda, también esperan encontrar experiencias sociales donde, el consumo de alimentos, una cena con amigos, termina siendo sumamente importante. Sin embargo, los investigadores observaron las necesidades de los administradores de los centros comerciales, en evaluar y mejorar sus establecimientos gastronómicos (Ver figura 1).

Dimensions	Completely Standardized Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Escapism		.87	.66
Shopping in the mall takes away stress.	.89		
Going to the mall is an escape from the routine of daily activities.	.88		
Mall shopping takes my mind off other things.	.73		
Shopping in the mall allows me to be away from the mundane.	.69		
Browsing		.83	.62
It is pleasurable to just walk around in the mall.	.82		
It is entertaining to me just browsing the store with no intention to buy.	.74		
I usually have fun while I am at the shopping mall.	.81		
Socialization		.79	.63
The mall is a pleasant get-together place for friends.	.85		
I enjoy just being together with my family or friends when shopping in a mall.	.77		
Activity		.87	.64
I like it when there are special activities going on in the mall.	.86		
I find shopping pleasurable when they have exhibits like craft fairs or art shows.	.73		
I think special events in the malls add incentives to the shopping.	.75		
I think customers deserve a little treat of special events when they go in a mall to shop.	.75		

Figura 1. Factor de carga y confiabilidad de la experiencia de compra del consumidor
Fuente*:* Tomado de *Understanding the Shopping experience and its implications for malls as marketing media*, por Haiyan & Jasper, 2018.

Los Food Halls son espacios que tienen un grupo de puestos de mercado, cocinas a la vista, mesas comunales, así como cocineros de elite que llevan a otro nivel el concepto de comida al paso.

En este contexto, se establece lo siguiente:

> La década pasada ha sido la explosión del modelo de mercado gastronómico y de los Food Halls, que son una evolución de los Food Courts de los centros comerciales, del cual el primero abrió en el Paramus, Park shopping mall en Paramus, Nueva Jersey.

> Uno de los primeros Mercados/Food Halls en Latinoamérica fue el Mercado Roma, que fue inaugurado hace solo cinco años, en 2014 (Lizán, 2019, p. 182).

Buckner (2020) indicó que los visitantes tienen la oportunidad de encontrar en los food hall “opciones como cerveza artesanal, tacos, ramen y otras especialidades exóticas, que a menudo se preparan en cocinas abiertas. Se pueden encontrar entornos similares enfocados en la gastronomía en las ciudades europeas” (p. 2).

Existen casos donde la implementación de este tipo de negocios ha permitido elevar la rentabilidad de los Centros comerciales pues responden a las demandas de las nuevas generaciones, tal es el caso del Food Hall en México donde se implementó un tipo de comida gourmet dirigido a un público de 25 y 65 años con alto poder adquisitivo. En España, en el Mercado San Miguel, hace 10 años se desarrolló el concepto de Eataly, un tipo de Food Hall que abrió sus puertas en Turín en 2007 y que debido al éxito se replicó en Nueva York en el año 2010.

> Estos nuevos destinos culinarios han surgido en varias ciudades canadienses: Ottawa, Montreal, Toronto, Winnipeg y Calgary cuentan con nuevos mercados de alto concepto, que ofrecen una selección de opciones de comida y comida para llevar. Tres están en desarrollo en Vancouver (Buckner, 2020, p. 1).

Por lo tanto, creemos que, en un escenario tan cambiante, donde para ser más competitivo y mantenerse en el mercado a largo plazo las empresas necesitan innovar y responder a las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes por encontrar espacios que les ofrezcan grandes experiencias en sus compras y donde, además, sea posible crear momentos memorables, los Food Hall resultarían una alternativa muy beneficiosa para el Centro Comercial de Open Plaza Angamos.

“Los food hall son los nuevos anclajes para los locales minoristas se pondrán de moda y atraerán como imán de clientes. Ahora, los comedores demuestran ser el tipo de atracción que puede atraer inquilinos de oficinas corporativas” (Keulian, 2020)

Diagrama Ishikawa

Para mostrar de forma gráfica las causas y motivaciones que nos llevan a proponer este proyecto, se ha elaborado el Diagrama Ishikawa bajo el análisis de los siguientes elementos: mercado, visitantes, tendencia, locatarios:

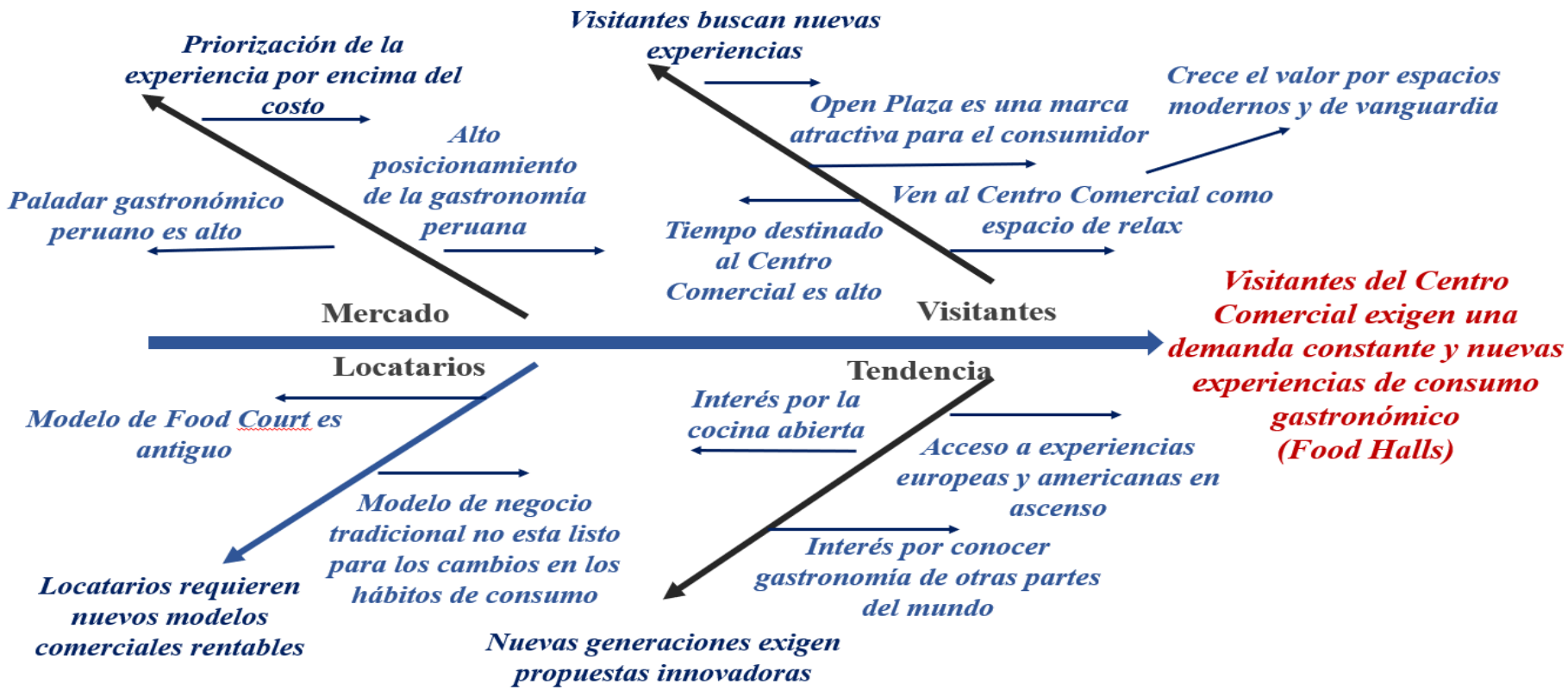


Figura 2. Diagrama de Ishikawa

Análisis del Medio

"Los Centros Comerciales están referidos a una colección de tiendas o calle peatonal, donde los compradores caminan sin interferencia del tráfico de vehículos" (Pandav & Rajani, 2018, p. 189). El propósito es asegurar que en esos espacios se generen experiencias inolvidables, para ello, cuentan con áreas de marketing responsables de realizar muchas actividades creativas, entre las que se encuentran campañas, eventos, atracciones, etc.

En este sentido, se establece que:

> Cuando se quiere hablar de los Centros Comerciales y su origen moderno, usualmente uno se remonta a un espacio concreto y cerrado, donde no se puede dejar de mencionar el mall de nombre *Edina*, construido en 1956 en Southdale, cuyo diseñador fue el primero en crear un ambiente cerrado, donde las personas abstraídas por el entorno atendían solo a lo que veían y sentían, si bien los sistemas y formas de trabajo han cambiado, los mecanismos para persuadir a los Clientes siguen siendo los mismos (Gonzáles, 2009, p. 61).

Por ello, una de las preocupaciones de los Centros Comerciales es mantener características comunes de la estética, la arquitectura y el diseño, así como asegurar el mantenimiento adecuado de los activos, espacios, instalaciones, por ello, todos los centros comerciales cuentan con áreas de infraestructura responsables de implementar proyectos de inversión para mejora de sus locales y mayor rentabilidad de sus áreas arrendables, esto con el fin de que sus arrendadores, comúnmente llamado *locatarios* cuenten con un mayor flujo de visitas para que pueden elevar sus ventas y con ello, la rentabilidad del Centro Comercial.

Diagnóstico internacional

Si revisamos un poco la historia, Gonzáles (2009), establece que "los primeros centros comerciales tenían un diseño abierto de calles y plazas, más parecidos a los parques de ocio que a los centros comerciales de hoy en día" (p. 62).

Tal es el caso de West Edmontom:

> Es el Centro Comercial más grande del mundo, que cuenta con grandes alternativas culturales, una amplia oferta gastronómica, clubes de teatro y varios clubes nocturnos. Cuenta con una gran área similar a 100 campos de futbol, tiene más de 100 restaurantes y una oferta gastronómica variada (Gonzáles, 2009, p. 63).

Eso le ha permitido ser una de las opciones comerciales más rentables, con una gran acogida de visitas y crecimiento de ventas. Todo ello, se debe a la búsqueda constante de las personas en contar con espacios en donde la arquitectura del lugar y las ofertas brindadas les permita abstraerse de la rutina. Si bien los motivos arquitectónicos ofrecidos, como iluminación y diseño permiten que los visitantes disfruten de la cultura del lugar, también es indispensable contar con alternativas de consumo que se ajusten a las expectativas de los diferentes perfiles de consumo.

El nuevo enfoque de los Centros comerciales es hacer frente a los cambios de los hábitos de compra y exigencias de los Consumidores, quienes tienen nuevas formas de acceder a los servicios y productos. A ello se suma la exigencia gastronómica y revalorización de los Chefs, aspecto que hasta hace unos años no era tan valorada por los consumidores, tales como los millenials, un tipo de consumidor digital que espera nuevas opciones de consumo.

Por ello, la tendencia mundial se orienta a crear espacios como los Food Hall:

> Los food halls se han convertido en la última tendencia en materia gastronómica en las grandes ciudades. A medio camino entre los mercados gourmet y los centros de ocio y restauración de los centros comerciales, estos rincones permiten disfrutar de lo mejor de la comida callejera e internacional sin necesidad de andar buscando cada día un nuevo espacio, e incluso permitiendo que, si un grupo de personas busca cosas

diferentes que comer, lo puedan hacer bajo el mismo techo y en la misma mesa (Cabrera, 2017).

A continuación, mostramos los más famosos a nivel internacional

Tabla 1.

Food Hall Famosos a Nivel Internacional

Food Hall	País	Ciudad	Principal Característica
Revival Food Hall	Estados Unidos	Chicago	Reúne a los mejores restaurantes de la periferia
Lau Pa Sat	Singapur	Singapur Centro	Incluye puestos con comidas tradicionales
Reading Terminal Market	Estados Unidos	Filadelfia	Destaca puntos de carnicería y marisquería
Markthal	Países Bajos	Róterdam	Infraestructura que destaca el arte en su diseño
Café Court Emporium	Australia	Melbourne	Diseño contemporáneo
Copenhagen Street Food	Dinamarca	Copenhague	Destaca la gran cantidad de puestos, camionetas ambulantes de cocina callejera.
Marktzeit in der Fabrik	Alemania	Hamburgo	Aspecto sencillo que reúne gran cantidad de amigos los fines de semana
Mercado San Miguel	España	Madrid	Concepto que ya se expandió a Miami y New York

Fuente: Tomado de ‘Food *Halls', la última tendencia 'gourmet' que no debes perderte, por* Cabrera, S., 2017.

El concepto del Food Hall en Estados Unidos, por ejemplo, a partir del año 2016 ha ido en crecimiento, pues ha ido de la mano con la rutina americana de comer casi siempre fuera de casa, de ahí que se tiene reportado que en el 2005 los estadounidenses gastaron aproximadamente $ 1 billón en comida y poco más de $ 1.5 billones en alimentación.

Diagnóstico regional - Sudamérica

Si bien, se ha puesto en evidencia que en los Estados Unidos ya se cuentan con espacios de consumo “Food Hall”, con aspectos similares a los ambientes europeos modernos¸ la tendencia de implementar este tipo de negocio en los mercados latinoamericanos también va en aumento, especialmente en los países de Argentina, Colombia y Chile (Tabla 2). Los restaurantes han estado muy activos promoviendo un nuevo

negocio que hace frente a las nuevas tendencias de compras de los diversos perfiles de los consumidores.

> El sector retail se mueve hacia una época donde todas las generaciones conviven y demandan características distintas para satisfacer sus necesidades, se requiere aportar recursos para generar valor a: generación Z (0 a 21 años), millenials (21 a 34 años), generación X (35 a 49 años), baby boomers (50 a 64 años) y la generación silenciosa (más de 65 años) (Limón, 2019, p. 10).

En Argentina, se dice que los Food Hall llegaron a reemplazar a los Food Trucks, (Calabró, 2020) señala:

> Son mucho más que un espacio para comer, tienen una la estética posindustrial de viejos edificios recuperados, conjugan bajo un mismo techo puestos de mercado, cocinas a la vista, mesas comunales y los grandes cocineros de elite para llevar a otro nivel el concepto de comida al paso. Lejos de las franquicias y los platos estandarizados que ofrecen los patios de comida tradicionales, en estos espacios se rinde culto a los sabores callejeros, la gastronomía internacional y los productos de calidad, además de colaborar con la protección del patrimonio urbano.

Tabla 2.
Food Hall Famosos a Nivel Regional – América del Sur.

	Nombre del Food Hall	País
1	Bazar Gourmet	Chile
2	Mercado del Río	Colombia
3	Plaza Pakita	Colombia
4	Food Park	Colombia
5	Carnaby Street	Colombia
6	Mercado del Patio	Argentina
7	Mercado Alberdi	Argentina
8	Mercado Ferrando	Uruguay

Fuente: Tomado de *'Los cinco 'food courts' que tienen restaurantes tipo premium en el país*, por Gooding, 2019.

Diagnostico nacional

Estado de los Food Hall en Perú.

Perú, país que se caracteriza por tener un alto nivel gastronómico, inauguró en el 2018 un tipo de mercado gastronómico llamado “Mercado 28”, nueva propuesta ubicada en el distrito de Miraflores, que busca emular al Mercado de San Miguel de España (Figura 3). Ha sido desarrollado en un espacio donde se combina una agradable decoración y una variada oferta gastronómica en la que destaca no solo comida peruana, sino también española, italiana, japonesa y más. Potajes servidos en platos biodegradables de madera y cubiertos de metal, a diferencia de lo que se puede encontrar en algunas ferias gastronómicas, es lo que caracteriza a Mercado 28 (Sugobono, 2018).

Figura 3. Vista exterior del Food Hall Mercado 28 en Lima, Miraflores.
Fuente: Tomado de *Un nuevo tipo de Mercado Para Lima,* por Mercado 28, s.f.

Diagnóstico del sector retail en Perú

En el Perú, los Centros Comerciales con mayor rentabilidad y flujo de visitas son: Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Real Plaza y Open Plaza. Así lo mostró el estudio realizado por la empresa Poken quien elaboró un gráfico que describe como ha sido la variación de visitas en los años 2017 y 2018 (Poken Perú, 2018, p.3) Ver Figura 4.

Centro Comercial	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
jockeyplaza	497,120	513,897	3.40%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
PLAZA SAN MIGUEL	497,875	524,234	5.30%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
MegaPlaza	366,318	390,377	6.60%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
Plaza Norte	365,832	348,239	-4.80%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
REAL PLAZA	256,229	230,198	-10.30%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
LA RAMBLA	91,587	90,328	-1.40%
	ene.-mar.2017	ene.-mar-2018	Variación
OPEN	62,046	54,546	-12.10%

Figura 4. Cuadro de tráfico en tiendas por centro comercial 2017 vs. 2018.
Fuente: Tomado de *Data Estratégica para tu negocio de retail*, por Poken Perú, 2018.

Por otro lado, respecto a los perfiles de los consumidores, más del 50% de la población de Perú se encuentra en un rango de 20 a 54 años de edad. Sin embargo, todos ellos tienen una orientación en común, ya no buscan espacios de compra, ahora buscan puntos de encuentro y experiencias. Y si tenemos en cuenta que la rentabilización de las áreas en un Centro Comercial se logra con el equilibrio en las ofertas de ocio, moda y hostelería (Gonzáles, 2009, p. 62).

Según la Cámara Peruana de Comercio de Lima el Perú (Cámara de Comercio de Lima, 2018):

> Durante los últimos años ha bajado de posición dentro del ranking de los 30 países en desarrollo para la inversión minorista. Si bien aún supera a Colombia y México en dicho ranking, con un atractivo de mercado de 48.9%, riesgo de negocio y país de

49.3%, una saturación de mercado de 58.6% y un 51.8% en el indicador de tiempo oportuno para ingresar, el Perú ha descendiendo del puesto 10 en el 2012 al 16 puesto en el 2015.

Según el reporte estadístico del INEI (2019) el sector comercio en el año, 2019, registro un aumento de 2.46% respecto al período anterior, por actividad del comercio mayorista y minorista. El comercio al por menor tuvo un resultado positivo por el buen desempeño de las cadenas de supermercados, hipermercados y minimarkets, venta de productos farmacéuticos y medicinales, venta de artículos ferreteros, de computadoras, y la venta de productos en almacenes especializados.

El mismo dato lo confirma el diario La República en la figura 5.

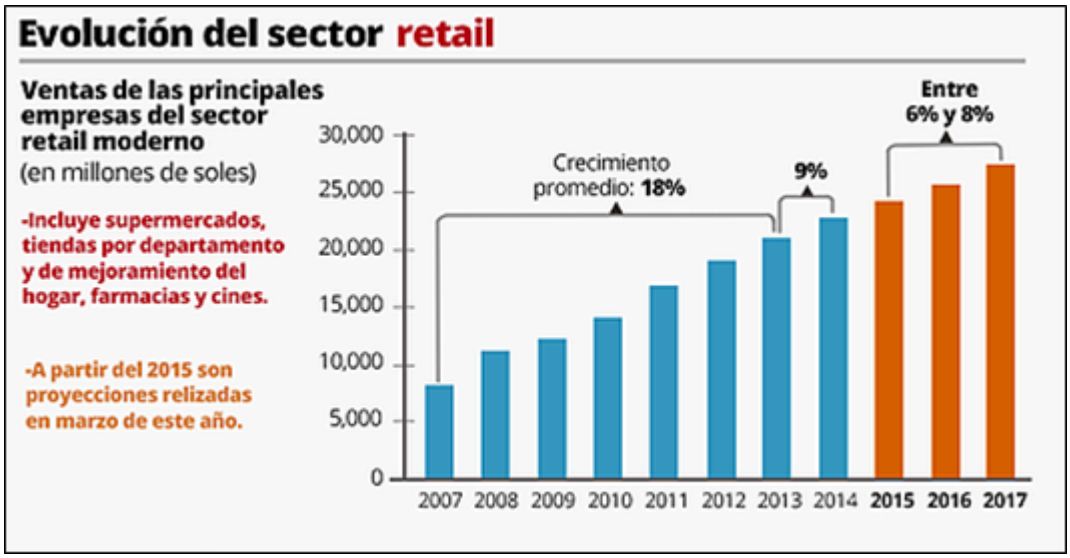


Figura 5. Evolución del sector retail.
Fuente*:* Tomado de *Evolución del sector retail, por* diario La República, 2019.

En un reporte presentado por el Banco Continental "el *retail* moderno en Perú se encuentra aún en una fase incipiente de desarrollo, lo que da espacio para su consolidación en los próximos años y lo convierte en uno de los mercados más atractivos para las inversiones" (BBVA, 2018)

Diagnóstico del grupo corporativo

El Grupo Falabella es uno de los más grandes negocios de retail en todo Latinoamérica, y uno de los grupos económicos más importantes en la economía del país. Sus distintas Unidades de Negocio aportan de manera significativa y bajo distintos rubros de negocio en la actividad económica. La matriz principal se encuentra en Chile y tiene presencia no solo en Perú, sino también en México, Brasil, Uruguay, Argentina, Colombia. El aporte económico de cada país (Figura 6).

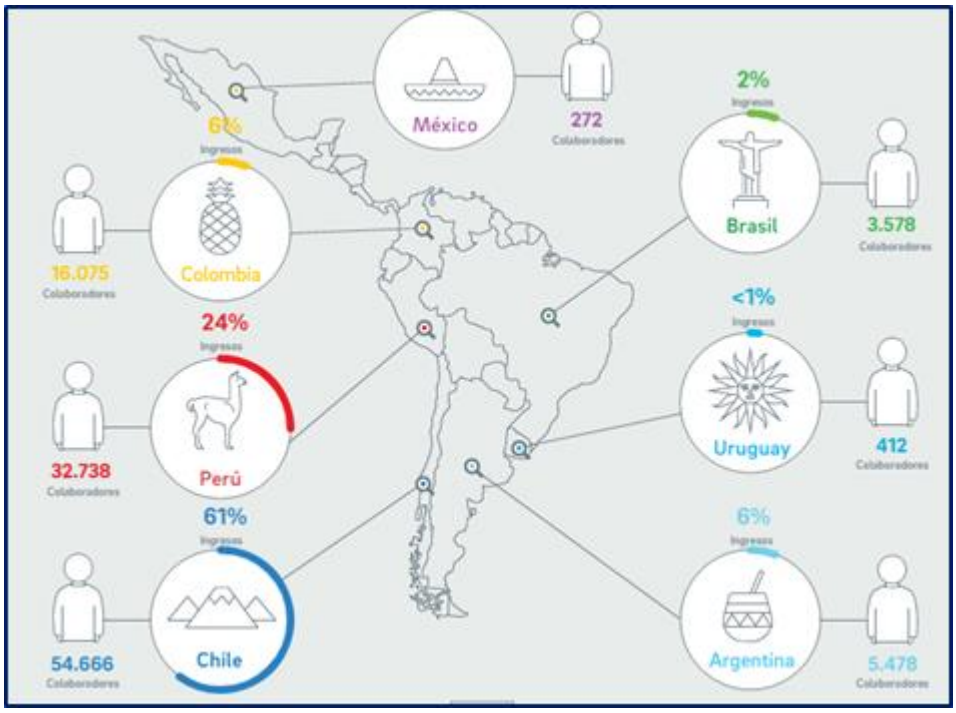


Figura 6. Aporte económico de cada país al Grupo Saga Falabella
Fuente: Tomado de *Memoria Falabella*, por Grupo Falabella, 2018 *(Falabella, 2018)*

Centro comercial Open Plaza.

El Centro Comercial Open Plaza forma parte del Grupo Retail de Falabella Chile (S.A.C.I. Falabella) uno de los grupos operadores de negocios de retail más grandes de Latinoamérica, con presencia en Argentina, Chile, Colombia, Perú, Brasil y Uruguay. Cuenta con diferentes locales y tiendas distribuidos en todo el Perú de las siguientes Unidades de Negocio: Saga Falabella, Open Plaza, Sodimac, Maestro, y Tottus. Open

Plaza cuenta con 11 tiendas a nivel nacional, y cada una tiene las características comerciales descritas en la Tabla 3.

Tabla 3.

Características Comerciales de Tiendas Open Plaza 2019

Centro Comercial	**Visitas Anuales**	**Arrea Arrendable m^2**	**Cantidad de Locales**
Open Plaza Trujillo	5,7 millones	560	28
Open Plaza Pucallpa	4,2 millones	1250	75
Open Plaza Piura	16 millones	2100	123
Open Plaza La Marina	10 millones	760	42
Open Plaza La Huánuco	2,5 millones	620	29
Open Plaza Huancayo	750 mil	2300	120
Open Plaza Chiclayo	7,3 millones	780	42
Open Plaza Canta Callao	6,7 millones	480	23
Open Plaza Cajamarca	2 millones	620	27
Open Plaza Atocongo	14 millones	1100	85
Open Plaza Angamos	16 millones	4100	150
Total			**744**

Fuente: Tomado de *Open* Plaza, 2020

La rentabilidad de OPEN PLAZA es generada principalmente con el arrendamiento de los metros cuadrados en cada centro comercial, para ello cuenta con los siguientes socios comerciales, a continuación, mencionamos algunos:

- *Tiendas Ancla.* Establecimientos que se encuentran ubicados en el Centro Comercial y ofrecen una amplia variedad de servicios o productos. Se caracterizan por ser tener un área que supera los 40 metros cuadrados
- *Módulos.* También llamados “stand”, son pequeños espacios arrendados por alguna marca o empresa que se ubica en pasillos, patios, etc. El área no supera los 10 metros cuadrados.
- *Locatarios.* Son las tiendas que se ubican en toda la zona del centro comercial y tienen áreas que van desde los 20 a 40 metros cuadrados aprox.

Para lograr que los espacios del centro comercial sean atractivamente rentables se requiere mantener arrendados los mayores espacios posibles. Por eso razón, la incorporación

de nuevos modelos de negocio generarían mayor atracción de alquiler por parte de los Locatarios, y ello haría posible elevar la rentabilidad del Centro Comercial.

Si revisamos la figura 7, podemos ver que, al cierre del año 2019, el Open Plaza Angamos, centro comercial sobre el que proponemos realizar el diseño, tiene como mayor número de establecimientos el de locales comerciales. Sin embargo, los espacios destinados a entretenimiento y comidas, son apenas de 13.

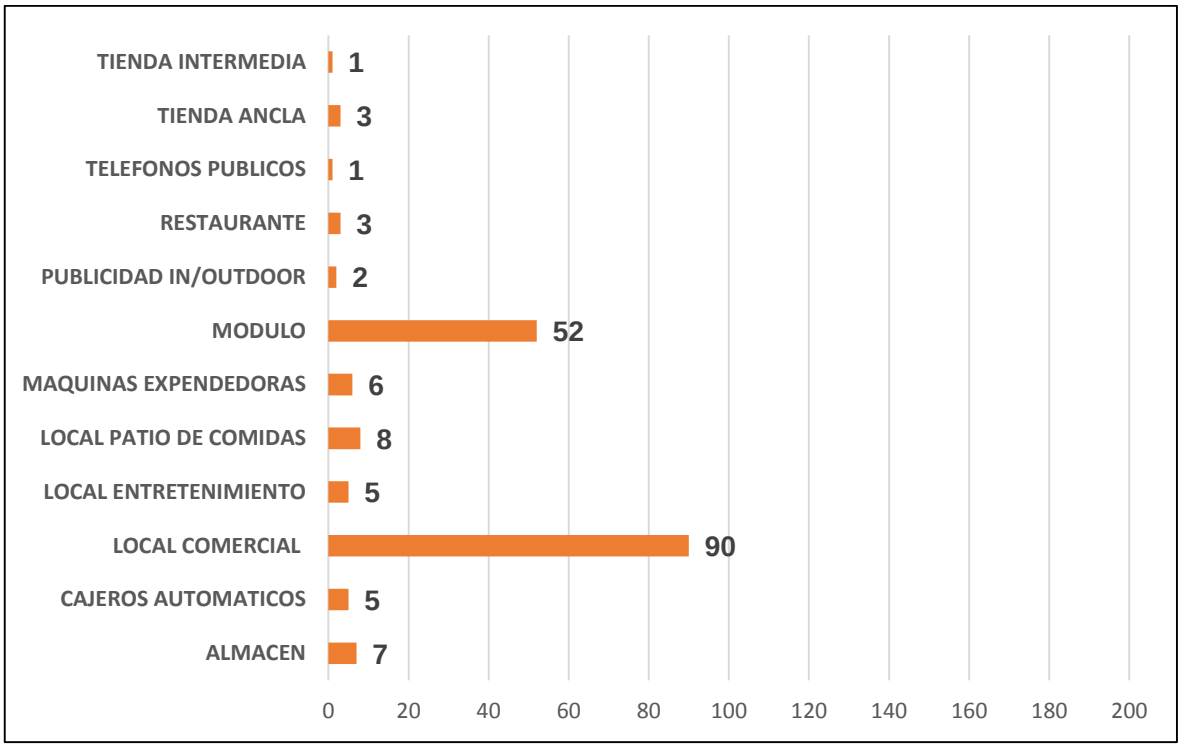


Figura 7. Número de establecimientos comerciales en Open Plaza Angamos al cierre del 2019

Por otro lado, si revisamos el ingreso proyectado por alquiler de espacios comerciales, vemos en la figura 8, que no se alcanzó la proyección esperada.

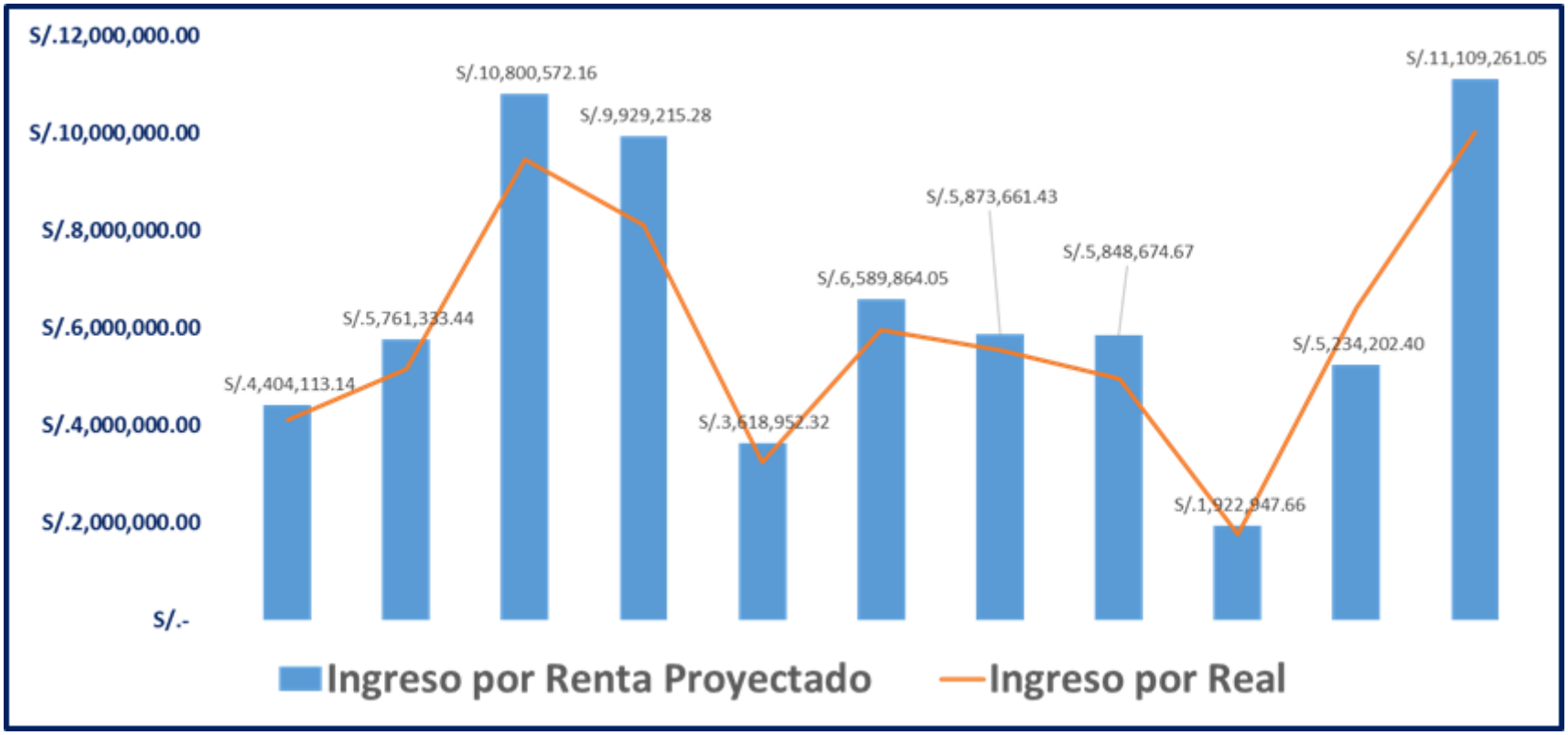


Figura 8. Consolidado promedio de ingresos totales 2019 y su variación respecto a la proyección esperada.

Concepto del Negocio

Para conceptualizar este modelo de negocio (Proyecto Open Hall) se desarrolló y uso el lienzo Canvas, la cual es una herramienta muy básica y ágil para diseñar e innovar en el modelo de negocio y así mismo ayudar a desarrollar la estrategia de la empresa (Osterwalder, 2014).

Modelo CANVAS.

Mediante este modelo se pudo fomentar ideas y comprender las diferentes actividades que se llevaran a cabo para este proyecto, la cual nos servirá de apoyo para su gestión, para pensar en el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo. A continuación, detallaremos los nueve bloques:

Propuesta de valor.

Crear un espacio gastronómico y de entretenimiento que se base en la coexistencia de restaurantes y puestos de comida que alberguen diferentes marcas que pueden ser tradicionales y frescas. Tiene una identidad flexible ya que cada espacio se puede desarrollar con temáticas diferentes y por tipos de comida.

En este lugar se podrá tener cada día una experiencia diferente donde el servicio y el buen precio serán los mejores aliados. Se trata de proponer nuevas experiencias generando un valor agregado para el consumidor además de ser un punto de encuentro y distracción dentro del centro comercial.

Segmento de clientes.

Empresas medianas o negocios conceptualizados en torno a lo mejor de comida nacional e internacional, ‘start-ups’, firmas familiares o unipersonales (locatarios).

Consumidores, pobladores del Perú hombres y mujeres de entre 18 y 55 años de los distritos aledaños del centro comercial como son: San Borja, Miraflores, Surco, Surquillo y colaboradores de las oficinas administrativas del corporativo Falabella**.**

Canales.

- Página Web del Centro Comercial
- Pantallas audiovisuales dentro de los CC.
- Pantalla en vía Pública
- Publicidad radial
- Publicidad televisiva

Relación con clientes.

Servicio de calidad, entretenimiento, experiencias extraordinarias y buen precio.

Espacio diseñado para ser cálido, bien iluminado y con un área común de mesas comunales e individuales

Fuentes de ingreso.

- Infraestructura de vanguardia, ambiente ameno y divertido.
- Organización de eventos en los espacios comunes.
- Espacios para publicitar su marca.
- Posicionamiento de la marca Open y ubicación estratégica

Recursos clave.

- Espacio físico dentro del CC para desarrollar e implementar el Food Hall
- Posicionamiento de la Marca Open
- Equipo de arquitectos, ingenieros, diseñadores y administradores.
- Liquidez del grupo Falabella

Actividades clave.

- Asesoría integral a nuestros locatarios
- Servicio al cliente de altos estándares
- Seguridad y limpieza permanente
- Publicidad permanente

Socios clave.

- Grupo Falabella.
- Municipalidad del distrito.
- Empresa de seguridad.
- Empresa de limpieza.
- Administrador de Open.
- Áreas de apoyo (comercial, marketing, operaciones, desarrollo contabilidad, finanzas)
- Empresa constructora.
- Proveedores de mobiliario.

Estructura de costos.

- Pago de tributos, permisos municipales y arbitrios.
- Personal de operaciones y personal de apoyo
- Personal de limpieza y seguridad
- Desarrollo del proyecto
- Pago a proveedores y a contratistas
- Energía y agua

PROYECTO FOOD HALL

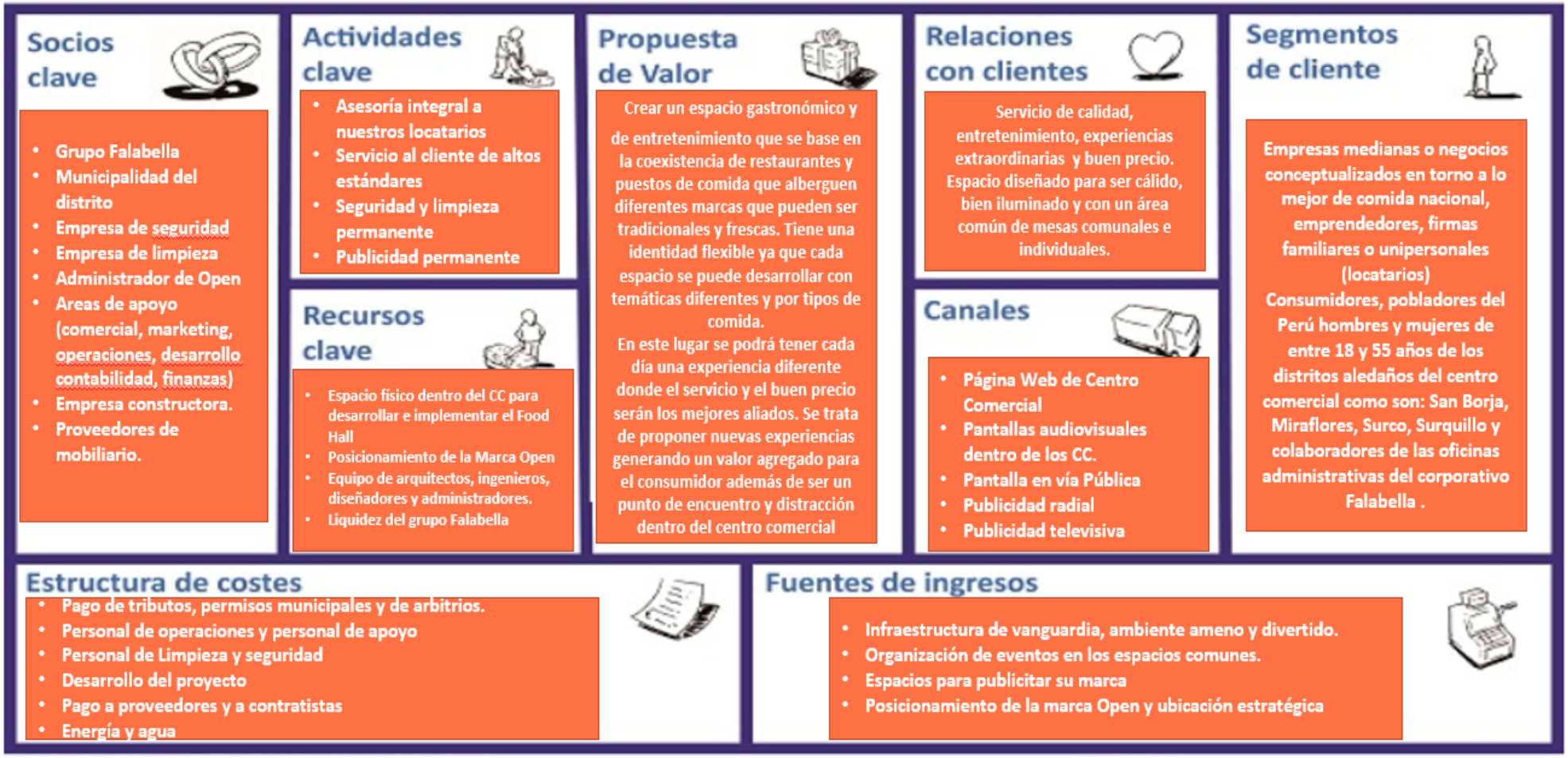


Figura 9. Lienzo Canvas proyecto Food Hall en el centro comercial Open Angamos.

Figura 10. Mapa de empatía del negocio de food hall, basado en Empathy map
Fuente: Tomado *del Canal You Tube, 2015*

Definición y diseño del servicio a ofertar propuesta de valor

Una experiencia gastronómica ubicada dentro del centro comercial con una infraestructura amena, única y flexible donde se encontrará una convergencia de restaurantes y locales de comidas en un solo lugar.

En esta área podrán encontrar experiencias agradables, entretenimiento asegurado, un punto de encuentro único, la mejor calidad y variedad en sus comidas, un buen servicio garantizado y con seguridad las 24 horas del día. El mejor disfrute con tus amigos y/o familiares para salir de la rutina y pasar momentos inolvidables y únicos.

Resumen

Se propone realizar el diseño de un proyecto Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos para elevar su rentabilidad. La idea del negocio ha sido sustentada considerando los cambios de las expectativas de consumo y nuevas expectativas de los consumidores actuales, quienes, al pasar muchas horas del tiempo en el centro comercial, no solo esperan encontrar alternativas de compra, sino buscan vivir experiencias memorables de ocio, confort y relajación. Así como también aprovechar la cantidad de colaboradores de las empresas pertenecientes al grupo Falabella quienes están laborando en esta sede.

Por ello, este modelo de negocio apunta a tener espacios que concentren diversas opciones gourmet, en el que, además, se incluya una arquitectura de cocinas abiertas, con un ambiente moderno y de relajación, donde la gastronomía tiene un papel importante. Por otro lado, debemos tener este modelo de negocio, Food Hall, que se va posicionando con mayor fuerza en distintas partes del mundo. Tenemos casos europeos y americanos que han logrado elevar enormemente su rentabilidad, y ello los ha llevado a ampliar sus locales en diversas partes del continente. Si bien este negocio está orientado a los visitantes del centro comercial y a los colaboradores de las distintas empresas del grupo, es una nueva forma de negocio que

Open Plaza, una de las principales cadenas de retail del Perú, puede ofrecer a sus locatarios, lo que permitiría a su vez, incrementar el ingreso por alquiler.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

Análisis del Macro Entorno – PESTEC

Para el análisis externo se han identificado los siguientes factores:

Políticos/jurídico

Crecimiento urbano - entorno: demográfico.

Según el Instituto de Investigación de Mercado (2018) se estima 32, 162,184 personas en Perú y 7, 913,216 hogares; el 78.2% pertenece al área urbana del país, y el 32.2% a Lima Metropolitana. La población adulta (De 21 a 59 años) representan el 52.1%, teniendo un progresivo incremento. Ver Figura 11.

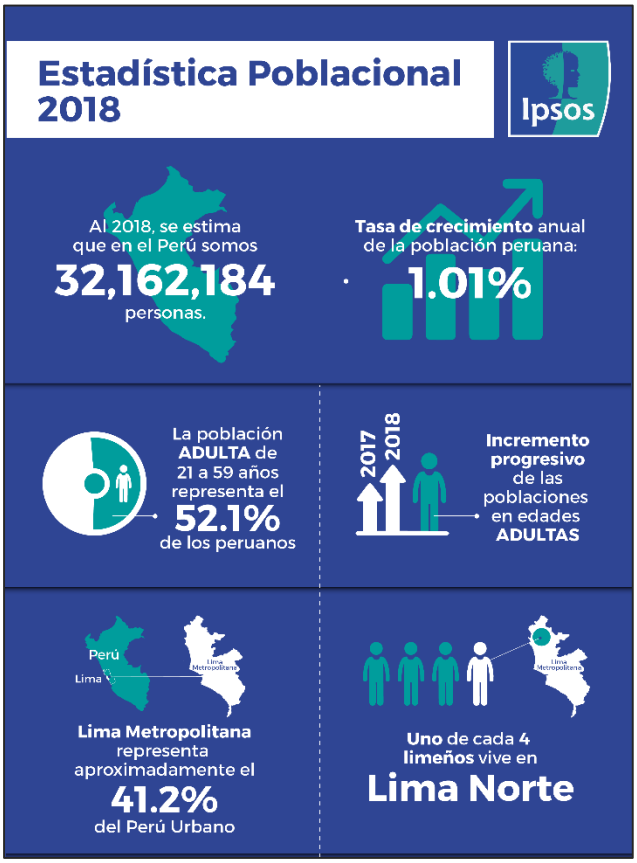


Figura 11. Estadística poblacional 2018
Fuente*:* Tomado de *Estadística Poblacional el Perú, en el 2018, por INEI, 2018.*

Problemas políticos.

Actualmente el ecosistema político peruano esta golpeado, debido a la fuerte corrupción que también golpea Latinoamérica, tres expresidentes están siendo investigados por el caso Odebrecht, la credibilidad institucional no es la más adecuada, el congreso fue disuelto el pasado octubre del 2019.

Actualmente el país se encuentra con un congreso transitorio cuya desaprobación de la ciudadanía está latente, tal como detalla la figura 12

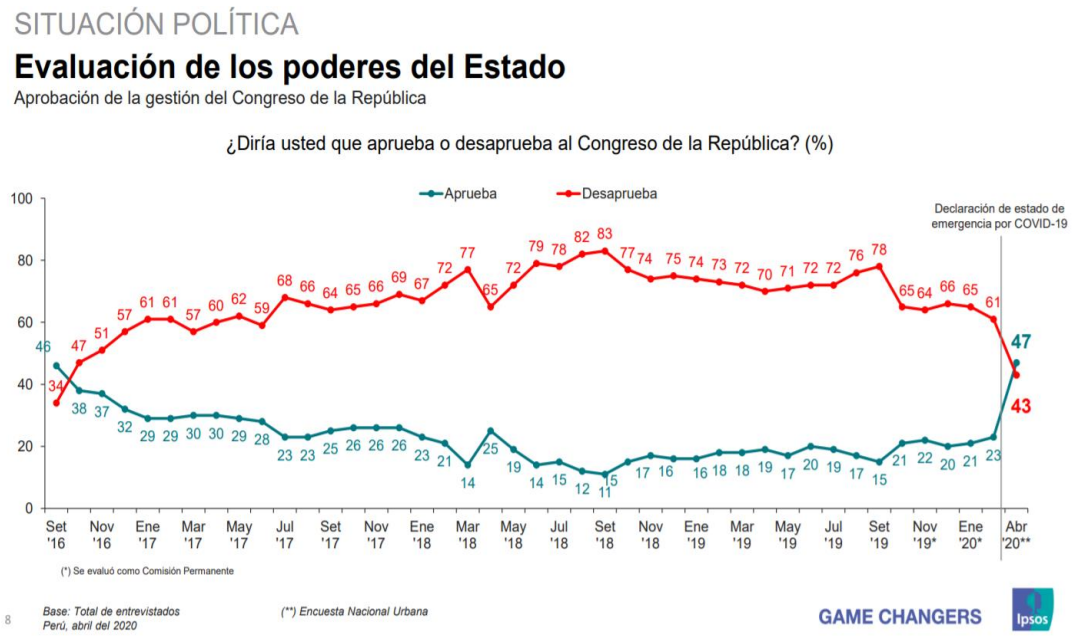


Figura 12. Evaluación de los poderes de estado
Fuente*:* Tomado de *Informe de resultados Opinión data abril, por IPSOS, 2020.*

Sin embargo, según IPSOS la aprobación del presidente de la República del Perú viene en ascenso tal como de detalla en la figura 13.

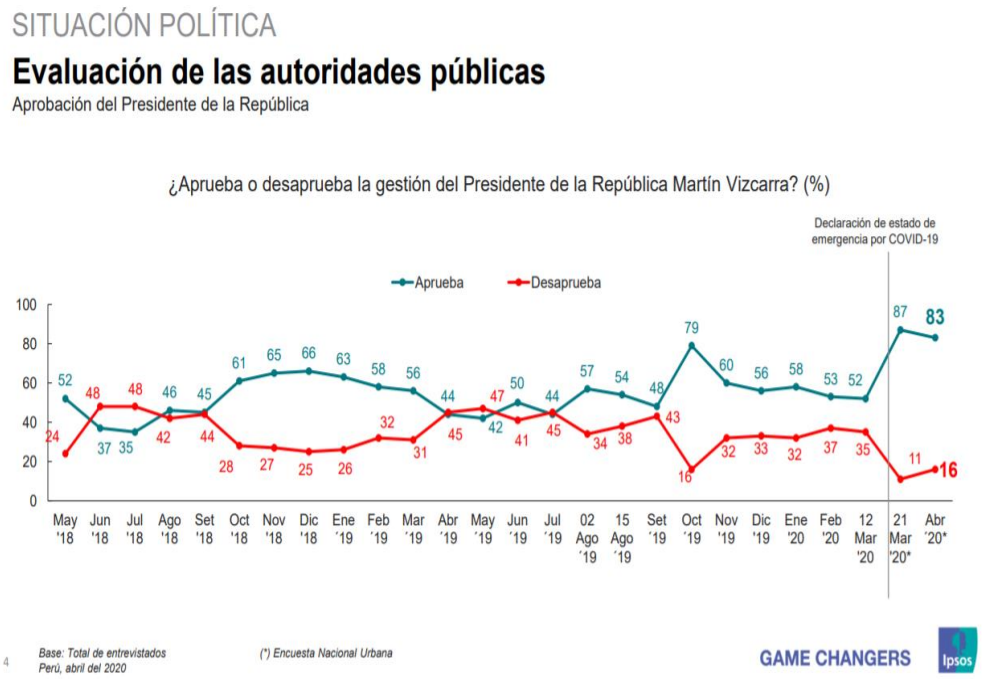


Figura 13. Evaluación de las autoridades publicas
Fuente*:* Tomado de *Informe de Resultados Opinión data abril, por Ipsos, 2020.*

Sin embargo, el panorama político suena incierto ya que vienen las elecciones presidenciales y congresales el 2021.

En el último informe, de 2019, Perú obtiene 61,66 puntos en el Índice de Competitividad global del foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 61,26 puntos.

Está en el puesto 65 del ranking de competitividad mundial, de los 141 países analizados.

Perú - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2019	65º	61,66
2018	63º	61,26
2017	72º	60,29
2016	69º	60,15
2015	65º	60,54
2014	61º	60,72
2013	61º	61,08
2012	67º	60,17
2011	73º	58,68
2010	78º	57,35
2009	83º	56,42
2008	86º	55,22
2007	78º	55,76

Figura 14. Perú índice de competitividad global
Fuente: Tomado de *Expansión Datosmacro.com, 2019*.

Respecto a los temas jurídicos el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad intelectual (INDECOPI, 2010) promulgo Ley No. 29571 en el Código de protección y defensa del consumidor, con la finalidad de que los consumidores puedan acceder a productos y servicios de manera adecuada, gozando de sus derechos y protegiéndolos de prácticas que lleguen a afectar sus intereses (INDECOPI, 2018).

Certificado Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) vigente, en el cual se comprueba y verifica el cumplimiento de la normativa relacionada a la seguridad estructural y funcional de las edificaciones comerciales. Así como el entorno inmediato y el equipamiento de seguridad disponible para afrontar alguna situación de emergencia que pudiese presentarse (CENEPRED, 2018).

Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su reglamento, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 003-2013 tiene por objeto garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad, para lo cual prescribe que el tratamiento de sus datos personales sea proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por tales personas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos sean

objeto de tráfico y/o uso ilícito (INDECOPI, 2016). Así como la Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA (2020), identificada como lineamientos para a vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19.

Económicos

Factor: Crisis económica - entorno: económico.

Según los Reportes del Banco Mundial (2020) entre los años 2002 y 2013, el Perú mantuvo un buen comportamiento económico en el continente con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. Los cambios macroeconómicos no han generado impactos negativos debido a las inversiones de capital que se han desarrollado. Además, las reservas internacionales netas se han mantenido estables y, hacia agosto de 2019 ascendieron a 30% del PBI.

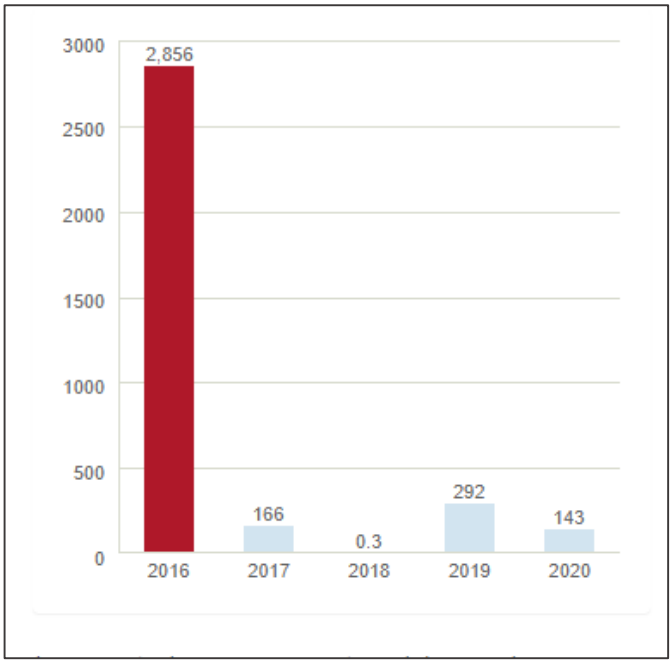


Figura 15. Compromisos financieros del Perú
Fuente: Tomado de *Panorama genera Perú*, por Banco Mundial, 2020.

El PBI se incrementó 2.14% entre enero y noviembre del 2019, registró 124 meses de alza continua, según el INEI.

En el período enero-noviembre del 2019 EL PBI se incrementó en 2.14%, mientras que en los últimos doce meses registró un aumento anualizado de 2.37%, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (El Peruano, 2020).

El INEI informó que el consumo final privado creció en 2,9% principalmente por los mayores gastos en alimentos (3,4%) y la adquisición de servicios (3,3%) (Retail Perú, 2019).

Se tenía planeado que entre los años 2019 y 2021 se invertirían en el Perú US$ 934 en la construcción y apertura de centros comerciales informó el MEF.

Según índice de desarrollo Global de Retail 2017. El Perú es el país más atractivo en Latinoamérica para invertir en el sector retail (Diario Gestión, 2019).

Factor: Incremento del mercado minorista - entorno: económico.

La tendencia del mercado retail es favorable para los próximos años puesto que las oportunidades de inversión van en ascenso (Equilibrium, 2017).

Debido a la pandemia del covid se espera que la economía este en recesión el 2020, con una caída del 11% de PBI, sin embargo, si el Perú administra bien sus fortalezas macroeconómicas, la recuperación económica podría iniciar el 2021 y en el 2022 se podrían alcanzar los niveles de producción precoronavirus (Diario Gestión, 2020).

Para el 2021 se espera que la economía vuelva a estabilizarse a tasas cercanas a las que se observaron en el período previo a la crisis. El reto para la economía peruana es imprimir mayor velocidad a la evolución del producto y promover con ello la prosperidad compartida. Para lograrlo, será necesario promover la mejora de la infraestructura conectiva, de la provisión de servicios públicos y del capital humano, así como reducir la rigidez en los mercados de productos y factores (Banco Mundial Perú, 2020).

Social

Población económicamente activa.

Según datos del INEI para para los años 2016, 2017 y 2018 se ha visto un incremento del 3% y de 1% respectivamente de la PEA (Población económicamente activa) en la ciudad de Lima, siendo el departamento que más incremento ha tenido en el Perú.

Respecto a la PEA masculina y femenina en la ciudad de Lima según datos de INEI se ve una notable disminución de las brechas de igualdad de género desde 21% hasta un 15%, tal como se puede apreciar en la figura 16.

PEA - AÑO	2016	2017	2018
Masculina	2,952	2,974	2,987
Femenina	2,436	2,570	2,596
Diferencia	21%	16%	15%

Figura 16. PEA masculina y femenina en la ciudad de Lima
Fuente*:* Tomado de *Población Económicamente Activa*, por INEI Perú, 2018.

Respecto al mercado laboral en la última década hubo cambios importantes disminuyendo la brecha de igualdad de participación de hombres y mujeres en este mercado.

> En el período 2008-2018, la tasa de actividad femenina y masculina disminuyó en 0,7 y 2,3 puntos porcentuales respectivamente, al pasar la femenina de 64,7% a 64,0% y la masculina de 83,0% a 80,7%; los hombres históricamente han presentado tasas de participación más altas que las mujeres. La brecha entre géneros en este periodo no ha mostrado variación significativa. Al año 2018, la población económicamente activa peruana era de 17 millones 462 mil 800 personas, de los cuales 7 millones 766 mil 900 eran mujeres, de las que 7 millones 421 mil 600 estaban ocupadas y 345 mil 300 en desempleo (INEI, 2019).

De acuerdo al estudio realizado sobre el consumidor peruano, la estructura social de Perú ha enfrentado cambios considerables, para el año 2017 Lima se conformó con un 41%

de la nueva clase media que está conformada por familias que han ascendido económicamente, pero que no por ello han copiado las costumbres de las clases tradicionales (Rubiños, 2017).

Figura 17. Nueva clase media
Fuente*:* Tomado de *Consumidor Peruano. Nueva Clase Media*, por Rubiños, 2017.

Conforme al estudio realizado en el año 2017 por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión pública, las personas de 25-39 años representan un 25.5% de la población de Lima y Callao, convirtiéndose en el segmento de edad más representativo (CPI, 2019).

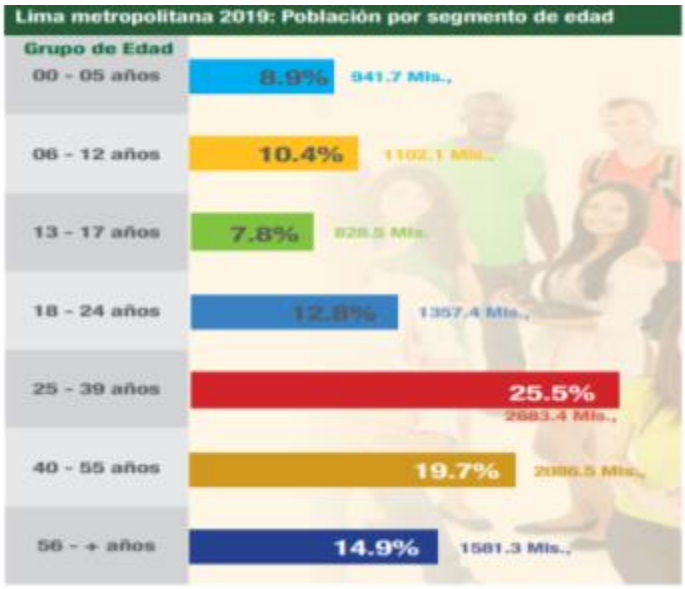


Figura 18. Población por segmento de edad en Lima metropolitana
Fuente: Tomado de *Perú: Población 2019*, por CPI, 2019.

Según el estudio del instituto nacional de estadística e informática INEI el 32.6% ha sido víctima de algún hecho delictivo en el periodo de octubre 2019 a marzo 2020 donde el segmento más golpeado son los que fluctúan entre 15 y 29 años de edad (INEI, 2020).

Tecnológicos

Wifi en el centro comercial lo que permite tener una base de datos de clientes actualizada y con las preferencias de cada uno de ellos.

Sistema cuenta personas que permite obtener datos sobre el número de visitantes, permitiendo conocer horas y días punta, actualmente se trabaja con la empresa RDC.

Mapas de calor, representaciones gráficas que permiten identificar los puntos que atraen más a los usuarios y los que tienen menos circulación actualmente se trabaja con la empresa RDC (RDC, s.f.).

Ecológicos

Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, LEY N° 27314, D.L. N°1278 la cual establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana (Ministerio del Ambiente, s.f.).

Ley N° 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Perú es el primer país en la Alianza del Pacífico que elimina, prohíbe el uso de bolsas de un solo uso, además del tecnopor y las cañitas. “Los demás países prohibieron las bolsas de plástico, pero no ampliaron al tecnopor y la cañita. Sistema nacional de información ambiental (Sistema Nacional de Información Ambiental, 2019).

Establecimiento de la cultura de reciclaje como política de las empresas. Cada día son más las empresas que se suman a esta propuesta, para concientizar a la población sobre la ventaja de reutilizar el plástico en vez de tirarlo o desecharlo (Retail Peru, 2019).

Valores Máximos Admisibles de las descargas de aguas residuales No domésticas. Con esta norma se busca restringir los excesos del valor de concentración de VMA en las descargas de aguas residuales no domésticas para garantizar la sostenibilidad de la infraestructura de alcantarillado (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, s.f.).

Cultural

En el artículo publicado por el diario Gestión el 17 de octubre 2019, se muestran las preferencias del segmento de millenials donde la manera de entretenerse está vinculada con momentos donde la comida adopta diferentes significados. De esa manera, salir a comer es la alternativa favorita (51%) al momento de pensar en diversión fuera del hogar, seguida de ir a parques, ir al cine y hacer deportes (IPSOS PERU, 2019).

Las nuevas tendencias del consumidor peruano apuntan a la compra basándose en lo que investiga en internet y/o redes sociales. Se ha vuelto más exigente debido a que está más informado, tienen más conciencia a las tendencias saludables; esta tendencia apunta a que el consumidor puede ser leal a una marca o comercio que personalice sus ofertas y la información que comparte.

Por lo tanto, el consumidor está demandando nuevas experiencias de compra y consumos, mayor responsabilidad social de las empresas y la conexión de vínculos emocionales con historias (El Peruano, 2019).

Los actuales estilos de vida según la empresa Arellano Marketing en el 2017 en el Perú y en América Latina son seis:

***Los Sofisticados*.** Nivel de grado de instrucción es alto, tienen carrera universitaria completa. Muy modernos y valoran mucho la imagen personal.

Los Progresistas. Buscan el progreso personal y familiar, están en los diferentes NSE, son obrero y empresarios emprendedores, son prácticos y moderno y siempre están en busca de nuevas oportunidades.

Las Modernas. Mujeres que trabajan y estudian y buscan su realización personal y el reconocimiento social. Están en todos los niéveles socioeconómicos.

Los Formalistas. Valoran mucho su estatus social, trabajadores orientados a la familia. Generalmente son oficinistas, obreros y trabajos independientes.

Las Conservadoras. Mujeres con tendencia tradicional y religiosas, son responsables con los gastos del hogar y persiguen el bienestar de sus hijos y familia.

Los Austeros. De recursos económicos básicos, son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgo (Arellano Marketing, 2019).

Nuevas tendencias para reinventar la experiencia de comer en establecimientos cuando pase el problema pandémico. Adaptarse a los estrictos protocolos de seguridad impuestos por el gobierno. Reforzar una propuesta gastronómica peruana con la conexión con el productor y la reinterpretación de los ancestrales ingredientes de la variopinta geografía peruana.

Menús más cortos, pero con el mismo mensaje, y evidentemente, si son más cortos, los precios también serán más bajos (Publimetro.Pe, 2020).

Los consumidores están más interesados en acceder a productos multiculturales. El acceso a las culturas gastronómicas tanto peruanas como de otro país ha generado un interés en los consumidores en probar y conocer de cerca las tradiciones, por ello, espera encontrar opciones multiculturales en la compra o acceso a servicios (Retail, 2019).

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Porter incorporó una herramienta fundamental para entender la estructura competitiva de una industria. Permite realizar el análisis eficaz para identificar a su competencia.

Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza que representa los nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores (50MINUTOS.es).

El auge de los food Hall dentro de los centros comerciales ha venido en aumento, dicho concepto comprende la convergencia de restaurantes y puestos de comida que comparten un mismo espacio.

El sector de los centros comerciales opera con 180,000 trabajadores de manera directa y 500,000 de manera indirecta lo cual impulsa la venta minorista aumentando un consumo privado haciendo más potente al PBI peruano (Gestión, 2020).

A continuación de analizarán las cinco fuerzas de Porter para este proyecto:

Poder de negociación de los clientes

Nuestros directos y principales clientes son los locatarios, empresas o empresarios en desarrollo, que pueden o no negociar la renta y los gastos comunes propuestos por la empresa, pero en la mayoría de casos acceden a la propuesta de la misma equilibrando así su poder de negociación (Negociación baja).

Por otro lado, tenemos los clientes indirectos (consumidores finales) del food hall, quienes demandan nuevas experiencias desde entretenimiento hasta espacios modernos y con seguridad, por tal motivo y para mantenerlo cautivo se realizarán un conjunto de actividades de marketing buscando siempre cumplir con sus expectativas (Negociación alta).

Poder de negociación de los proveedores

Se contará con proveedores solamente de servicios como son los de seguridad, limpieza y mantenimiento. Estas empresas tienen mucha competencia dentro del mercado peruano lo cual hace que podamos negociar los costos, el servicio y su oferta diferenciada. Motivo por el cual su poder de negociación es bajo.

La amenaza de productos sustitutos

Los patios de comidas y los restaurantes ubicados dentro del centro comercial son alternativas de consumo de comidas, en estos lugares de consumo no se tiene la coexistencia de entretenimiento, comida fresca y tradicional donde el cliente vivirá nuevas experiencias con valores agregados como las actividades de marketing y el buen servicio, acompañado siempre de precios buenos y accesibles (Alta).

La amenaza que representa los nuevos entrantes

Para la implementación y /o construcción de esta clase de espacios de mercados gastronómicos se necesita una fuerte inversión, así como también una serie de trámites y permisos municipales, pese a ello la amenaza de nuevos entrantes es alta, sobre todo en esta época donde los food hall siguen siendo la categoría de mayor crecimiento y se han convertido en la última tendencia del rubro gastronómico, no solo dentro de los centros comerciales sino también en aquellos emprendedores dedicados al rubro gastronómico (Alta).

Por otro lado, y considerando esta nueva ola de food hall debemos darles a nuestros locatarios la tranquilidad de estar en un espacio seguro, flexible y confortable para que así no se trasladen a la posible competencia.

Respecto a las barreras de entrada vemos qua no hay un mayor grado de dificultad para incursionar en este negocio viéndolo desde el punto de vista de inversión, ya el grupo Falabella se caracteriza por tener un buen índice de liquidez, y además el mercado aún no está saturando con esta clase de proyectos.

Respecto a las barreras de salida, al ser una empresa posesionada en el mercado peruano y que cumple con todas las disipaciones legales y gubernamentales no tendríamos mayor inconveniente de seguir en la misma línea.

La rivalidad entre competidores

En la actualidad son pocos los competidores que tenemos en el mercado de Lima, siendo un competidor directo el food hall Mercado 28 ubicado en el distrito de Miraflores que se encuentra a 30 minutos de donde estará ubicado nuestro proyecto.

Otro food hall recientemente inaugurado es Mercado Colonial ubicado en la provincia constitucional de Callao a dos horas aproximadamente de nuestra ubicación.

La tasa de crecimiento de esta industria aún se encuentra baja, pero vemos que va a ir en crecimiento por los próximos proyectos de apertura de este rubro (Baja).

Figura 19. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el proyecto Food Hall en el CC Open Angamos.

Cadena de Valor Para la Implementación de un Food Hall en Open Angamos

La cadena de valor según indicó Porter es una sucesión de acciones realizadas con el objeto de instalar y valorizar un producto o servicio exitoso en un mercado mediante un planteamiento económico.

Las empresas deben analizar sus actividades para mejorar al máximo cada etapa y construir y optimizar una ventaja competitiva.

El modelo de Porter está constituido por nueve grandes actividades generadoras de valor conocidas como polos.

Cinco actividades básicas intervienen en el valor añadido del producto o servicio: logística de entrada, fabricación, logística de salida, marketing y ventas y servicios.

También hay cuatro actividades de apoyo que participan de forma indirecta en la creación de valor añadido: infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras (50MINUTOS.es).

Para lograr un buen servicio, crear valor, y ver como se eficientizarían los costos (reducción) en este proyecto se han considerado las siguientes actividades tanto básicas como de apoyo de la cadena de valor.

¿Qué se realizará?

Implementación y/o construcción de una zona dentro del centro comercial donde coexistirán restaurantes y/o puestos de comida, y habrá una convergencia de buena comida, tradicional y fresca, entretenimiento, y nuevas experiencias generando un valor agregado a los consumidores.

Identidad flexible donde cada espacio podrá desarrollar temáticas diferentes y por tipo de comida con un buen servicio y seguridad para los locatarios.

b) ¿Para quién lo hace?

Para Locatarios interesados en brindar a los visitantes del Centro Comercial una agradable y entretenida experiencia gastronómica.

¿Cómo?

A través de la convergencia de Locatarios de diferentes marcas, en un espacio específico del centro comercial diseñado con una arquitectura moderna y flexible para ofrecer diversas opciones de comidas y bebidas, mediante cocinas abiertas y con alternativas de consumo de alta calidad.

Figura 20. Cadena de Valor para la implementación de un food hall dentro del centro comercial.

Diagnóstico de la Situación

Análisis DAFO

Es una herramienta de análisis estratégico multidimensional que permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos

relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas). Analiza la situación de una estructura teniendo en mente su perspectiva de futuro (50MINUTOS.es).

Fortalezas.

- Open pertenece al grupo Falabella uno de los más grandes y consolidadas en América latina, con el que se encuentra totalmente respaldado.
- Como grupo tiene una estrategia de formatos y canales diferenciados, con marcas fuertemente posicionadas en los mercados.
- Open Angamos cuenta con tiendas anclas que son generadoras de tráfico.
- Ubicación estratégica en una zona de convergencia de los distritos donde queremos llegar.
- Alta afluencia de Público, siendo Open Angamos unos de los principales generadores de flujo dentro de esta cadena de centros comerciales.
- Experiencia en el negocio retail y sólida posición de la marca Open Perú en el mercado.
- Capacidad del personal para el manejo eficiente y eficaz de en la administración inmobiliaria (manejo de centro comerciales).
- Cuenta con una política de innovación permanente, manteniéndose siempre a la vanguardia.
- Open cuenta con una administración centralizada que permite que las áreas de marketing, comercial y desarrollo, operaciones y legal sigan los mismos objetivos y estrategias planteadas.
- Experiencia con más de 13 años en el mercado peruano.

Debilidades.

- Primer formato de negocio a diseñar y administrar en el grupo Falabella Perú.

- La ubicación del Food hall dentro del centro comercial.
- La accesibilidad del centro comercial hacia el food hall
- Formato del proyecto es poco conocido en el mercado peruano.
- Creación de las normas de operación y reglamento para este tipo de formatos.
- Manual de diseño y habilitación de locales para este formato ya que es nuevo.

Oportunidades.

- Poca competencia de esta clase de formatos en el mercado peruano
- Tendencia de consumidor a buscar siempre un espacio físico de reuniones y entretenimiento fuera del hogar. Buscar nuevas experiencias y la conexión de vínculos emocionales con historias, e interesados en productos multiculturales.
- La PEA la ciudad de Lima va en crecimiento cada año, lo que es un buen indicador económico ya que nos da una noción de indicador de empleo.
- Nuevas tendencias para reinventar la experiencia de comer en establecimientos cuando pase el problema pandémico.
- El segmento entre 18 y 40 años de edad representa el 25.5% de la población (perfil donde queremos llegar)
- Incremento del PBI en los últimos meses del 2019
- Mayor dinamismo y crecimiento del consumo privado y crédito de consumo en el país.
- Mayor participación de la mujer en el mercado laboral.
- La tendencia del mercado retail es favorable para los próximos años puesto que las oportunidades de inversión van en ascenso.

- La mejora del Índice de Competitividad Global de Perú en el 2019.
- La economía peruana puede lograr una estabilidad para el 2021 reduciendo la rigidez de los mercados de productos y valores.

Amenazas.

- Ecosistema político peruano golpeado por la corrupción generando desconfianza.
- Desaprobación de la población del actual congreso del país.
- Nuevas elecciones presidenciales y congresales para el año 2021.
- Nuevas leyes, normas y resoluciones ministeriales generadas por el gobierno peruano.
- Economía para el 2020 en receso.
- Nuevas leyes, normas eco amigables generadas por el gobierno peruano y el mundo.
- Idea del negocio es altamente imitable generando mayor competencia incluyendo nuevos operadores.
- Encarecimiento del costo del proyecto por los problemas económicos mundiales.
- Creciente poder de negociación de consumidores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Crisis pandémica.

Matriz DAFO

La matriz de las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategia de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas (Sanchez & Fred, 2013).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Respaldo del grupo Falabella el mas grande en latinoamerica 2.Grupo con estrategias de formatos y canales diferenciados 3.El Centro comercial cuenta con tiendas anclas generadoras de flujo 4.Ubicación estrategica en una zona de convergencia de varios distritos 5.Experiencia en el negocio retail y sólida posición de la marca Open en el mercado 6.Capacidad del personal para manejo eficiente y eficaz de en la administración inmobiliaria 7.Politica de innovación permanente 8.Administracion centralizada, union de áreas para cumplir con las estrategias y objetivos. 9.Experiencia con mas de 13 años en el mercado peruano	1.Primer formato de negocio en diseñar y administrar en el grupo Falabella 2.La ubicación para el food hall dentro del centro comercial 3.La accesibilidad del centro comercial al food hall 4.Formato del proyecto es poco conocido en el mercado peruano 5.Creación de las normas de operación y reglamento para este tipo de formatos 6.Manual de diseño y habilitación de locales para este formato ya que es nuevo
OPORTUNIDADES	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
1.Escasa competencia de este formato en el mercado peruano 2.Tendencia del consumidor por la comida y por buscar espacios fisico para reuniones 3.Crecimiento de la PEA en la ciudad de Lima 4.Tendencias para reinventar la experiencia de comer despues del problema pandémico 5.Segmento entre 18 y 40 años representa el 25.5% de la ciudad de Lima 6.Incremento del PBI 7.Dimamismo y crecimiento del consumo privado 8.Mayor participacion de la mujer en el mercado laboral 9.Favorable tendencia del mercado retail 10.La mejora del Índice de Competitividad Global de Perú en el 2019 11.Estabilidad de la economia peruana para el 2021	1.Utilizar el respaldo financiero del grupo Falbella para desarrollar el plan de negocios, hacerlo altamente competitivo, aprovechando la baja competencia de este rubro en el mercado peruano 2.La administracion centralizada permitirá responder a las nuevas tendencias de los consumidores 3.Utillizar la politica de innovación considerando la mejora de la economia para el 2021 4.Aprovechar el crecimento del PBI y ubicación estrategica del CC para general mayores ingresos 5.Crecimiento del consumo privado generará mas flujo y buscarán nuevas opciones de entretenimiento 6.Generacion de mayores ingresos para Open considerando la baja competencia en el mercado	1.La poca competencia en el mercado y la trayectoria del manejo de varios formatos del grupo Falabella permitiran el buen manejo y éxito del proyecto 2.La nueva tendencia del consumidor permitirá la busqueda de espacios fisicos y el area de marketing aprovechara con publicidad y promaociones para que el espacio se mas accesible 3.Aprovechar la mejora del mercado retail para dar a conocer el nuevo proyecto 4.Con el conocimiento de las nuevas tendencias y leyes se rralizará la creacion de las normas de operación y manual de diseño
AMENAZAS	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
1.Ecosistema politico golpeado por la corrupcón genrando desconfianza 2.Desaprobación de la población al actual congreso del pais 3.Nuevas elecciones presidenciales y congresales para el 2021 4.Leyes, normas, resoluciones generadas por el gobierno peruano. 4.Economia para el 2020 en receso 6.Leyes, normas, resoluciones ecoamiglabes generadas por el gobierno peruano y el mun 7.Ecarecimiento del costo del proyecto por los problemas económicos mundiales 8.Creciente poder de negociación de los consumidores 9.Cambio de las necesidades y gustos de los consumidores 10.Crisis pandémica	1.Grupo Falabella con buen respaldo económico ante las nuevas elecciones y crisis pandemica 2.Administracion centralizada para monitorear y eficientizar los costos del proyecto 3.Alta capacidad del administrador y areas centralizadas para monitorar y cumplir las leyes, normas y resoluciones establecidas por el gobierno 4.Area de marketing potente para fidelizar a los consumidores y satisfacer sus cambiantes necesidades Respaldo del grupo Falabella para hacer frente al receso económico 2020	1.Con el conocimiento de la leyes y normativas sacadas por el gobierno se realziará una buena creacion de normas de operación y manual de diseño para este modelo de negocio 2.Aprovechar las nuevas exigencias del los consumidores para hacer mas conocido el formato, la ubicación el facil acceso 3.Al tener Falabella un buen posicionamiento como grupo permitirá la negociacion con los proveedores para evitar o diminuir el encarecimiento ded proyecto

Figura 21. Matriz DAFO food hall

Estrategias FO.

Aplicación de la estrategia vertical integración horizontal porque al realizar el proyecto la empresa Open está apostando por un modelo de negocio en crecimiento, si bien es cierto aún no hay mucha competencia, hay varios proyectos en planificación. Hay que considerar también que Open cuenta con capital y respaldo financiero del grupo Falabella, así como también con el talento humano necesario para dirigir con éxito el proyecto.

Por otro lado, la aplicación de la estrategia intensiva de penetración de mercado ya que se busca el aumento en la participación en el mercado de los servicios que actualmente brinda Open en este centro comercial, hay que considerar también que el mercado para esta clase de formatos aún no se encuentra saturado.

Tenemos también la Estrategia intensiva de desarrollo de producto, ya que este formato de negocio está desarrollando una nueva forma de servicio y rubro dentro del grupo y de la empresa.

Estrategia FA.

Aplicación de la estrategia de fidelización de los consumidores buscando la excelencia en el servicio en un lugar agradable y entretenido.

Estrategia de integración vertical hacia atrás, actualmente el grupo Falabella cuenta con una empresa desarrolladora de proyectos. Mediante esta empresa llamada GPI (Gerencia de Proyectos Inmobiliarios) se obtendrán reducciones en costos para el proyecto.

Estrategia DO.

Aplicación de la estrategia intensiva de desarrollo de productos ya que se está desarrollando un nuevo servicio en cuanto al rubro de comidas dentro del centro comercial.

Hay que considerar el posicionamiento que tiene la marca Open atraer a clientes satisfecho de sus instalaciones y compras.

Estrategias de publicidad y promoción de marketing que nos permitirán satisfacer las necesidades de los clientes, así como también responder ante los constantes cambios y tendencias de los mismos. Algunos medios a utilizar serian, radio, redes sociales, las vallas, publicidad interna en los centros comerciales.

Estrategia DA.

Aplicación de la estrategia de diversificación concéntrica; el tipo de servicio a brindar tiene relación con los servicios ya existentes dentro del centro comercial, considerando también que la empresa tiene un equipo de gerentes sólidos. Esto con la finalidad de diversificarse y ampliar el mercado.

También podríamos mencionar la estrategia de integración hacia atrás considerando los puntos detallados en la estrategia FA.

Impacto en los objetivos estratégicos

Luego de analizar la matriz FODA podemos apreciar que las estrategias planteadas están relacionadas directamente con la misión y visión de la empresa donde apostamos en mejorar la calidad de vida con excelentes servicios, seguridad y experiencias únicas logrando así la preferencia de los clientes.

Ser la mejor alternativa para disfrutar excelentes momentos en familia y con amigos es uno de nuestros principales objetivos.

Aprovechar el posicionamiento en el mercado para penetrar nuevos negocios y servicios para ampliar nuestra participación de mercado.

Diseñar el proyecto y ponerlo en marcha de manera rápida anticipándonos así a nuestra competencia.

Utilizar las fortalezas para el éxito del proyecto considerando la experiencia de la empresa en el rubro inmobiliario.

Brindar un servicio de alta calidad, seguridad y asesoramiento a nuestros clientes directos y entrenamiento, experiencias únicas a nuestros clientes indirectos logrando así la fidelización de ellos.

Al ampliar el mercado, fidelizar a los clientes y ofrecer experiencias únicas mejoramos el mercado antes que nuestra competencia y por ende los ingresos para nuestra empresa incrementarán.

Los consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características

La segmentación de mercados es la forma en que una empresa decide agrupar a sus clientes, en función de las diferencias importantes en sus necesidades o preferencias, con el fin de lograr una ventaja competitiva (Jones & Hill, 2011).

Perfil y segmentación del cliente /consumidor

Nuestros principales clientes serán las empresas medianas o negocios conceptualizados en torno a lo mejor de comida nacional, ‘start-ups’, firmas familiares o unipersonales (locatarios) que deseen posesionar o hacer crecer su marca.

Respecto a nuestros clientes indirectos (los consumidores) la segmentación se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterios geográficos.

Personas ubicadas en la ciudad de Lima, puntualmente en Lima centro, en los distritos aledaños al centro comercial ubicado en Surquillo. Estos distritos son: Surco, San Borja, Miraflores y el mismo distrito de Surquillo.

Figura 22. Distribución de la ciudad de Lima

Criterio demográfico.

Personas de entre 18 y 55 años de edad con un nivel socio económico medio hacia adelante considerando también el nuevo NSE medio, estudiantes universitarios, y de nivel superior, (nivel educativo similar al promedio) personas laboralmente activas y que deseen pasar un momento ameno, divertido y con nuevas experiencias.

Colaboradores pertenecientes a las diferentes empresas del Grupo Falabella (Tottus, Sodimac, Banco Falabella, viajes Falabella, GPI, Open, Falabella corporativo Perú, etc)

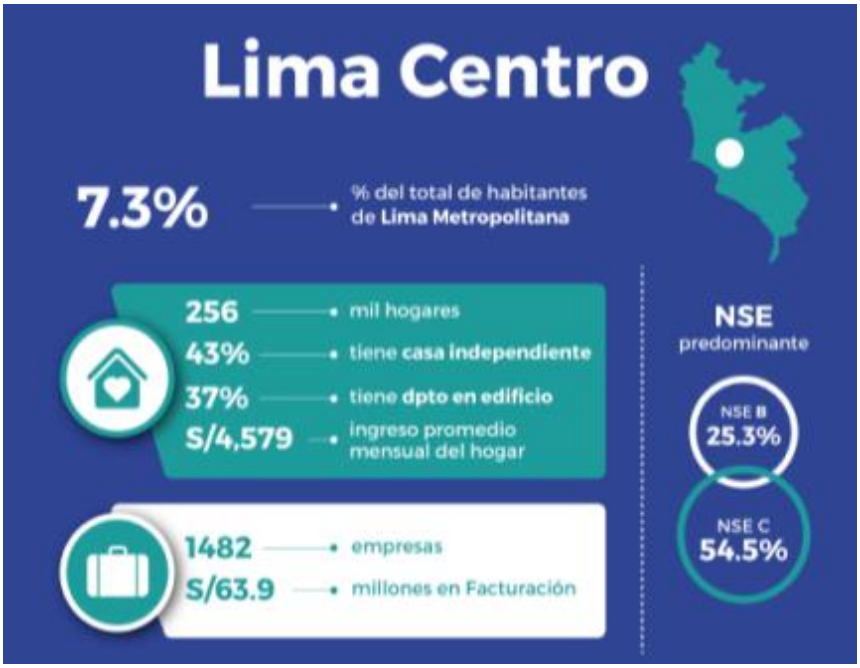
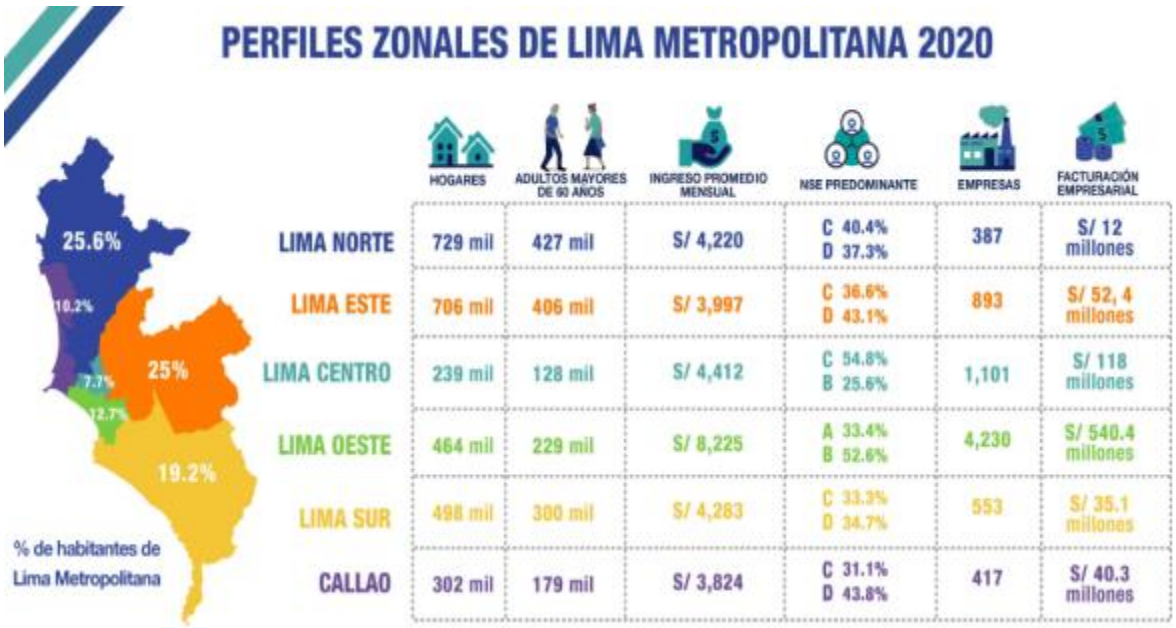


Figura 23. Información estadística de Lima Centro
Fuente: Tomado de *Perfiles Zonales: Lima a detalle*, por IPSOS, 2018.



	HOGARES	ADULTOS MAYORES DE 60 AÑOS	INGRESO PROMEDIO MENSUAL	NSE PREDOMINANTE	EMPRESAS	FACTURACIÓN EMPRESARIAL
LIMA NORTE	729 mil	427 mil	S/ 4,220	C 40.4% D 37.3%	387	S/ 12 millones
LIMA ESTE	706 mil	406 mil	S/ 3,997	C 36.6% D 43.1%	893	S/ 52, 4 millones
LIMA CENTRO	239 mil	128 mil	S/ 4,412	C 54.8% B 25.6%	1,101	S/ 118 millones
LIMA OESTE	464 mil	229 mil	S/ 8,225	A 33.4% B 52.6%	4,230	S/ 540.4 millones
LIMA SUR	498 mil	300 mil	S/ 4,283	C 33.3% D 34.7%	553	S/ 35.1 millones
CALLAO	302 mil	179 mil	S/ 3,824	C 31.1% D 43.8%	417	S/ 40.3 millones

Figura 24. Perfiles zonales de Lima metropolitana 2020
Fuente: Tomado de *Perfiles Zonales: Lima a detalle*, por IPSOS, 2020.

Criterio psicográfico.

Personas con estilos de vida sofisticados que son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias.

Estilo progresista, están siempre en busca de oportunidades, son extremadamente prácticos y modernos.

Estilo las modernas, buscan el reconocimiento de la sociedad, les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general.

Estilo los formalistas, valoran mucho su estatus social, trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, o en actividades independientes profesionales.

Figura 25. Estilos de vida de las personas
Fuente: Tomado de *Características de los Estilos de Vida*, por Arellano Marketing,, 2019.

Mapa de públicos

Todo producto está expuesto a una serie de decisiones en diferentes públicos, de ella depende la inserción, aceptación y permanecía del producto en el mercado. Para ello se realiza un matriz estratégica con cinco espacios que representan las diferentes categorías de públicos y un eje central que representa el producto de la empresa.

Los cinco grupos están conformados por:

Inversores, de quien depende la sustentación económica.

Referentes, es el grupo de los formadores de opinión, pueden ser individuos, otras organizaciones del sector u organismos de gobierno.

Clientes, destinatarios directos de los productos o servicios de la empresa.

Entorno, distintos sectores de la sociedad que tiene relación directa o indirecta con la empresa.

Interno, recurso humano que lleva a cabo el proyecto o proceso del proyecto (Manucci, 2005).

Eje estratégico	Públicos	Impacto en los vínculos
Sustentación	Inversores Referentes	*De ellos depende la definición y el desarrollo de determinados productos de la organización.*
Permanencia	Clientes Entorno	*De ellos depende la permanencia y la sostenibilidad de los productos de la organización.*
Ejecución	Interno	*De ellos depende la ejecución de las actividades y los procesos que conforman el producto.*

Figura 26. Clases de públicos
Fuente*:* Tomado de *Innovación y Estrategia en Comunicaciones de Marketing*, por Manucci, 2005.

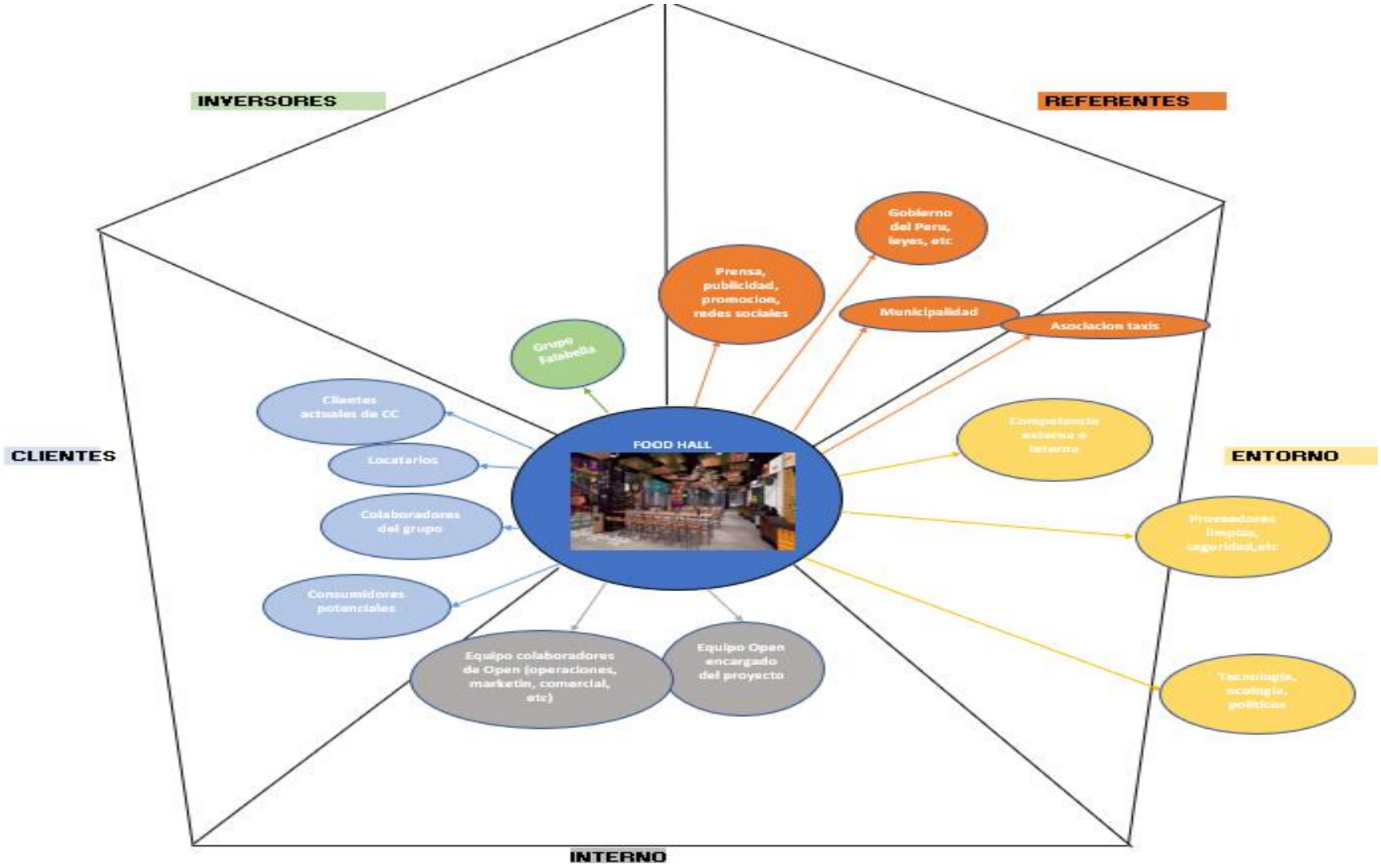


Figura 27. Mapa de público food hall

Inversores. Grupo Falabella. Quien es el principal inversor del proyecto.

Referentes. Prensa, Publicidad y promoción, paneles publicitarios, redes sociales, para dar a conocer nuestro modelo de negocio o proyecto.

Municipalidad de Surquillo, ente del gobierno donde tramitaremos las licencias de funcionamiento y los permisos necesarios, pago de tributos y arbitrios.

Gobierno de Perú. Se respetarán todas las leyes, resoluciones ministeriales y ambientales establecidas por el gobierno.

Asociaciones de taxistas de la comunidad. Ubicados fuera del centro comercial y con permiso municipal, los cuales nos ayudarán para que conozcan el food hall y nos pongan en contacto con clientes y/o consumidores para poder aumentar nuestra presencia.

Clientes. Locatarios. Empresarios que estarán en el food hall

Clientes o consumidores Potenciales. Con los que utilizaremos diferentes estrategias de comunicación para atraerlos.

Clientes actuales del Cc. Los asiduos concurrentes al centro comercial

Colaboradores del grupo. De las empresas Tottus, Sodimac, Falabella, GPI, etc de la torre administrativa.

Entorno. Competencia ubicada a 30 minutos de nuestro food hall

Competencia interna dentro del centro comercial (patio de comida)

Proveedores de Limpieza. Para mantener el food hall en óptimas condiciones

Proveedores de seguridad. Para mantener el food hall resguardado las 24 horas.

Factores tecnológicos, políticos, ecológicos.

Interno. Equipo de desarrollo del proyecto. Colaboradores de Open encargados del diseño y puesta en marcha del proyecto.

Equipo de trabajo Open. Diferentes áreas de la empresa tales como, operaciones, marketing, comercial, legal, etc., que tienen un mismo objetivo, la realización y rentabilidad del proyecto.

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto

Producto mínimo viable

El Producto Mínimo Viable es una "versión mínima de un nuevo producto que permite al equipo recopilar el mayor aprendizaje posible con el menor esfuerzo posible." Este PMV debe resolver los problemas de los clientes. Permite obtener un aprendizaje validado aportando un valor tangible al grupo de clientes objetivos de nuestro producto o servicio (Touza, s.f.).

A continuación, detallaremos el producto mínimo viable para el food Hall que consiste en la distribución de la zona donde se realizará este proyecto, detallando los espacios para los locatarios y para nuestros consumidores.

Los locales comerciales tendrán un espacio de 9 y 15 metros cuadrados donde encontrarán todos los puntos necesarios (agua, energía, desagüe, etc.) para su implementación y los consumidores tendrán espacios cómodos que van desde mesas, sillas, arquitectura moderna para que puedan disfrutar del lugar.

Figura 28. Prototipo Food Hall

Producto Mínimo Viable

Figura 29. Producto mínimo viable del food hall

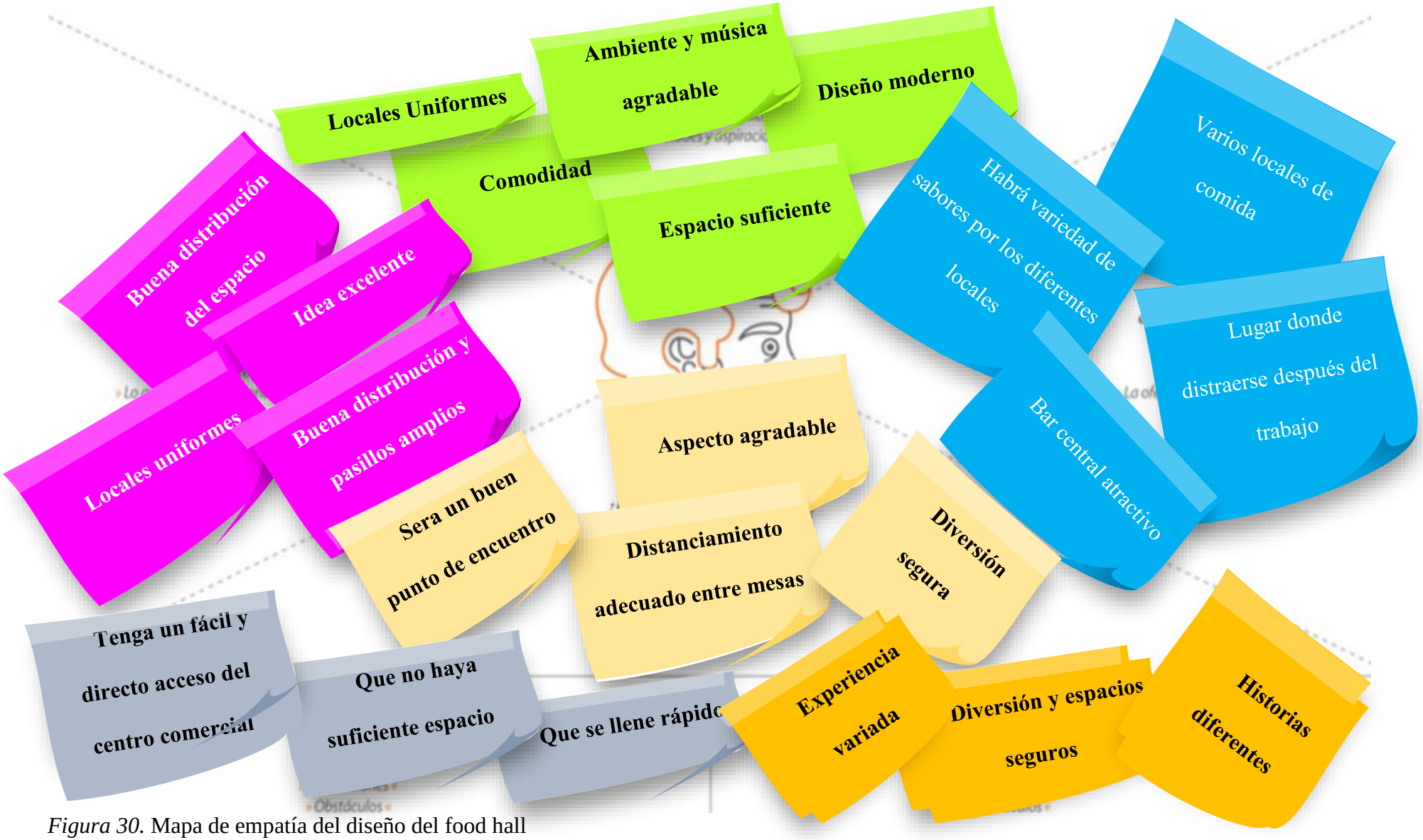


Figura 30. Mapa de empatía del diseño del food hall

Blue print de servicio

Es un mapa de puntos de contacto, que describe cómo sus cualidades tangibles e intangibles afectan la forma en que las personas se sienten y cuánto valor reciben. Como herramienta operativa ayuda a visualizar los componentes de un servicio con el detalle suficiente para analizarlo, implementarlo y mantenerlo. (Customer Experience, 2018)

A continuación, se mostrará el blue print se servicios trabajado para este proyecto donde podremos apreciar la interrelación de los trabajadores, locatarios con los consumidores, así como también la percepción del consumidor.

A partir de ello podremos apreciar cuales son los puntos de dolor, los riesgos en los que se debe trabajar y los momentos wow que aprovecharemos para mantener cautivo a nuestros clientes, consumidores.

Observamos tres posibles puntos de dolor:

Evitar que haya colas cuando el cliente se dirige a al local a comprar. De suceder se pedirá capacitación al personal de los locatarios para agilizar los procesos.

Evitar fallas en las pantallas digitales de eventos y de menús, esto se evitará pasando un check list antes de la apertura del food hall.

Evitar la demora en la entrega del pedido. Los locatarios establecerán tiempos estandarizados para entregar sus pedidos.

Respecto a los riesgos observamos uno, que tiene que ver directamente con el personal contratado por la administración del food hall. Tanto el personal de seguridad, limpieza y mantenimiento serán capacitados según el cronograma de capacitaciones establecido por el centro comercial, respecto al servicio al cliente, brigadas de evacuación, primeros auxilios, manejo de equipos contrafuego, etc., para que de esta manera sepan cómo actuar y dirigir al público en caso haya algún incidente.

Por último, tenemos los momentos wow, para sorprender a los clientes, en este blue print podemos apreciar que podemos lograr estos momentos con el ambiente y música agradable, buena infraestructura, comodidad, espectáculos y experiencias agradables.

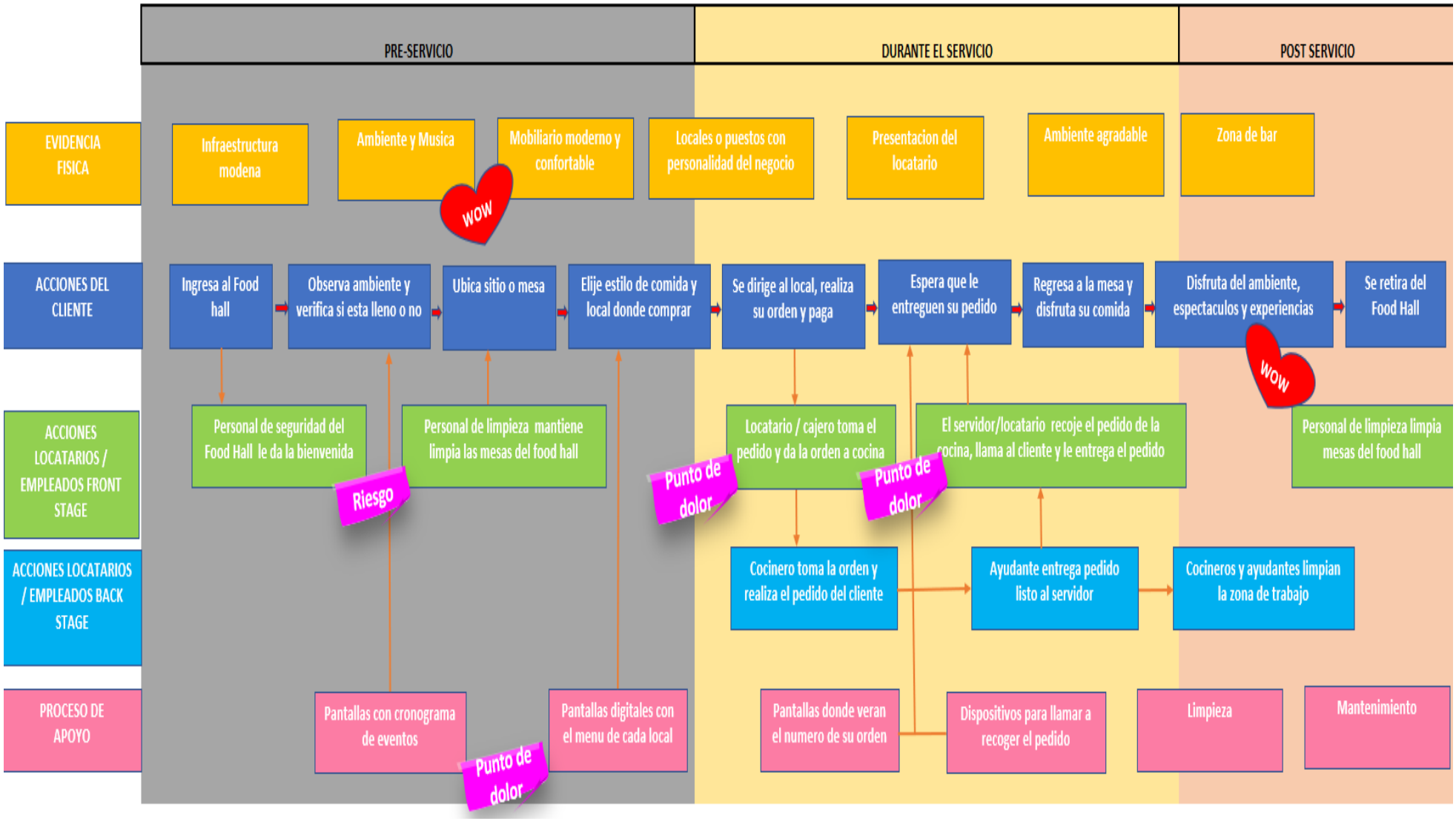


Figura 31. Blue print de servicio Food Hall Open

Profundizando en el tema de Definición de los Segmentos de Mercado:

Cliente

Empresas medianas o negocios conceptualizados en torno a lo mejor de comida nacional, las que podrían ser ‘Start-ups’ o firmas familiares o unipersonales (locatarios).

Usuario/consumidores

Pobladores del Perú hombres y mujeres de entre 18 y 55 años de los distritos aledaños del centro comercial como son: San Borja, Miraflores, Surco, Surquillo y colaboradores de las oficinas administrativas del corporativo Falabella.

Supuestos

Según datos Censo Nacional de Franquicias, realizado en el año 2017 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, operan en el Perú 47 franquicias relacionadas con el rubro de gastronomía, de las cuales 39 son Nacionales, y 8 son Extranjeras.

Considerando que el sector gastronomía tuvo un índice de crecimiento anual del 7%, podemos suponer que el número de franquicias creció a una ratio similar, por lo que el número de franquicias al año 2020 sería 57.

El año 2017 hubo 47 franquicias gastronómicas.

El año 2018 hubo 50 franquicias gastronómicas.

El año 2019 hubo 54 franquicias gastronómicas.

El año 2020 hubo 57 franquicias gastronómicas.

El Centro Comercial Open Plaza Angamos recibió, en el año 2019, 16 millones de visitas.

Este número de visitas no es lineal durante el año. Sufre modificaciones debidas a eventos puntuales como en los meses de julio y diciembre.

Considerando una curva de comportamiento, con factores que cambian mensualmente (dependiendo de posibles cambios promocionales o económicos) tenemos los siguientes datos:

Tabla 4.

Visitas al Año 2019

Mes	Curva	Factor	Total Visitantes
Enero	0.9	0.05	842,105.26
Febrero	1.1	0.06	1,029,239.77
Marzo	1.2	0.07	1,122,807.02
Abril	0.9	0.05	842,105.26
Mayo	1.2	0.07	1,122,807.02
Junio	0.8	0.05	748,538.01
Julio	3	0.18	2,807,017.54
Agosto	0.8	0.05	748,538.01
Septiembre	1.2	0.07	1,122,807.02
Octubre	0.9	0.05	842,105.26
Noviembre	1.1	0.06	1,029,239.77
Diciembre	4	0.23	3,742,690.06
TOTAL			**16,000,00.00**

Debido a las circunstancias relacionadas con la propagación del coronavirus y de la enfermedad COVID 19, tomaremos en cuenta que los aforos se deben reducir en un 50%, por lo que el número de visitas sería:

Tabla 5.

Reducción del 50% de Aforo

Mes	Curva	Factor	Total Visitantes
Enero	0.90	0.05	421,052.63
Febrero	1.10	0.06	514,619.88
Marzo	1.20	0.07	561,403.51
Abril	0.90	0.05	421,052.63
Mayo	1.20	0.07	561,403.51
Junio	0.80	0.05	374,269.01
Julio	3.00	0.18	1,403,508.77
Agosto	0.80	0.05	374,269.01
Septiembre	1.20	0.07	561,403.51
Octubre	0.90	0.05	421,052.63
Noviembre	1.10	0.06	514,619.88
Diciembre	4.00	0.23	1,871,345.03
TOTAL			**8,000,000.00**

El Ticket Promedio de Consumo por usuario del food hall es S/. 15, con lo que se puede adquirir un combo de cualquiera de los locatarios.

Actualmente, en el centro comercial, se cuenta con un food court, el cual cuenta con 7 locales. Las ventas de estos locales, durante el año 2019, fueron (en miles de Soles):

Tabla 6.

Venta Locales Food Court 2019

Nombre Comercial	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Local 1	117,272	110,838	119,205	117,157	126,136	123,065	129,175	120,464	109,790	122,097	75,850	140,215	1,411,262
Local 2	120,183	112,427	121,292	122,421	135,195	121,621	131,996	126,231	110,102	119,557	87,712	137,043	1,445,781
Local 3	93,800	90,804	91,748	90,120	85,005	87,644	101,873	93,887	73,535	90,008	65,710	90,008	1,054,142
Local 4	261,234	241,885	228,238	225,608	255,372	243,803	266,388	248,588	223,394	244,319	135,650	268,589	2,843,068
Local 5	99,568	101,163	110,072	107,279	116,709	111,976	119,187	138,858	107,476	112,121	87,829	110,904	1,323,143
Local 6	76,349	81,258	87,024	89,332	101,532	86,376	101,455	104,130	90,015	92,485	78,088	100,308	1,088,352
Local 7	104,600	100,473	99,314	98,604	126,532	93,530	103,081	100,831	100,530	100,915	91,580	110,492	1,230,482
Total	**873,006**	**838,849**	**856,893**	**850,522**	**946,481**	**868,014**	**953,156**	**932,988**	**814,841**	**881,501**	**622,419**	**957,559**	**10,396,230**

Este nivel de ventas, considerando las circunstancias del COVID, podrían reducirse en proporción a la reducción del número de visitas (50%). Estos datos nos sirven como referenciales para establecer siguientes supuestos.

El food hall contará con un espacio arrendable de 192 m2, considerando:

13 locales de 9 m2.

5 locales de 15 m2.

El aporte de cada local al ingreso total considera un factor obtenido de esta manera:

Tabla 7.

Aporte de Cada Local

Tamaño de local m^2	**N° Locales**	**Metros Cuadrados**	**Aporte Total a Ingresos** *(Metros Cuadrados / Área Total)*	**Aporte Individual a Ingresos** *(Aporte Total a Ingresos / Número de Locales)*
9	13	117	0.61	0.047
15	5	75	0.39	0.078
Total	**18**	**192**		

El pago de alquiler de los clientes del food hall (los locatarios) tendrá dos factores:

Fijo: Monto de renta mensual de S/. 5000, en caso su nivel de venta mensual sea menor a S/. 58823 aproximadamente

Variable: Si las ventas mensuales son mayores a S/. 58823, el cliente deja de pagar el monto fijo y pasa a pagar un monto de renta variable equivalente al 8.5% de las ventas mensuales.

Análisis Cuantitativo. Proyección estimada de la demanda y de la demanda insatisfecha

Clientes.

Según datos Censo Nacional de Franquicias, realizado en el año 2017 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, operan en el Perú 47 franquicias relacionadas con el rubro de gastronomía, de las cuales 39 son Nacionales, y 8 son Extranjeras.

Nuestro food hall dispondrá de 18 locales. Tomando en cuenta que el número de franquicias relacionadas con gastronomía es de 57, con una correcta estrategia comercial tendríamos el total de locales cubiertos. De ser cubiertos todos los locales del food hall con franquicias relacionadas con gastronomía, tendría una demanda insatisfecha de 39 franquicias.

Usuarios/consumidores.

Visitas al centro comercial:

El Centro Comercial Open Plaza Angamos recibió, en el año 2019, 16 millones de visitas. Este número de visitas no es lineal durante el año. Sufre modificaciones debidas a eventos puntuales como en los meses de julio y diciembre. Considerando una curva de comportamiento, con factores que cambian mensualmente y considerando la situación actual - covid (dependiendo de posibles cambios promocionales o económicos) tenemos los siguientes datos:

Tabla 8.

Comportamiento Mensual Visitas

Mes	Curva	Factor	Total Visitantes
Enero	0.90	0.05	421,052.63
Febrero	1.10	0.06	514,619.88
Marzo	1.20	0.07	561,403.51
Abril	0.90	0.05	421,052.63
Mayo	1.20	0.07	561,403.51
Junio	0.80	0.05	374,269.01
Julio	3.00	0.18	1,403,508.77
Agosto	0.80	0.05	374,269.01
Septiembre	1.20	0.07	561,403.51
Octubre	0.90	0.05	421,052.63
Noviembre	1.10	0.06	514,619.88
Diciembre	4.00	0.23	1,871,345.03
TOTAL			**8,000,000.00**

Para las visitas al Centro Comercial, consideraremos 3 posibles escenarios:

Tabla 9.

Tres Posibles Escenarios

Escenario	Descripción
Pesimista	**1 de cada 30** visitas decide hacer un consumo en el food hall.
Conservador	**1 de cada 10** visitas decide hacer un consumo en el food hall.
Optimista	**1 de cada 4** visitas decide hacer un consumo en el food hall.

De esta forma, la cantidad de posibles usuarios del food hall sería, para cada escenario, en el primer año de funcionamiento:

Tabla 10.

Posibles Usuarios Food Hall

Mes	Total Visitantes	Pesimista	Conservador	Optimista
Enero	421,052.63	14,035.09	42,105.26	105,263.16
Febrero	514,619.88	17,154.00	51,461.99	128,654.97
Marzo	561,403.51	18,713.45	56,140.35	140,350.88
Abril	421,052.63	14,035.09	42,105.26	105,263.16
Mayo	561,403.51	18,713.45	56,140.35	140,350.88
Junio	374,269.01	12,475.63	37,426.90	93,567.25
Julio	1,403,508.77	46,783.63	140,350.88	350,877.19
Agosto	374,269.01	12,475.63	37,426.90	93,567.25
Septiembre	561,403.51	18,713.45	56,140.35	140,350.88
Octubre	421,052.63	14,035.09	42,105.26	105,263.16
Noviembre	514,619.88	17,154.00	51,461.99	128,654.97
Diciembre	1,871,345.03	62,378.17	187,134.50	467,836.26
Total	**8,000,000.00**	**266,666.67**	**800,000.00**	**2,000,000.00**

Cálculo Estimado de Ventas con la Proyección Estimada (Clientes)

Para calcular las ventas de los posibles clientes del food hall, consideraremos que el Ticket Promedio de Consumo por usuario es de S/. 15 (con este monto se puede adquirir un combo de cualquiera de los locatarios).

De esta forma, las ventas totales mensuales del food hall, para cada escenario serían las siguientes:

Tabla 11.

Ventas Totales Mensuales Para Cada Escenario

Mes	Pesimista		Conservador		Optimista	
	Total Usuario	**Total Ventas (S/.)**	**Total Usuario**	**Total Ventas (S/.)**	**Total Usuario**	**Total Ventas (S/.)**
Enero	14,035.09	210,526.32	42,105.26	631,578.95	105,263.16	1,578,947.36
Febrero	17,154.00	257,309.94	51,461.99	771,929.82	128,654.97	1,929,824.55
Marzo	18,713.45	280,701.76	56,140.35	842,105.27	140,350.88	2,105,263.16
Abril	14,035.09	210,526.32	42,105.26	631,578.95	105,263.16	1,578,947.36
Mayo	18,713.45	280,701.76	56,140.35	842,105.27	140,350.88	2,105,263.16
Junio	12,475.63	187,134.51	37,426.90	561,403.52	93,567.25	1,403,508.79
Julio	46,783.63	701,754.39	140,350.88	2,105,263.16	350,877.19	5,263,157.89
Agosto	12,475.63	187,134.51	37,426.90	561,403.52	93,567.25	1,403,508.79
Septiembre	18,713.45	280,701.76	56,140.35	842,105.27	140,350.88	2,105,263.16
Octubre	14,035.09	210,526.32	42,105.26	631,578.95	105,263.16	1,578,947.36
Noviembre	17,154.00	257,309.94	51,461.99	771,929.82	128,654.97	1,929,824.55
Diciembre	62,378.17	935,672.52	187,134.50	2,807,017.55	467,836.26	7,017,543.86
TOTAL	**266,666.67**	**4,000,000.00**	**800,000.00**	**12,000,000.00**	**2,000,000.00**	**30,000,000.00**

Ventas mensuales por local (Cliente):

El food hall contará con un espacio arrendable de 192 m2, considerando:

- 13 locales de 9 m2.
- 5 locales de 15 m2.

El aporte de cada local al ingreso total considera un factor obtenido de esta manera:

Tabla 12.

Aporte de Cada Local al Ingreso Total

Tamaño de local m²	**N° Locales**	**Metros Cuadrados**	**Aporte Total a Ingresos** *(Metros Cuadrados / Área Total)*	**Aporte Individual a Ingresos** *(Aporte Total a Ingresos / Número de Locales)*
9	13	117	0.61	0.047
15	5	75	0.39	0.078
Total	**18**	**192**		

De esta forma, de cada sol que ingresa al food hall, cada local de 9 m^2 aporta S/. 0.047 a los ingresos total. De cada sol, cada local de 15 m^2 aporta S/. 0.078 a los ingresos totales.

Considerando los 3 escenarios, las ventas de los locales serían:

Escenario Pesimista

Tabla 13.

Escena Pesimista Para Locales de 9m^2

Mes		**Pesimista**	
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	14,035.09	210,526.32	9,868.42
Febrero	17,154.00	257,309.94	12,061.40
Marzo	18,713.45	280,701.76	13,157.89
Abril	14,035.09	210,526.32	9,868.42
Mayo	18,713.45	280,701.76	13,157.89
Junio	12,475.63	187,134.51	8,771.93
Julio	46,783.63	701,754.39	32,894.74
Agosto	12,475.63	187,134.51	8,771.93
Septiembre	18,713.45	280,701.76	13,157.89
Octubre	14,035.09	210,526.32	9,868.42
Noviembre	17,154.00	257,309.94	12,061.40
Diciembre	62,378.17	935,672.52	43,859.65
Total	**266,666.67**	**4,000,000.00**	**187,500.00**

Tabla 14.

Escena Pesimista Para Locales de 15m²

Mes	Pesimista		
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	14,035.09	210,526.32	16,447.37
Febrero	17,154.00	257,309.94	20,102.34
Marzo	18,713.45	280,701.76	21,929.82
Abril	14,035.09	210,526.32	16,447.37
Mayo	18,713.45	280,701.76	21,929.82
Junio	12,475.63	187,134.51	14,619.88
Julio	46,783.63	701,754.39	54,824.56
Agosto	12,475.63	187,134.51	14,619.88
Septiembre	18,713.45	280,701.76	21,929.82
Octubre	14,035.09	210,526.32	16,447.37
Noviembre	17,154.00	257,309.94	20,102.34
Diciembre	62,378.17	935,672.52	73,099.42
Total	**266,666.67**	**4,000,000.00**	**312,500.00**

Escenario Conservador

Tabla 15.

Escena Conservadora Para Locales de 9m²

Mes	Pesimista		
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	42,105.26	631,578.95	29,605.26
Febrero	51,461.99	771,929.82	36,184.21
Marzo	56,140.35	842,105.27	39,473.68
Abril	42,105.26	631,578.95	29,605.26
Mayo	56,140.35	842,105.27	39,473.68
Junio	37,426.90	561,403.52	26,315.79
Julio	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21
Agosto	37,426.90	561,403.52	26,315.79
Septiembre	56,140.35	842,105.27	39,473.68
Octubre	42,105.26	631,578.95	29,605.26
Noviembre	51,461.99	771,929.82	36,184.21
Diciembre	187,134.50	2,807,017.55	131,578.95
Total	**800,000.00**	**12,000,000.00**	**562,500.00**

Tabla 16.

Escena Conservadora Para Locales de 15m^2

Mes	Conservador		
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	42,105.26	631,578.95	49,342.11
Febrero	51,461.99	771,929.82	60,307.02
Marzo	56,140.35	842,105.27	65,789.47
Abril	42,105.26	631,578.95	49,342.11
Mayo	56,140.35	842,105.27	65,789.47
Junio	37,426.90	561,403.52	43,859.65
Julio	140,350.88	2,105,263.16	164,473.68
Agosto	37,426.90	561,403.52	43,859.65
Septiembre	56,140.35	842,105.27	65,789.47
Octubre	42,105.26	631,578.95	49,342.11
Noviembre	51,461.99	771,929.82	60,307.02
Diciembre	187,134.50	2,807,017.55	219,298.25
Total	**800,000.00**	**12,000,000.00**	**937,500.00**

Escenario Optimista

Tabla 17.

Escena Optimista Para Locales de 9m^2

Mes	Optimista		
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16
Febrero	128,654.97	1,929,824.55	90,460.53
Marzo	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21
Abril	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16
Mayo	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21
Junio	93,567.25	1,403,508.79	65,789.47
Julio	350,877.19	5,263,157.89	246,710.53
Agosto	93,567.25	1,403,508.79	65,789.47
Septiembre	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21
Octubre	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16
Noviembre	128,654.97	1,929,824.55	90,460.53
Diciembre	467,836.26	7,017,543.86	328,947.37
Total	**2,000,000.00**	**30,000,000.00**	**1,406,250.00**

Tabla 18.

Escena Optimista Para Locales de 15m^2

Mes	Optimista		
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local (S/.)**
Enero	105,263.16	1,578,947.36	123,355.26
Febrero	128,654.97	1,929,824.55	150,767.54
Marzo	140,350.88	2,105,263.16	164,473.68
Abril	105,263.16	1,578,947.36	123,355.26
Mayo	140,350.88	2,105,263.16	164,473.68
Junio	93,567.25	1,403,508.79	109,649.12
Julio	350,877.19	5,263,157.89	411,184.21
Agosto	93,567.25	1,403,508.79	109,649.12
Septiembre	140,350.88	2,105,263.16	164,473.68
Octubre	105,263.16	1,578,947.36	123,355.26
Noviembre	128,654.97	1,929,824.55	150,767.54
Diciembre	467,836.26	7,017,543.86	548,245.61
Total	**2,000,000.00**	**30,000,000.00**	**2,343,750.00**

Flujos de Ingresos Proyectados para food hall

El ingreso del food hall estará determinado por el pago de la renta de sus clientes (los locatarios). El pago de la renta tendrá dos factores:

Para locales de 9 m2:

Fijo: Monto de renta mensual de S/. 5,000, en caso su nivel de venta mensual sea menor a S/. 58823.

Variable: Si las ventas mensuales son mayores a S/. 58,823, el cliente deja de pagar el monto fijo y pasa a pagar un monto de renta variable equivalente al 8.5% de las ventas mensuales.

Para locales de 15 m^2:

Fijo: Monto de renta mensual de S/. 8,000, en caso su nivel de venta mensual sea menor a S/. 94,117.

Variable: Si las ventas mensuales son mayores a S/. 94,117, el cliente deja de pagar el monto fijo y pasa a pagar un monto de renta variable equivalente al 8.5% de las ventas mensuales.

De esta forma, el flujo de ingresos, considerando los 3 escenarios posibles, será:

Escenario pesimista.

Tabla 19.

Flujo de Ingresos Pesimista

Mes	Total Usuarios	Total Ventas Food Hall (S/.)	Local 9 m²				Local 15 m²				PAGO RENTA TOTAL
			Total Ventas cada Local 9 m² (S/.)	Pago de Renta	N° Locales	Total Renta	Total Ventas cada Local 15 m² (S/.)	Pago Alquiler	N° Locales	Total Renta	
Enero	14,035.09	210,526.32	9,868.42	5,000.00	13.00	65,000.00	16,447.37	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Febrero	17,154.00	257,309.94	12,061.40	5,000.00	13.00	65,000.00	20,102.34	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Marzo	18,713.45	280,701.76	13,157.89	5,000.00	13.00	65,000.00	21,929.82	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Abril	14,035.09	210,526.32	9,868.42	5,000.00	13.00	65,000.00	16,447.37	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Mayo	18,713.45	280,701.76	13,157.89	5,000.00	13.00	65,000.00	21,929.82	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Junio	12,475.63	187,134.51	8,771.93	5,000.00	13.00	65,000.00	14,619.88	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Julio	46,783.63	701,754.39	32,894.74	5,000.00	13.00	65,000.00	54,824.56	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Agosto	12,475.63	187,134.51	8,771.93	5,000.00	13.00	65,000.00	14,619.88	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Septiembre	18,713.45	280,701.76	13,157.89	5,000.00	13.00	65,000.00	21,929.82	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Octubre	14,035.09	210,526.32	9,868.42	5,000.00	13.00	65,000.00	16,447.37	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Noviembre	17,154.00	257,309.94	12,061.40	5,000.00	13.00	65,000.00	20,102.34	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Diciembre	62,378.17	935,672.52	43,859.65	5,000.00	13.00	65,000.00	73,099.42	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**

TOTAL	**266,666.67**	**4,000,000.00**	**187,500.00**	**60,000.00**		**780,000.00**	**312,500.00**	**96,000.00**		**480,000.00**	**1,260,000.00**

Escenario conservador.

Tabla 20.

Flujo de Ingresos Conservadores

			Local 9 m²				**Local 15 m²**				
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local 9 m² (S/.)**	**Pago Renta**	**N° Locales**	**Total Renta**	**Total Ventas cada Local 15 m² (S/.)**	**Pago Renta**	**N° Locales**	**Total Renta**	**PAGO RENTA TOTAL**
Enero	42,105.26	631,578.95	29,605.26	5,000.00	13.00	65,000.00	49,342.11	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Febrero	51,461.99	771,929.82	36,184.21	5,000.00	13.00	65,000.00	60,307.02	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Marzo	56,140.35	842,105.27	39,473.68	5,000.00	13.00	65,000.00	65,789.47	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Abril	42,105.26	631,578.95	29,605.26	5,000.00	13.00	65,000.00	49,342.11	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Mayo	56,140.35	842,105.27	39,473.68	5,000.00	13.00	65,000.00	65,789.47	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Junio	37,426.90	561,403.52	26,315.79	5,000.00	13.00	65,000.00	43,859.65	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Julio	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21	8,388.16	13.00	109,046.05	164,473.68	13,980.26	5.00	69,901.32	**178,947.37**
Agosto	37,426.90	561,403.52	26,315.79	5,000.00	13.00	65,000.00	43,859.65	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Septiembre	56,140.35	842,105.27	39,473.68	5,000.00	13.00	65,000.00	65,789.47	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Octubre	42,105.26	631,578.95	29,605.26	5,000.00	13.00	65,000.00	49,342.11	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**

Noviembre	51,461.99	771,929.82	36,184.21	5,000.00	13.00	65,000.00	60,307.02	8,000.00	5.00	40,000.00	**105,000.00**
Diciembre	187,134.50	2,807,017.55	131,578.95	11,184.21	13.00	145,394.73	219,298.25	18,640.35	5.00	93,201.75	**238,596.48**
TOTAL	**800,000.00**	**12,000,000.00**	**562,500.00**	**69,572.37**		**904,440.78**	**937,500.00**	**112,620.61**		**563,103.07**	**1,467,543.85**

Escenario optimista.

Tabla 21.

Flujo de Ingresos Optimistas

			Local 9 m²				Local 15 m²				
	Total Usuarios	**Total Ventas Food Hall (S/.)**	**Total Ventas cada Local 9 m² (S/.)**	**Pago Renta**	**N° Locales**	**Total Renta**	**Total Ventas cada Local 15 m² (S/.)**	**Pago Renta**	**N° Locales**	**Total Renta**	**PAGO RENTA TOTAL**
Enero	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16	6,291.12	13.00	81,784.54	123,355.26	10,485.20	5.00	52,425.99	**134,210.53**
Febrero	128,654.97	1,929,824.55	90,460.53	7,689.14	13.00	99,958.88	150,767.54	12,815.24	5.00	64,076.21	**164,035.09**
Marzo	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21	8,388.16	13.00	109,046.05	164,473.68	13,980.26	5.00	69,901.32	**178,947.37**
Abril	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16	6,291.12	13.00	81,784.54	123,355.26	10,485.20	5.00	52,425.99	**134,210.53**
Mayo	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21	8,388.16	13.00	109,046.05	164,473.68	13,980.26	5.00	69,901.32	**178,947.37**
Junio	93,567.25	1,403,508.79	65,789.47	5,592.11	13.00	72,697.37	109,649.12	9,320.18	5.00	46,600.88	**119,298.25**
Julio	350,877.19	5,263,157.89	246,710.53	20,970.39	13.00	272,615.13	411,184.21	34,950.66	5.00	174,753.29	**447,368.42**
Agosto	93,567.25	1,403,508.79	65,789.47	5,592.11	13.00	72,697.37	109,649.12	9,320.18	5.00	46,600.88	**119,298.25**
Septiembre	140,350.88	2,105,263.16	98,684.21	8,388.16	13.00	109,046.05	164,473.68	13,980.26	5.00	69,901.32	**178,947.37**
Octubre	105,263.16	1,578,947.36	74,013.16	6,291.12	13.00	81,784.54	123,355.26	10,485.20	5.00	52,425.99	**134,210.53**
Noviembre	128,654.97	1,929,824.55	90,460.53	7,689.14	13.00	99,958.88	150,767.54	12,815.24	5.00	64,076.21	**164,035.09**
Diciembre	467,836.26	7,017,543.86	328,947.37	27,960.53	13.00	363,486.84	548,245.61	46,600.88	5.00	233,004.39	**596,491.23**
TOTAL	**2,000,000.00**	**30,000,000.00**	**1,406,250.00**	**119,531.25**			**2,343,750.00**	**199,218.75**			**2,550.000.00**

Proyección de ingresos

Para las proyecciones de ventas, consideraremos lo siguientes supuestos:

Los años 2020 y 2021 los aforos sigan siendo el 50% de los que serían en circunstancias normales, pero con un ligero crecimiento en ventas del 5% en el primer año. Recién a partir del año 2022 se pueda esperar variaciones de crecimiento de 20% anual por los siguientes 2 años (2022, 2023 y 2024). Crecimiento del 10% anual en los años 2025 y 2026: De esta forma, la proyección de ventas anual sería:

Tabla 22.

Proyección de Ingresos Escenario Pesimista

Mes	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Enero	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Febrero	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Marzo	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Abril	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Mayo	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Junio	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Julio	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Agosto	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Septiembre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Octubre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Noviembre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Diciembre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
TOTAL	**1,260,000.00**	**1,323,000.00**	**1,587,600.00**	**1,905,120.00**	**2,286,144.00**	**2,514,758.40**	**2,766,234.24**

Tabla 23.

Proyección de Ingresos Escenario Conservador

Mes	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Enero	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Febrero	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Marzo	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Abril	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Mayo	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Junio	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Julio	178,947.37	187,894.74	225,473.68	270,568.42	324,682.10	357,150.32	392,865.35
Agosto	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Septiembre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Octubre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Noviembre	105,000.00	110,250.00	132,300.00	158,760.00	190,512.00	209,563.20	230,519.52
Diciembre	238,596.48	250,526.31	300,631.57	360,757.88	432,909.46	476,200.41	523,820.45
TOTAL	**1,467,543.85**	**1,540,921.05**	**1,849,105.25**	**2,218,926.31**	**2,662,711.57**	**2,928,982.72**	**3,221,881.00**

Tabla 24.

Proyección de Ingresos Escenario Optimista

Mes	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Enero	134,210.53	140,921.05	169,105.26	202,926.32	243,511.58	267,862.74	294,649.01
Febrero	164,035.09	172,236.84	206,684.21	248,021.05	297,625.26	327,387.79	360,126.57
Marzo	178,947.37	187,894.74	225,473.68	270,568.42	324,682.11	357,150.32	392,865.35
Abril	134,210.53	140,921.05	169,105.26	202,926.32	243,511.58	267,862.74	294,649.01
Mayo	178,947.37	187,894.74	225,473.68	270,568.42	324,682.11	357,150.32	392,865.35
Junio	119,298.25	125,263.16	150,315.79	180,378.95	216,454.74	238,100.21	261,910.23
Julio	447,368.42	469,736.84	563,684.21	676,421.05	811,705.26	892,875.79	982,163.37
Agosto	119,298.25	125,263.16	150,315.79	180,378.95	216,454.74	238,100.21	261,910.23
Septiembre	178,947.37	187,894.74	225,473.68	270,568.42	324,682.11	357,150.32	392,865.35
Octubre	134,210.53	140,921.05	169,105.26	202,926.32	243,511.58	267,862.74	294,649.01
Noviembre	164,035.09	172,236.84	206,684.21	248,021.05	297,625.26	327,387.79	360,126.57
Diciembre	596,491.23	626,315.79	751,578.95	901,894.74	1,082,273.68	1,190,501.05	1,309,551.16
TOTAL	**2,550,000.00**	**2,677,500.00**	**3,213,000.00**	**3,855,600.00**	**4,626,720.00**	**5,089,392.00**	**5,598,331.20**

Análisis de Riesgos

Para realizar el Análisis de Riesgos, tendremos 2 variables:

Probabilidad

La probabilidad es la posibilidad de materialización del riesgo analizado, debiendo tener en cuenta que estamos hablando, en cualquier caso, de una probabilidad teórica pues la cuantificación exacta es imposible toda vez que el riesgo cero no existe.

La Probabilidad tendrá un nivel de medición considerando:

- Alta: 5
- Media: 3
- Baja: 3

Impacto o Severidad

La severidad se define como el porcentaje sobre la exposición en riesgo que no se espera recuperar en caso de incumplimiento.

La Severidad tendrá un nivel de medición considerando:

- Alta: 5
- Media: 3
- Baja: 3

El Riesgo se medirá por el producto de estas dos variables. Utilizaremos el siguiente cuadro para calificarlo:

		Probabilidad		
Severidad	Baja	< 3 **Bajo**	< 3 **Bajo**	Entre 3 y 14 **Medio**
	Media	< 3 **Bajo**	Entre 3 y 14 **Medio**	> 15 **Alto**
	Alta	Entre 3 y 14 **Medio**	> 15 **Alto**	> 15 **Alto**

Figura 32. Cuadro de probabilidad por severidad.

Los Riesgos identificados, y su valoración, se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 25.

Riesgos Identificados y su Valoración

Descripción	**Severidad**	**Probabilidad**	**Nivel de Riesgo**	**Calificación**	**Acciones Probables**
No ocupar la capacidad total de espacios	5	3	15	Alto	Elaborar una robusta estrategia comercial para procurar los posibles clientes la opción de adquirir una ubicación en el food hall.
Alta rotación de locatarios	1	3	3	Bajo	
No llegar a la afluencia de usuarios esperada	5	3	15		Debemos procurar publicitar correctamente el food hall, e invertir en aprovechar campañas comerciales para lograr que los usuarios del centro comercial accedan sin problemas.
No llegar al nivel de ingresos esperado	3	3	9	Medio	Debemos trabajar juntos con los arrendatarios de los locales para procurar tener ofertas atractivas, a fin de procurar a los usuarios experiencias que deseen renovar frecuentemente.

Resumen

En el capítulo dos se pudo identificar en el análisis FODA, que las oportunidades del medio entorno ve a esta clase de formatos como innovador y entretenido, así como también con buena acogida y con proyección a replicarse en diferentes partes de la ciudad; vemos también la fortaleza que tiene l

La empresa Open al pertenecer a unos de los grupos más sólidos del país con buena espalda financiera, liquidez y con un posicionamiento ganado como grupo.

Apreciamos en las cinco fuerzas de Porter que la negociación de los clientes es baja ya que podemos negociar con nuestros locatarios la renta y las condiciones de ingreso, sin embargo, respecto a los consumidores finales vemos que la negociación es alta debido a que los clientes se vuelven cada vez más exigentes, por tal motivo se realizará un conjunto de actividades para cumplir con sus expectativas. El poder de negociación de los proveedores es bajo porque tenemos muchas empresas de seguridad y limpieza en el mercado peruano, sin embargo, hay que considerar que tenemos una amenaza de productos sustitutos alta debido a que el centro comercial cuenta actualmente con un patio de comida. La amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad de nuevos competidores es baja porque es un formato nuevo en el mercado peruano y hay una mínima competencia actualmente.

Respecto al análisis cualitativo el PMV, es decir el formato o diseño del fod hall gusta y es atractivo para público; mientras que en el blue print del negocio evidenciamos que el servicio fluye sin problemas ya que detectamos puntos de dolor y riesgos que están totalmente mapeados y que se tendrá un plan de acción en caso ocurran.

Respecto al análisis cuantitativo podemos identificar qué a pesar del problema pandémico es un negocio con altas probabilidades de éxito por la cantidad de público que recibe Open Angamos, además de contar con una torre de oficinas administrativas con 1000 trabajadores que también aportan y serán consumidores potenciales del food hall.

Por otro lado, se refleja en la proyección de las ventas en los tres escenarios planteados como positivos.

Respecto al tema de los riesgos identificados podemos apreciar uno en rojo que se puede mitigar con las acciones planteadas.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de todo proyecto o empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio.

Este plan proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir de camino a este objetivo (Cohen, 2008):

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos del food hall dentro del centro comercial están relacionados con la maximización de ingresos en el centro comercial, incrementar el ingreso de público, captación de nuevos clientes, el posicionamiento, y la diferenciación y competitividad.

- Maximización de ingresos. Incrementar las ventas del centro comercial teniendo este nuevo y novedoso modelo de negocio dentro de las instalaciones, con un nuevo y diferente diseño estructural para atraer a los locatarios, así como también diferentes alternativas de comida y ambiente ameno y divertido para los consumidores.
- Incrementar el ingreso de público y captar nuevos consumidores. Mientras más afluencia peatonal haya en el centro comercial será posible la captación de nuevos consumidores para este nuevo modelo de negocio, esto se realizará a través de lanzamiento de campañas y promociones que resulten atractivas para el público.
- Posicionamiento. Lograr el posicionamiento del food hall como un espacio de diseño flexible, de experiencias nuevas, únicas y divertidas, donde se encontrará la mejor variedad de comida. Punto de encuentro entre amigos que deseen pasar un rato ameno y divertido.
- Diferenciación y competitividad. Lograr una diferenciación a través de diseño y espacio agradable con experiencias únicas, así como también un servicio

único y diferentes estilos de comidas que permitan la sostenibilidad y competitividad del negocio.

Criterios de Marketing

Debemos mencionar que el ciclo de vida de un producto es un conjunto de etapas por las que pasa un producto o servicio desde su introducción en el mercado hasta su retirada (Espinoza, s.f.)

Para realizar los criterios de marketing nos basaremos en el ciclo de vida del producto.

La introducción del food hall es el inicio de este negocio dentro del centro comercial, es muy importante porque es la primera impresión que tendrán de los consumidores, para ello se establece el nombre Open Food hall la cual se asociará a la marca del centro comercial, con la finalidad de dar seguridad y confianza tanto a los locatarios como a los consumidores.

La publicidad es parte fundamental dentro de este paso la cual se estima realizar a través de diferentes canales.

El crecimiento. Se espera que las ventas fluyan e incrementen; en este punto vamos a reforzar el posicionamiento, analizar la competencia, escuchar a los clientes, consumidores y establecer de un vínculo emocional con ellos. Trabajar en la calidad con la que nos introdujimos para evitar que esta caiga, mejorar los eventos, shows, activaciones que se presentan en esta zona y potencializarlos, trabajando siempre de la mano con los locatarios para realizar promociones con la finalidad de mantener cautivos y atraer a nuevos a los consumidores.

La madurez, se considera la más larga del ciclo, en esta etapa debemos mantenernos atento a los cambios dinámicos del entorno y los gustos del consumidor, incrementar la publicidad en diferentes medios, así como también realizar promociones más atractivas, para

tal efecto las estrategias de marketing buscan incrementar los ingresos, y satisfacer las expectativas de los clientes.

En el declive debemos estar pendiente de los cambios que exige el entorno y realizar innovaciones del de tal manera que continúe siendo atractivo para nuestros clientes y consumidores y evitar la liquidación del negocio.

Figura 33. Ciclo de vida de un producto
Fuente: tomado de *Ciclo de Vida de un Producto y sus 4 Etapas*, por Espinosa, 2018.

Formulación de Estrategias

La formulación de la estrategia de marketing es el proceso de definir de las metas y objetivos de marketing de una organización. Permite que los formuladores creen una guía, examinan el mercado y, utilizan esa información para determinar qué enfoques serán los mejores para llegar a los clientes y atraerlos hacia los servicios de la empresa (Saez, s.f.)

Estrategia de venta de portafolio

Considerando esta estrategia nuestro portafolio está dirigido a los locatarios y a los consumidores.

Respecto a nuestros locatarios se bridará asesoramiento continuo de ventas, seguridad, promociones, eventos, tramitaciones legales.

Nuestros consumidores recibirán un servicio único, de seguridad, limpieza y trato agradable y personalizado desde el ingreso al food hall hasta su retiro.

Encontrarán gran variedad de comidas y bebidas, en una estructura arquitectónica amena, flexible y acogedora.

Variedad de eventos, activaciones, espectáculos para que su paso por el food hall sea agradable e inolvidable, con todas las medidas y protocolos de seguridad.

Música ambiental, exposición de la variedad de menús, comidas, bebidas, promociones en las diferentes plataformas, redes y pantallas leds.

Estrategia de precio

Las estrategias de precio contribuyen a cumplir con los objetivos estratégicos orientados a las ganancias, ventas y status quo.

Dentro de las estrategias planteadas tenemos:

Ofrecer a nuestros consumidores promociones, descuentos aleatorios (ofertas) en combinaciones de productos, combos, etc.

Mantener precios competitivos de acorde al mercado y a la zona de influencia.

Ofrecer servicios y productos de calidad acorde a las necesidades del cliente manteniendo los precios competitivos.

Tener la lista de precios actualizados en los diferentes menús board de los locales, así como en las pantallas del food hall y centro comercial.

Estrategia de distribución / cobertura

Las estrategias de distribución contribuyen a cumplir con el objetivo estratégico, se debe apuntar a como el consumidor puede reconocer fácilmente nuestra marca, diferenciarnos a través de atributos para incrementar el interés de los clientes.

Dentro de las estrategias de esta índole tenemos la penetración de mercado ya que es un nuevo formato de negocio dentro del grupo empresarial. Hay que considerar que el posicionamiento que tiene la marca Open atrae a potenciales y satisfechos clientes.

Para ello debemos mantener un servicio con altos estándares, con una organización adecuada, manteniendo el orden, la limpieza, brindar seguridad dentro de las instalaciones, tener el mobiliario en óptimas condiciones, ofreciendo productos y servicios de calidad haciendo de este food hall un lugar ameno y divertido. Considerado y respetando los protocolos de seguridad.

Estrategia promocional

Las estrategias de promoción contribuyen a cumplir con el objetivo estratégico, ayudan a posicionar el negocio no sólo con los clientes actuales, sino también con otros nuevos. Ayuda a impulsar las ventas y en nuestro caso nos ayudan también a generar flujo de clientes que tal manera que ayuden al incremento de ventas.

Al iniciar las operaciones introduciremos el nuevo servicio y los nuevos productos regalando muestras de estos con la finalidad de que el público los conozca.

Realizar publicidad de nuestros servicios y de los productos de nuestros locatarios a través de la web, las redes sociales, pantallas leds y vallas ubicadas en las vías públicas para conectar con potenciales clientes.

En coordinación con los locatarios se realizará la estrategia de impulso para incentivar de manera interna al personal encargado de la venta en cada uno de los locales comerciales que conforman el food hall.

Realización de eventos promocionales para fomentar valores/sentimientos adicionales como la diversión, la curiosidad y el entretenimiento.

Se gestionará la imagen del food hall y el diseño con la agencia de medios con la que actualmente trabaja el centro comercial.

Estrategia ATL y BTL

Las estrategias anteriormente detalladas se verán complementadas con las estrategias ATL y BTL.

ATL (Above the line) publicidad realizada en todos los medios tradiciones y se realiza de forma masiva. Utilizaremos esta estrategia para dar a conocer el nuevo negocio realizando publicidad en medios tradicionales como radio, televisión, así como también nos apoyaremos en las revistas de productos que tienen nuestras empresas hermanas como tottus, Sodimac y Saga, en paneles móviles en las calles, en las vallas, con la finalidad de generar la imagen de la marca. La idea es lograr que la mayor parte de potenciales consumidores que vean esta publicidad se acerque al negocio.

BTL (below the line) forma de comunicación no masiva que se usa de manera más directa con el cliente o consumidor. Utilizaremos esta estrategia realizando marketing directo, volanteos, merchandising, banners, eventos en la zona destinada para este fin, activaciones y pasacalles en la zona de influencia del centro comercial; nuestro objetivo es poner el negocio a convivir con nuestro consumidor haciendo que vivan una experiencia única y de manera directa.

Por lo tanto, haremos una mezcla de ambas estrategias para lograr buenos resultados logrando obtener un balance entre ambas.

Estrategias digitales

El marketing digital o una estrategia digital integral es algo más que hacer una cuenta en Facebook o posicionarse en internet: es contemplar e incluir lo digital al plan y modelo de negocio, como una parte permanente y fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa. (Gavilán, 2018)

Para efectos del food hall se plantea lo siguiente.

Video marketing es el medio por el cual más se consume información, las redes sociales favorecen más este contenido, se presentarán videos cortos del food hall a través de historias como por ejemplo en el Instagram, en el Facebook de Open Plaza que nos ayudarán en el posicionamiento del mismo.

Figura 34. Video marketing en Facebook
Fuente*:* tomado de *Facebook Open Plaza*

Publicidad digital

Se comprarán espacios dentro los medios digitales existentes como Instagram, Facebook, Google, LinkedIn para dar a conocer el food.

Publicidad en social ads (anuncios sociales) y en Mobile ads (anuncios en móviles) donde anunciaremos al food hall en las plataformas de Open Plaza de Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, página web, tomando en consideración los mejores horarios para publicar.

Instagram, mejores días lunes, miércoles y jueves de 11:00 am a 1:00 pm (durante el almuerzo) y 7:00 pm a 9:00 pm después del trabajo. Siendo el peor día el domingo.

Facebook, mejores días jueves, viernes, sábado y domingo de 1:00 pm a 4:00 pm siendo el día martes el peor día para publicar y vemos que los fines de semana sábado y domingo es donde hay mayor interacción.

LinkedIn, mejores días martes, miércoles y jueves de 10:00 a 11:00 am, siendo los peores días los sábados y domingos.

Twitter, mejores días de lunes a viernes de 12:00 pm a 1:00pm, siendo los peores días los sábados y domingos.

SEO (Search engine optimization), posicionamiento orgánico en buscadores, lo cual permitirá que cuando los consumidores estén navegando aparezcan palabras relacionadas a la marca utilizando palabras claves y considerando que deben aparecer en los primeros lugares para la búsqueda.

Email marketing se enviarán correos electrónicos a nuestros consumidores y también a nuestros potenciales consumidores, pero hay que considerar que debemos ser relevantes, los correos a enviar deben ser de indoctrinación para que sepan de la existencia del lugar, de nutrición para educar al consumidor o cliente acerca del servicio, luego la conversión para lograr la fidelización.

Influencer marketing, actualmente la marca trabaja con personajes conocidos del medio televisivo e inclusive se utilizará aquellos colaboradores (microenfluencer) de Open que tienen gran capacidad y manejo de redes sociales y que a través de ellas influyen en los demás.

Landing Page. Contamos con páginas únicas de open plaza en nuestro sitio web, o como la página de wifi del centro comercial la que nos permite llevar a los usuarios de ella y convertirlo en Lead (visitantes) en la que les solicita los datos para poder acceder y de esa manera lograr base de datos para el food hall.

Big data utilizaremos la gran base de datos del grupo Falabella para poder llegar a potenciales consumidores, mientras tanto la empresa seguirá generando data a través de las diferentes redes wifi ubicadas en todos nuestros centros comerciales y otros puntos de internet.

Aplicaciones Marketing Mix Promocional

El profesor Jerry McCarthy presentó este sistema en su primera edición de la revista marketing alrededor de 1960. La cuatro p (producto, precio, plaza y promoción) proporcionan un marco de trabajo útil para la planeación y toma de decisiones de marketing. (Kotler, 2005)

Producto /Servicio

Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, entre otros. (Espinal, 2012)

En ámbitos del food hall veremos ambos términos, el servicio que el centro comercial brindará en esta zona, los alquileres para los locatarios y los productos que los locatarios expenderán.

El food hall será un negocio que se dedicará a brindar el servicio de arrendamiento o alquiler de locales comerciales dirigidos a empresarios del rubro gastronómico, dentro del cual tendrá relación con los servicios de limpieza, seguridad, mantenimiento.

El espacio comercial se encontrará dividido en 18 locales, 13 de ellos de 9 metros cuadrados y 5 de ellos de 15 metros cuadrados. Con infraestructura moderna y flexible.

Este espacio será un punto de convergencia de consumidores asiduos al centro comercial, consumidores potenciales, colaboradores de la torre de oficinas administrativas donde pondrán encontrar una variedad de comidas y bebidas preparadas en cocinas abiertas, siempre apuntando a vivir una experiencia única, agradable y con altos estándares de servicios.

Precio

Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso para los negocios. El precio es considerado como el más importante ya que es generador de utilidad. (Espinal, 2012)

Respecto al precio a cobrar a los locatarios (nuestros clientes) se realizarán en base a una renta fija de 5000 y 8000 soles o una renta variable equivalente al 8.5% de sus ventas totales, pago de alquiler, fondo de promoción.

Por otro lado, tendremos el precio del cobro de gasto común al locatario que está compuesto por los servicios de mantenimiento, seguridad, energía y agua con un fee administrativo de 5%. El objetivo es introducirse en el mercado, así como también conseguir rentabilidad.

Los precios de los productos en cada uno de los locales estarán orientados con la política de precios competitivos para tener participación en el mercado (penetración) y ser competitivos también con nuestra competencia más cercana Mercado 28 cuyos precios oscilan entre los 10 y 45 soles. Los precios también deben ser accesibles de acuerdo al mercado del rubro, hay que considerar que mientras más ventas tengan los locales comerciales, más ingresos tendrá el food hall.

Plaza

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. (Espinal, 2012)

El food hall estará ubicado dentro del centro comercial Open Plaza Angamos, el cual se encuentra una zona céntrica del distrito de Surquillo en Lima; cabe recalcar que es el único centro comercial ubicado en este distrito.

Los accesos actuales al centro comercial son muy directos tanto vehicular como peatonal ya que previo a la construcción se realizó un impacto vial que ayudó a tener actualmente un ingreso fácil y directo para el público.

Para el proyecto del food hall se ha pensado en utilizar una zona de estacionamiento del centro comercial totalmente visible y de fácil acceso. Este proyecto tendrá un diseño ameno, flexible, arquitectura moderna con buena iluminación, colores vivos, ambientación musical y el aroma agradable ya que a través de diversos estudios del neuromarketing se ha demostrado que una conjugación adecuada de estos factores es importantes y fundamental para que el consumidor pueda establecer una relación con el producto/servicio.

Figura 35. Ubicación centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú
Fuente: Tomado de *Google maps*, 2020

Figura 36. Centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza,* 2020.

Promoción

Abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto o servicio, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman. (Espinal, 2012)

Mercadeo directo

Se realizará un marketing directo en las zonas de influencia (público objetivo) y a clientes cautivos de la marca a través correos electrónicos, volanteos, folletos y cupones para recordación de marca e incentivar la visita al negocio.

Figura 37. Volanteo Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

Venta directa / fuerza de ventas / canal

Se persuadirá a los consumidores a través de una diversidad de eventos promocionales, activaciones y concursos para generar experiencias únicas y entretenidas.

Figura 38. Activaciones Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

Relaciones públicas

La imagen del food hall estará monitoreada por la agencia de medios con la que actualmente trabaja Open Plaza, de tal manera que se pueda crear y colocar información noticiosa en los medios para atraer la atención de clientes y consumidores potenciales.

Esta agencia también nos ayudará a monitorear los diferentes medios acerca de los comentarios y las noticias del food hall.

Cabe recalcar que la agencia en cuestión tiene buenas relaciones con los diferentes medios del país.

Publicidad

Se realizará publicidad de manera outdoor en paneles digitales, vallas móviles, pasacalles, emisoras radiales, prensa (periódicos) y de manera indoor en paletas, pantallas led, video wall, totems, y banner ubicadas en todos los centros comerciales Open Plaza.

Se utilizarán las redes sociales como Facebook, Instagram y la página web ya creadas por la marca Open Plaza donde promocionaremos también las marcas de cada locatario integrante del food hall.

Todas estas actividades estarán impulsadas y apalancadas en el prestigio ya ganado de la marca Open Plaza.

Figura 39. Panel publicitario Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

Figura 40. Banners publicitarios Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

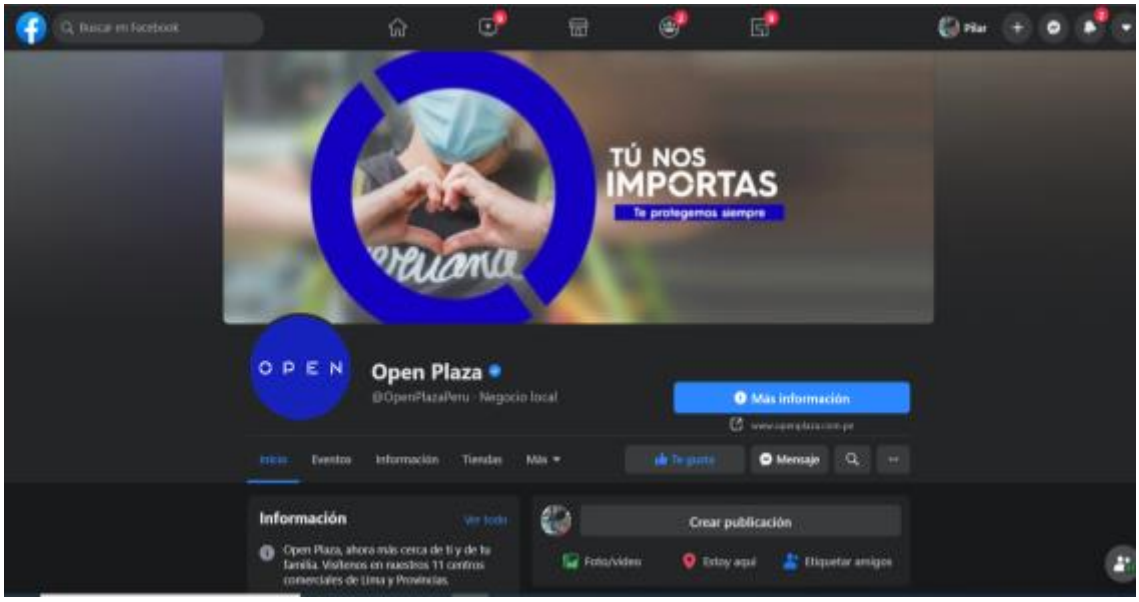


Figura 41. Facebook Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

Figura 42. Instagram Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

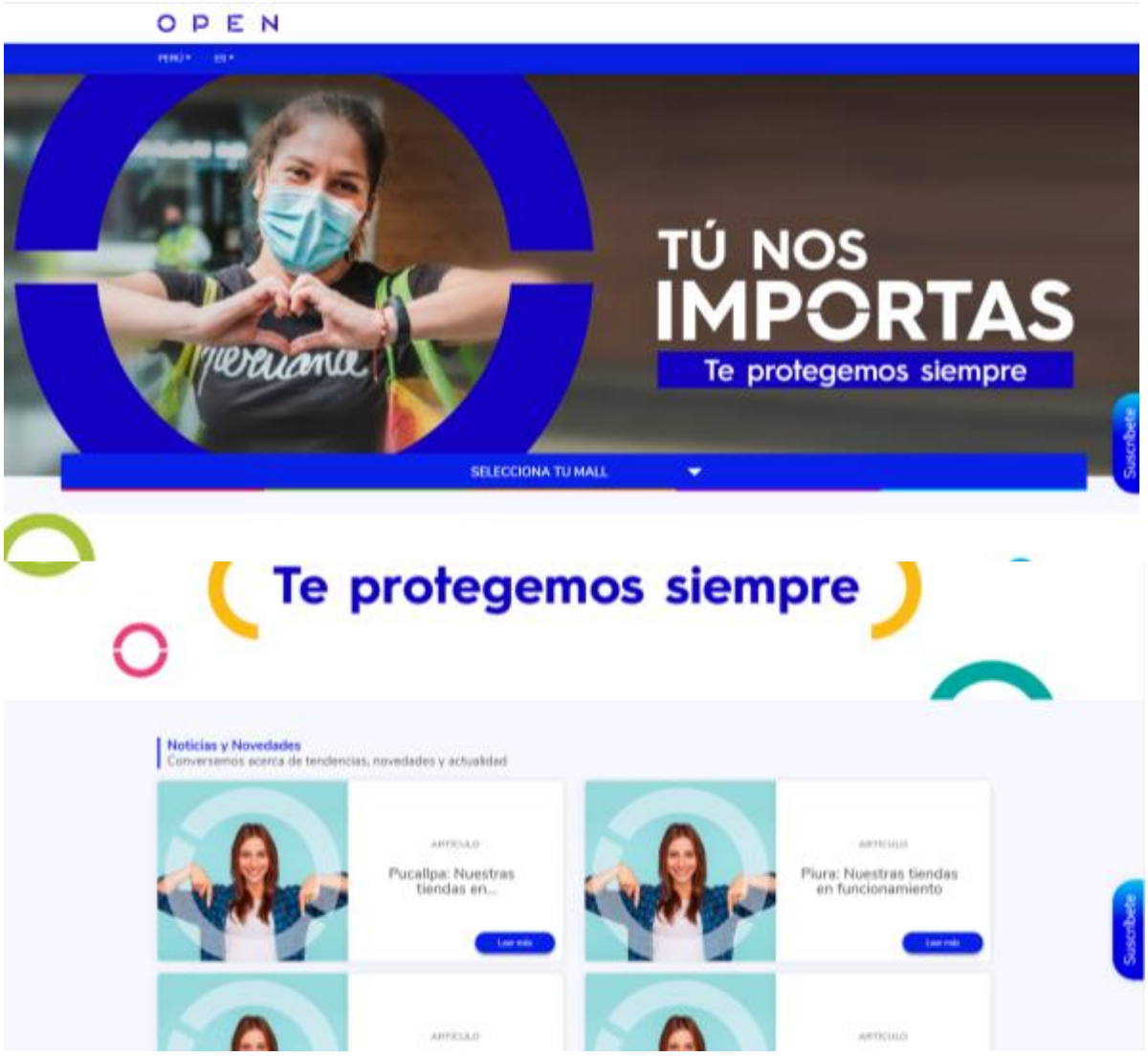


Figura 43. Página web Open Plaza
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza*, 2020.

Estrategia de Diferenciación

Consiste en el desarrollo de un plan de acción para lograr que un producto o servicio se posicione en el mercado y logre destacar sobre nuestra competencia. Con esto, la marca captar la atención, el reconocimiento y, de ser posible, la fidelidad de sus clientes. Generando una ventaja competitiva que lo distinga y lo respalde en el tiempo. (Puigdollers, 2019)

Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva está enfocada en un espacio gastronómico, flexible y de entretenimiento único; cada espacio presenta tipos de comidas y temáticas diferentes logrando experiencias únicas en el paladar de los consumidores.

Un lugar para compartir tiempo de calidad con amigos y familiares, y no solo comer en el food hall, hace desarrollar experiencias únicas en los consumidores.

Desarrollo continuo de actividades para generar y mantener un servicio con altos estándares de seguridad, limpieza, rapidez, y excelente atención al cliente.

Por otra parte, los locatarios elaboran su oferta concentrándose en factores clave como productos de calidad y únicos, atención rápida y personalizada, limpieza, precios accesibles y competitivos.

Valor agregado

Modelar la oferta gastronómica con la generación de experiencias únicas a través de eventos, activaciones, música ambiental logrando un completo entretenimiento y una convergencia con el diseño arquitectónico moderno, flexible ameno y aroma agradable. El espacio es diseñado para ser cálido, con texturas, bien iluminado y con un área común de mesas comunales e individuales.

La incorporación de tecnología como wifi, pantallas led que permiten la visualización más rápida de la oferta comercial.

Adicionalmente a ello los locatarios podrán hacer venta delivery con el actual delivery center con el que cuenta el centro comercial.

Resumen

En este capítulo podemos apreciar que estableciendo un plan de marketing se tiene una visión clara de los objetivos planteados que debemos alcanzar, desarrollando y formulando estrategias de marketing que nos permitan ser una guía, realizar actividades y

pasos a seguir para lograr la introducción, aceptación y mantención del proyecto en el mercado, así como también lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores, lograr una participación en el mercado que permita al negocio ser sostenible.

Las estrategias planteadas también tienen la finalidad de incrementar las ventas, generar flujo, y mantener una elevada rentabilidad.

Dentro de las estrategias planteadas para este proyecto se consideraron las estrategias de portafolio, estrategias de precios, estrategias de distribución y estrategias promocionales.

Se pudo observar la aplicación del marketing mix promocional al proyecto, en donde se detalla la política de precio a utilizar, precios competitivos para los consumidores y precios accesibles para los locatarios. Vimos también como está constituida la plaza, las facilidades de acceso que tiene, la ubicación céntrica que tiene en el distrito y el diseño arquitectónico moderno y flexible que tendrá el proyecto.

Por otro lado, están el producto y promoción. Se detalló que el producto hace referencia a locatarios y consumidores, siendo para el primero el alquiler o arrendamiento de espacios, y para el segundo (consumidores) la variedad de comida mezclada con entretenimiento, diversión, y experiencias únicas.

En la promoción detallamos como a través de la publicidad, las relaciones públicas, el mercadeo directo, y la venta directa, daremos a conocer, posesionar y mantener el negocio, apoyándonos con los medios ya establecidos y con la marca ya posesionada del centro comercial.

La ventaja competitiva y la generación de valor se trabaja en base a servicios de alta calidad, un punto de encuentro con experiencias únicas, generando entrenamiento a través de eventos, activaciones etc., que va de la mano con un moderno agradable y acogedor lugar.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En este capítulo se desarrollará el estudio técnico el cual mostrará los aspectos técnicos operativos que son necesarios para usar eficientemente los recursos y el cual determinará el tamaño óptimo del food hall, así como su localización, la ingeniería arquitectónica, descripción de la tecnología del negocio, diseño del proceso productivo y veremos también todo lo relacionado al modelo de gestión organizacional, tal como diseño organizacional, diseño de perfiles profesionales, gerencia de recursos humanos y análisis del marco normativo.

Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto es la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio mientras esté vigente un proyecto (Miranda, 2005).

Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio

El tamaño del proyecto estará determinado por la capacidad de venta que este pudiera generar el área y para los locatarios en general.

El food hall dispondrá de trece locales comerciales de 9 metros cuadrados cada uno, más 5 locales comerciales de quince metros cuadrados cada uno, en un área total de 1235 m2.

Considerando este espacio, la normativa legal vigente peruana considera un aforo total máximo de 500 personas. De esta manera, se desarrolló una distribución de las mesas con las que contará el food hall, la cual considera:

Tabla 26.

Aforo Food Hall

Aforo	Personas	Cantidad mesas	Total
Mesas de 8 personas	8	16	128
Mesas de 2 personas	2	17	34
Mesas de 4 personas	4	52	208
Mesas redondas de 4 personas	4	9	36
Sillas en el bar central	16	1	16
Tableros de 12 personas	12	6	72
Total Aforo			**494**

Como podemos observar, el aforo máximo legal no es excedido. El food hall operará de 11:00 am a 11:00 pm. Las horas de mayor rotación (horarios pico) del food hall serán las siguientes: de 12:00 a 15:00, y de 18:00 a 21:00. Las horas fuera de estos horarios, serán consideradas horario normal.

Considerando un ratio de “Rotación de Consumidores” como el número de veces que una mesa es completada en el transcurso de una hora de operación del food hall, y tomando en cuenta los dos tipos de horarios, tendremos la siguiente cantidad de consumidores por hora:

Tabla 27.

Consumidores por Hora

Aforo	**Personas**	**Cantidad mesas**	**Rotación** *(Veces por cada hora)*			
			Pico		**Normal**	
			Veces	**Número Personas**	**Veces**	**Número Personas**
Mesas de 8 personas	8	16	1.00	128.00	0.25	32.00
Mesas de 2 personas	2	17	3.50	119.00	0.50	17.00
Mesas de 4 personas	4	52	1.60	332.80	0.50	104.00
Mesas redondas de 4 personas	4	9	2.25	81.00	0.33	12.00
Sillas en el bar central	16	1	4.00	64.00	0.33	5.33
Tableros de 12 personas	12	6	0.50	36.00	0.50	36.00
Total consumidores				**760.80**		**206.33**

En un capítulo anterior determinamos que el Ticket Promedio de Consumo por usuario del food hall es de S/. 15. Esta suma de dinero le puede permitir a un consumidor adquirir un combo de cualquiera de los locatarios del food hall.

Tomando en consideración la cantidad de consumidores que tendrá el food hall en cada número de horas de los horarios “normal” y “pico”, las posibles ventas diarias podrían ser:

Tabla 28.

Posibles Ventas

Tipo de horario	Número de horas	Consumidores por hora	Ticket Promedio (S/.)	Total (S/.)
Pico	6	760	15	11,400
Normal	6	206	15	3,090
Total				**14,490**

De esta forma, la Capacidad del Food Hall será de S/. 14490 por día, o S/. 434700 por mes.

Otro lado se detalla que cada local contará con acometidas de agua, desagües, desagües grasos, sistema contra incendio, sistema de detección y acometidas eléctricas con una carga instalada de 15 kilowatts cada uno, estas acometidas son de suma importancia y básicas para el desarrollo de los procesos productivos internos de cada local.

Localización. Análisis de los principales criterios. Matriz de localización

Localización

La localización comprende niveles de aproximación que van desde una integración al medio nacional o regional (macrolocalización) hasta una zona urbana o rural (microlocalización) y así determinar el sitio preciso (Miranda, 2005).

Macrolocalización.

El proyecto estará ubicado en el país de Perú, departamento de Lima, en la zona de Lima centro, en el distrito de Surquillo; el lugar escogido para el proyecto se debe a que en esa ubicación se encuentra el centro comercial Open Plaza Angamos donde hay locales comerciales, tiendas anclas, módulos, agencias bancarias, etc lo que hace una concentración fuerte de demanda y una alta afluencia de público asistente, de tal manera que se aprovechará ese flujo peatonal; además la ubicación del centro comercial está en la parte central de los distritos aledaños como son San Borja, Miraflores, Surco que cuenta con un público que puede acceder a esta clase de ofertas.

Hay considerar también que al costado del centro comercial está ubicada la torre administrativa del grupo Falabella que alberga a los colaboradores de todas las empresas de dicho grupo, así como también en la zona existe una concentración de diferentes empresas de otros rubros.

La ubicación planteada es de fácil acceso, se cuenta con vías debidamente asfaltadas y accesos trabajados en el proyecto inicial del centro comercial para dar la facilidad de ingreso al público y/o clientes. Cabe recalcar que el centro comercial se encuentra ubicado en la intersección de dos de las principales avenidas de la ciudad de Lima como son la Av. Tomas Marsano y la Av. Angamos, tiene fácil acceso de trasporte público y cobertura de todos los servicios básicos.

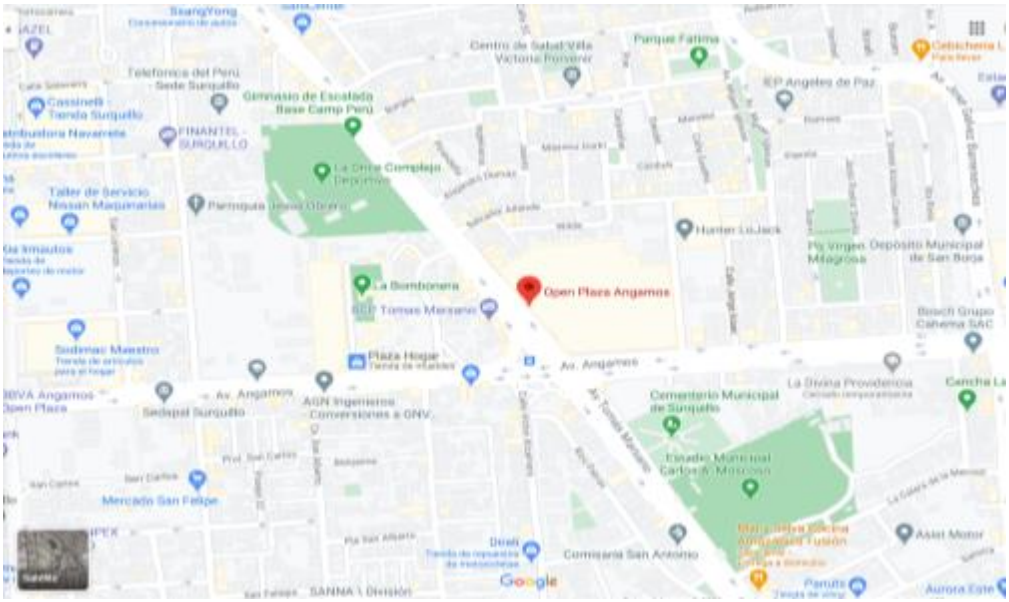


Figura 44. El Centro comercial Open Plaza Angamos-Surquillo-Lima-Perú y su ubicación
Fuente: Tomado de *Google Maps*, 2020.

Microlocalización.

El food hall se ubicará en el segundo piso dentro del centro comercial, se utilizará un área existente de estacionamientos; la zona tiene varios puntos de fácil acceso, se puede acceder desde las galerías del centro comercial las cuales están interconectadas por rampas

eléctricas, escaleras peatonales y amplios pasillos e inclusive utilizando las escaleras de escape.

A esta zona también tienen acceso directo los colaboradores de la torre administrativa del grupo Falabella, haciendo uso de ascensores y escaleras.

Por otro lado, el acceso también puede realizarse de manera directa mediante el ingreso vehicular ya que el proyecto se ubicará en una zona donde hay estacionamientos.

Análisis de los principales criterios

Para ver la localización del proyecto se realizó el análisis de los siguientes criterios:

Terreno o área.

El área a utilizarse dentro del centro comercial son un conjunto de estacionamientos ya existentes el cual abarcará 1235 metros cuadrados. Se aprovechará esa zona sin necesidad de invertir en la compra de un espacio o terreno para desarrollar dicho proyecto.

Adecuación del área y facilidades de acometidas.

El área existente será adecuada y trabajada para el desarrollo del proyecto. Hay que considerar que el proyecto al estar dentro del centro comercial y en una zona cercana a locales comerciales se tendrá la facilidad de realizar las instalaciones de acometidas eléctricas, agua, desagüe, sistemas contra incendio, así como también el manejo de residuos sólidos, etc a aquellos locales que estarán en el food hall y para las áreas comunes.

Diseño de la infraestructura.

Está en relación al diseño y forma que tendrá el food hall siempre pensando en la mejor y moderna infraestructura para los consumidores, de tal manera que podamos brindarle un mejor y agradable servicio, así como también que esta infraestructura sea flexible y con facilidades para nuestros clientes. Para ello el equipo de arquitectos trabajará para dar cumplimento a estos objetivos.

Los servicios Básicos.

Considerando que nuestros clientes tendrán un proceso productivo interno y que debemos prestar un buen servicio a nuestros consumidores, es de suma importancia que cuenten y que se brinden los servicios básicos como agua potable, energía, desagüe, internet, etc. y que actualmente ya existen en el centro comercial.

Estacionamientos.

El centro comercial actualmente cuenta con cinco pisos de estacionamiento, cantidad adecuada de lo que la ley solicita, los consumidores y/o clientes que quieran visitar o ingresar al food hall tendrán un espacio donde podrán estacionar su vehículo de manera segura.

Demanda cercana, acceso de consumidores.

La ubicación de food hall es estratégica ya que por encontrase dentro de un centro comercial que tiene un buen y directo acceso al público, que cuenta con una torre administrativa, que tiene distritos de afluencia de un nivel socioeconómico medio, que a su alrededor existen varias empresas o industrias podemos prever una demanda muy cercada y un buen acceso a los consumidores.

Facilidad de vías de acceso.

Las vías que permiten un fácil y directo acceso al centro comercial fueron diseñadas en el proyecto inicial que fue aprobado por la municipalidad mediante un estudio de impacto vial. Consideremos también que este centro comercial está ubicado en la intersección de dos de las principales avenidas de la cuidad de lima, lo que genera mayor tráfico de personas, generando paraderos y negocios cercanos. Consideremos también la facilidad de la zona para el trasporte público.

Para acceder al food hall se puede realizar por diferentes galerías del centro comercial, estacionamiento y oficinas administrativas.

Facilidad de acceso de proveedores y empleados.

El acceso a los proveedores y empleados está garantizado, ya que actualmente el centro comercial se encuentra diseñado para ello, puntualmente para el food hall se tomará en cuenta que los accesos para el abastecimiento de parte de los proveedores sean directos, así como también para los empleados. Hay que considerar la importancia de estos stakeholders para el desarrollo y éxito en la operación del proyecto.

Costos de infraestructura.

Es de suma importancia ya que el lugar que ha sido seleccionado para llevar a cabo este proyecto debe dar mayor rentabilidad, para ello se contará con una persona encargada del de administrar el food hall teniendo como objetivo la rentabilidad y la maximización de utilidades del proyecto.

Precio de arriendo.

El lugar escogido para el proyecto no pagará arriendo ya que pertenece al centro comercial, sin embargo, se considerarán pagos municipales como arbitrios, tributos, etc

Competencia.

Este proyecto no tiene competencia cercana, el food hall más cercano está ubicado en el distrito de Miraflores a unos 30 min aproximadamente, por lo tanto, no tendremos una competencia directa que ofrezca el mismo servicio.

Matriz de localización

Para la evaluación de los factores de localización se usa la matriz considerando el método de los factores ponderados, donde se establece un peso en porcentaje a los factores de localización el cual sumará 100%; se pone una escala de calificación a cada alternativa en un rango del 1 al 10 luego, se suma y se divide obteniendo un resultado total para cada alternativa, el cual determina la localización del proyecto.

Los centros comerciales evaluados para el desarrollo del proyecto son Open Plaza Angamos y Open Plaza Atocongo.

Tabla 29.

Matriz de Localización- Método de los Factores Ponderados

		Alternativas	
		OP Angamos	**OP Atocongo**
Factores de Localización	**Peso Relativo %**	**Calificación**	**Calificación**
Disponibilidad de terreno o área	20%	10	4
Adecuación de área y facilidades de acometidas	5%	10	4
Diseño de la infraestructura	5%	8	8
Servicios básicos	15%	8	8
Estacionamientos	5%	8	5
Demanda cercana, acceso de consumidores (torre)	15%	10	5
Facilidades de vías de acceso	10%	9	7
Facilidades de acceso de proveedores de empleados	5%	8	8
Costo de infraestructura	5%	8	8
Precio de arriendo	5%	9	9
Competencia	10%	10	10
Total	**100%**	**9.15**	**6.55**

Como resultado de la evaluación, la matriz arroja que la mejor ubicación para el desarrollo del food hall es Open Plaza Angamos.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

El área total para el desarrollo del proyecto es de 1235 metros cuadrados con un aforo para 500 personas el cual contará con 13 locales de nueve metros cuadrados cada uno, cuatro locales de 15 metros cuadrados cada uno y un bar central de 15 metros cuadrados como corazón del espacio; estos locales contarán con un mostrador o tablero de 1.10 metros de altura para que puedan atender con facilidad a los consumidores. A cada local se le dejará un punto de agua, energía, desagüe, desagües grasos, punto de red, sistema contra incendio, sistema de detección para que al momento de su implementación cuenten con los servicios necesarios y exigidos por ley.

El área no contará con puertas parametradas de acceso para los consumidores ya que será un área libre que pueda ser visualizada por todos sus frentes y podrán ingresar libremente, solamente estará cerrada en la parte de trastienda (parte trasera del food hall que

colinda con la parte trasera de los locales). La trastienda o área de servicio tendrá un área 223.53 m^2.

Respecto a las áreas para los consumidores contará con un espacio de arquitectura moderna, flexible, confortable y dinámico, con un área de 819.47 m^2. Se proponen mesas tipo barra flexibles para dos, cuatro y grupos hasta de ocho personas, así como también tableros que albergan hasta 12 personas, adicionalmente a ello se propone un espacio de 20 m^2 para activaciones o diferentes eventos como shows, conciertos en vivo, activaciones, etc. Los pasillos principales son mayores de 2.5 metros de ancho para el libre tránsito de los consumidores los cuales están por encima de la distancia exigida por ley.

Para mejorar la eficiencia energética la iluminación será con equipos led de tonalidad cálida para generar un ambiente más acogedor de acuerdo al estudio realizado por una empresa especialista.

La pintura base de paredes serán de color blanco y sobre ella se colocarán diferentes texturas, la decoración incluirá pantallas led para que puedan visualizar los eventos o activaciones y maceteros con plantas para darle calidez; también se contará con tachos portabanderas y tachos de basura necesarios para la operación.

Se considerará la música ambiental a un volumen adecuado para que los consumidores puedan comunicarse sin problemas, así como también se usará ambientadores para la generación de aromas agradables y hacer de este lugar más ameno y divertido para el consumidor.

Esta área contará con personal de aseo para que la limpieza sea constante y el ambiente siempre este limpio y con personal de seguridad para brindar y garantizar un espacio seguro para los consumidores, estos colaboradores son de proveedores externos del centro comercial (outsourcing, subcontratación de algunas funciones para ser realizadas por empresas externas).

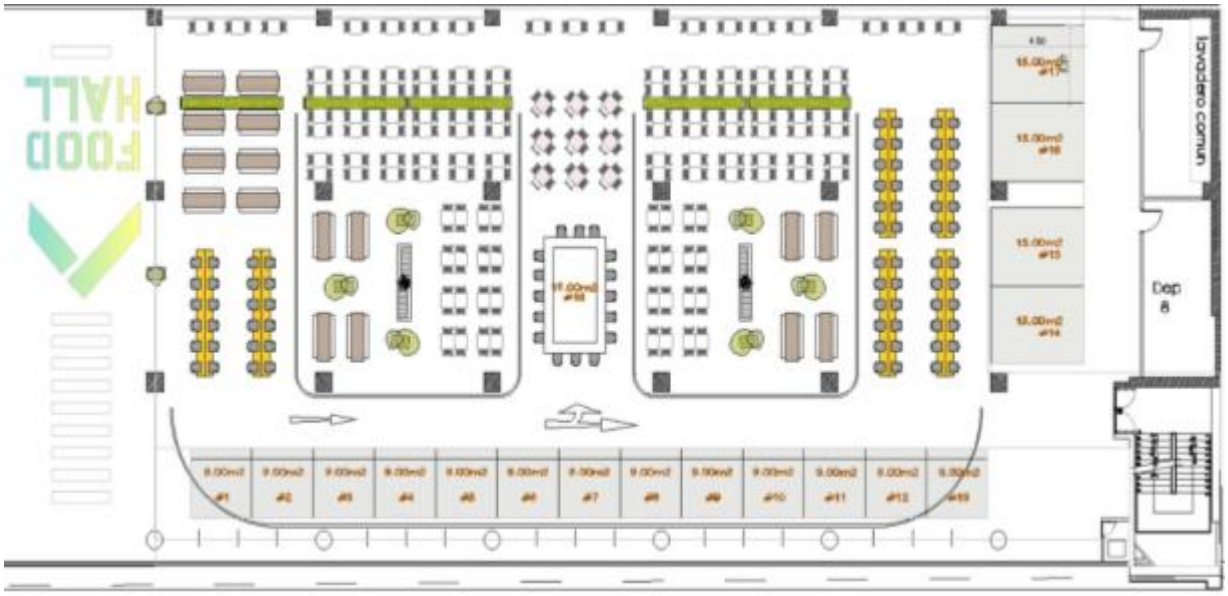


Figura 45. Distribución del food hall.

Descripción de la Tecnología del negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso

Para la operatividad del food hall se ha considerado lo siguiente:

Uso de tecnología como internet, pantallas led con toda su implementación y sistema para pasar los cronogramas de activaciones.

Los consumidores podrán tener acceso al servicio de wifi para que puedan navegar sin problemas en las redes sociales.

El área contará con un sistema contra incendio, detección de humo, cámaras de seguridad que estarán interconectados a los sistemas principales del centro comercial, así como también se dispondrán de extintores y luces de emergencia en cantidad adecuada.

Se contará con puntos de red para que los locatarios cuenten con servicios de pago a través de POS, poder dar mayores opciones pago y de esa manera hacer más agradable la estadía del consumidor.

Habrá una disposición de redes telefónicas para que los locatarios cuenten con una buena señal y puedan de manera interna realizar las coordinaciones con sus proveedores, colaboradores, etc.

Se contarán con parlantes instalados el cual estará conectado con el equipo de sonido que actualmente brinda música ambiental al centro comercial de tal manera que el proyecto también cuente con dicho servicio.

El personal de seguridad, aseo y mantenimiento contará con una radio para que la comunicación sea mucho más fluida y puedan realizar coordinaciones internas y con el administrador del lugar.

Diseño del proceso productivo (flujograma)

El flujograma es una representación gráfica de un proceso. Se representan los pasos que sigue un proceso o servicio desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utilizan elementos visuales que ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso o servicio (Consultores, s.f.)

Para este proyecto se realiza el flujograma del ingreso, estadía o recorrido de los consumidores, así como también su retiro del food hall.

Para el caso de nuestros clientes (locatarios), cada uno tendrá su procedimiento interno dependiendo de sus procesos productivos.

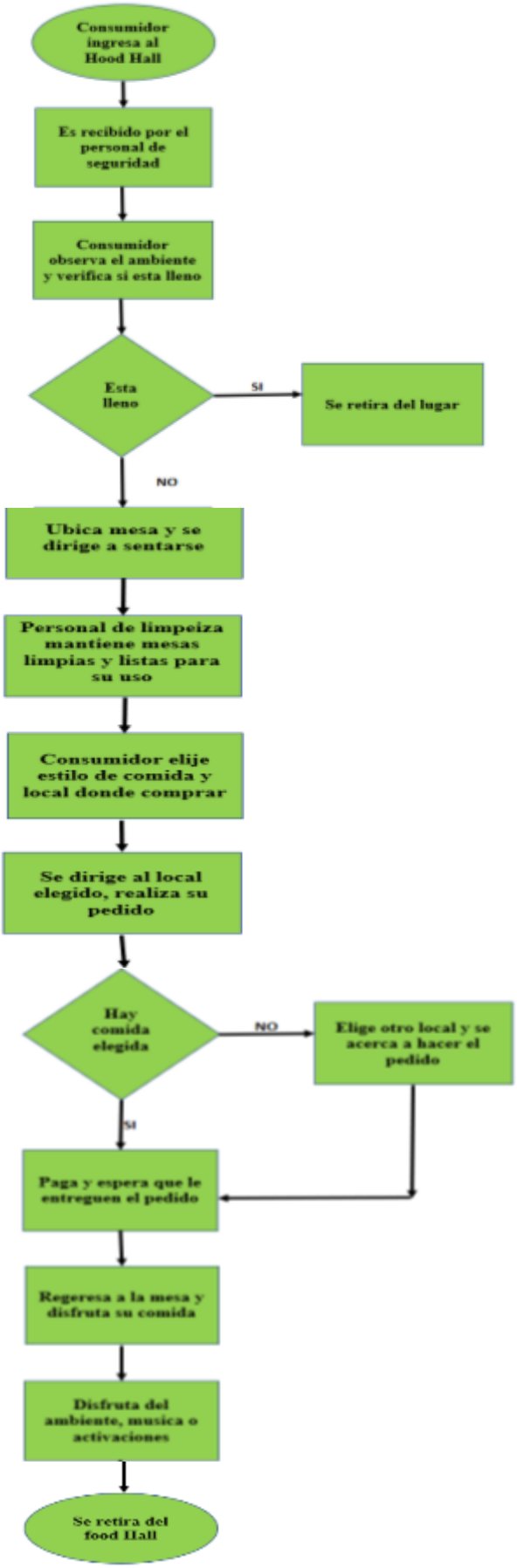


Figura 46. Flujograma de ingreso, estadía y retiro del consumidor al food hall

Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional

El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para el desarrollo de sus actividades y procesos que permitan lograr los objetivos establecidos (Pulgar & Franklin, 2015).

El administrador del food hall será el mismo que actualmente administra el centro comercial, el cual está apoyado por colaboradores de las diferentes áreas de Open Plaza Angamos, esto debido a que el proyecto pertenece a la misma marca y cuya estructura organizacional se muestra a continuación:

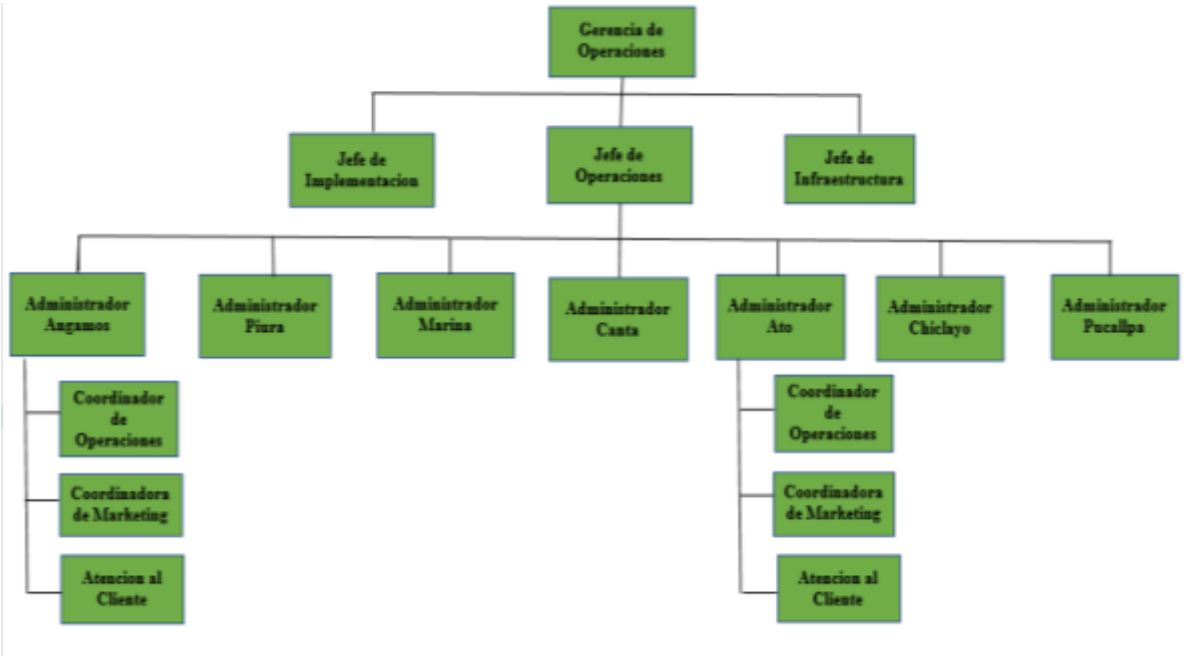


Figura 47. Organigrama del departamento de Operaciones y del centro comercial.

Respecto a la estructura funcional; en esta estructura jerárquica la colaboradora de marketing, el colaborador de operaciones y la colaboradora de atención al cliente le reportan directamente al administrador del centro comercial.

A continuación, se detallan las funciones de cada uno de los colaboradores.

Tabla 30.

Funciones del Administrador

Descripción Del Puesto	
Posición:	Administrador de Centro Comercial
Área:	Operaciones
Reporta a:	Jefe de Operaciones

Misión del Cargo
Cumplir con los objetivos de la empresa que están alineados con las estrategias, logrando mayor rentabilidad y brindando un adecuado servicio a los clientes internos y externos a través de la eficiencia de los recursos.

Responsabilidades y funciones	**Periodo**
• Tomar conocimiento del presupuesto anual de gastos e ingresos y eficientizar recursos para lograrlo y/o reducirlo	Anual
• Gestionar y hacer más eficientes los gastos del centro comercial	Mensual
• Administrar de forma correcta y ética las operaciones del centro comercial	Diaria
• Organizar reuniones con su equipo y con los encargados de las empresas de seguridad, limpieza y mantenimiento	Mensual
• Mantener buenas relaciones con los stakeholders como locatarios, proveedores, colaboradores, etc.	Diaria
• Monitorear y velar para que se efectúen los mantenimientos del centro comercial para cumplir con los estándares establecidos	Mensual
• Gestionar a través de SAP los pagos de los proveedores	Mensual
• Apoyar y empoderar a su equipo de trabajo, y velar porque el clima laboral sea agradable	Diaria
• Reuniones de coordinación con los locatarios	Mensual
• Dirigir y apoyar campañas, eventos o activaciones de marketing	Mensual
• Supervisar que los locatarios cumplan con el reglamento interno del centro comercial y las leyes gubernamentales	Mensual
• Velar por que se brinde un buen servicio al cliente	Diaria

KPI´s
Alcanzar/hacer más eficiente el presupuesto
Resultado positivo en las auditorias anuales
Lograr la mínima cantidad de reclamos de clientes

Tabla 31.

Funciones del Coordinador de Operaciones

Descripción Del Puesto	
Posición:	Coordinador de Operaciones
Área:	Operaciones
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Velar por la correcta operatividad del centro comercial, realizando seguimiento y supervisión de las labores de seguridad, limpieza y mantenimiento, coordinando la dotación de insumos necesarios y apoyando en las labores operativas y administrativas Al administrador	
Responsabilidades y funciones	**Periodo**
• Apoyar de manera constante al administrador con funciones administrativas y operativas	Diaria
• Realizar seguimiento y check list a los locatarios	Mensual
• Supervisar y coordinar con seguridad, limpieza y mantenimiento las operaciones de cada uno de ellos	Diaria
• Mantener relaciones éticas y cordiales con los locatarios	Diaria
• Supervisar y coordinar con los proveedores del centro comercial	A solicitud
• Velar por el cumplimiento del plan de seguridad y mantenimiento del CC	Mensual
KPI´s	
Check list de limpieza ok	
Cumplimiento de los planes de seguridad y mantenimiento	
Cumplimiento de la auditoria	

Tabla 32.

Funciones de la Coordinadora de Marketing

Descripción Del Puesto	
Posición:	Coordinadora de Marketing
Área:	Operaciones
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Supervisar, coordinar y velar por que las campañas, eventos, shows, activaciones de marketing que se realicen en el centro comercial se cumplan puntualmente orientadas siempre la fidelización de los clientes	
Responsabilidades y funciones	**Periodo**
• Velar por el correcto funcionamiento de las actividades, shows, eventos de marketing	Semanal
• Apoyar en el desarrollo de las campañas de marketing para el CC	Mensual
• Coordinar con los locatarios campañas que ayuden al incremento de las ventas	Diario
• Supervisar el fiel cumplimiento de los proveedores de marketing a la hora de realizar sus actividades.	Semanal
• Supervisar y controlar las instalaciones de los banners, piezas gráficas, etc. enviadas por la gerencia de marketing	Mensual
• Coordinación constante con el administrador para proponer nuevas campañas	Diario
KPI´s	
Puntualidad en los eventos, espectáculos, shows, etc.	
Resultado positivo en las auditorias anuales	
Lograr la mínima cantidad de reclamos de clientes	

Tabla 33.

Funciones de Atención al Cliente

Descripción Del Puesto	
Posición:	Atención al cliente
Área:	Operaciones
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Atender y escuchar los reclamos de los clientes, apoyar en la resolución de dudas, necesidades, orientarlos dentro del centro comercial y siempre brindarles una respuesta y trato agradable.	
Responsabilidades y funciones	**Periodo**
• Atender y escuchar los reclamos de los clientes	A solicitud
• Guiar al cliente dentro del centro comercial atendiendo sus dudas y necesidades	Diario
• Manejo del libro de reclamaciones	Diario
• Coordinar con el administrador del Cc las respuestas a los reclamos puestos en el de reclamaciones	Cuando se presente
• Apoyo a las áreas de marketing y operaciones	A solicitud
KPI´s	
Resultado positivo en las auditorias anuales Lograr la mínima cantidad de reclamos de clientes	

Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización (considere las competencias)

Se define como perfil profesional a un conjunto de características que identifican la adecuación de una persona para asumir tareas y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo. (Ruiz, Gago, Leal, & Barra, 2016)

Tabla 34.

Perfil Profesional de Administrador

Descripción del Puesto	
Posición:	Administrador de Centro Comercial
Área:	Operaciones
Sueldo:	6,000
Reporta a:	Jefe de Operaciones

Misión del Cargo

Cumplir con los objetivos de la empresa que están alineados con las estrategias, logrando mayor rentabilidad y brindando un adecuado servicio a los clientes internos y externos a través de la eficiencia de los recursos.

Responsabilidad del Cargo

- Tomar conocimiento del presupuesto anual de gastos e ingresos y eficientizar recursos para lograrlo y/o reducirlo
- Gestionar y hacer más eficientes los gastos del centro comercial
- Administrar de forma correcta y ética las operaciones del centro comercial
- Organizar reuniones con su equipo y con los encargados de las empresas de seguridad, limpieza y mantenimiento
- Mantener buenas relaciones con los stakeholders como locatarios, proveedores, colaboradores, etc.
- Monitorear y velar para que se efectúen los mantenimientos del centro comercial para cumplir con los estándares establecidos
- Gestionar a través de SAP los pagos de los proveedores
- Apoyar y empoderar a su equipo de trabajo, y velar porque el clima laboral sea agradable
- Reuniones de coordinación con los locatarios
- Dirigir y apoyar campañas, eventos o activaciones de marketing
- Supervisar que los locatarios cumplan con el reglamento interno del centro comercial y las leyes gubernamentales
- Velar por que se brinde un buen servicio al cliente

Formación Académica: Administrador de empresas, Ingeniero industrial egresado de universidad

Experiencia: Trabajo mínimo 3 años en retail

Conocimientos: Manejo de Excel avanzado, SAP, conocimiento del mercado de retail, manejo de ingles

Aptitudes y Habilidades: Relaciones interpersonales, manejo de público, desenvolvimiento verbal, manejo de situaciones de presión

Competencias: Trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación fluida, perseverancia, integridad, ética, desarrollo personal, liderazgo, iniciativa, innovación, compromiso, competencias digitales, relaciones interpersonales

Tabla 35.

Perfil Profesional del Coordinador de Operaciones

Descripción del Puesto	
Posición:	Coordinador de Operaciones
Área:	Operaciones
Sueldo:	2,500
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Velar por la correcta operatividad del centro comercial, realizando seguimiento y supervisión de las labores de seguridad, limpieza y mantenimiento, coordinando la dotación de insumos necesarios y apoyando en labores operativas y administrativas al administrador	
Responsabilidad del Cargo	
• Apoyar de manera constante al administrador con funciones administrativas y operativas • Realizar seguimiento y check list a los locatarios • Supervisar y coordinar con seguridad, limpieza y mantenimiento las operaciones de cada uno de ellos • Mantener relaciones éticas y cordiales con los locatarios • Supervisar y coordinar con los proveedores del centro comercial • Velar por el cumplimiento del plan de seguridad y mantenimiento del CC	
Formación Académica:	Administrador de empresas, Ingeniero industrial o estudiante universitario
Experiencia:	Trabajo mínimo 2 años en retail o puestos afines
Conocimientos:	Manejo de Excel, SAP, manejo de inglés, conocimiento de operaciones o afines
Aptitudes y Habilidades:	Manejo de público, desenvolvimiento verbal, manejo de situaciones de presión.
Competencias:	Trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación fluida, perseverancia, integridad, ética, desarrollo personal.

Tabla 36.

Perfil Profesional de la Coordinadora de Marketing

Descripción del Puesto	
Posición:	Coordinadora de Marketing
Área:	Operaciones
Sueldo:	2,500
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Supervisar, coordinar y velar por que las campañas, eventos, shows, activaciones de marketing que se realicen en el centro comercial se cumplan puntualmente orientadas siempre la fidelización de los clientes	
Responsabilidad del Cargo	
• Velar por el correcto funcionamiento de las actividades, shows, eventos de marketing • Apoyar en el desarrollo de las campañas de marketing para el CC • Coordinar con los locatarios campañas que ayuden al incremento de las ventas • Supervisar el fiel cumplimiento de los proveedores de marketing a la hora de realizar sus actividades. • Supervisar y controlar las instalaciones de los banners, piezas gráficas, etc. enviadas por la gerencia de marketing • Coordinación constante con el administrador para proponer nuevas campañas	
Formación Académica: Estudiante de ciencias de la comunicación, periodismo, marketing, administración de empresas **Experiencia:** Trabajo mínimo 2 años en áreas de marketing **Conocimientos:** Manejo de Excel avanzado, SAP, conocimiento del mercado, manejo de ingles **Aptitudes y Habilidades:** Manejo de público, desenvolvimiento verbal, manejo de situaciones de presión. **Competencias:** Trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación fluida, perseverancia, integridad, ética, desarrollo personal.	

Tabla 37.

Perfil Profesional de Atención al Cliente

Descripción del Puesto	
Posición:	Atención al cliente
Área:	Operaciones
Sueldo:	1,800
Reporta a:	Administrador de Centro Comercial
Misión del Cargo	
Atender y escuchar los reclamos de los clientes, apoyar en la resolución de dudas, necesidades, orientarlos dentro del centro comercial, y siempre brindarles una respuesta y trato agradable	
Responsabilidad del Cargo	
• Atender y escuchar los reclamos de los clientes • Guiar al cliente dentro del centro comercial atendiendo sus dudas y necesidades • Manejo del libro de reclamaciones • Coordinar con el administrador del Cc las respuestas a los reclamos puestos en el de reclamaciones • Apoyo a las áreas de marketing y operaciones	
Formación Académica:	Estudiante de psicología, administración de empresas o carreras afines
Experiencia:	Trabajo mínimo 2 años en atención al cliente
Conocimientos:	Manejo de Word, conocimiento del mercado, manejo de ingles
Aptitudes y Habilidades:	Manejo de público, desenvolvimiento verbal, manejo de situaciones de presión.
Competencias:	Trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación fluida, perseverancia, integridad, ética, desarrollo personal.

Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño.

Para la administración de la operación del proyecto no se necesitará contratar recurso humano ya que el administrador que dirige el centro comercial y su equipo serán los mismos que administren el food hall.

Sin embargo, es preciso detallar el proceso que sigue la empresa para la incorporación o reemplazo de personal el que tiene como finalidad atraer y dotarla de recursos humanos de alta calidad.

Open Plaza y por ende el food hall cuenta con una empresa de apoyo de recursos humanos perteneciente también al grupo Falabella quien se encarga de realizar todo este gran proceso.

Respecto a las políticas de selección el grupo Falabella las lleva a cabo respetando las políticas de igualdad de derechos y oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres, así como también consideran la no discriminación por etnia, ideología, orientación sexual, etc. cumpliendo siempre con todo lo que exige la ley a través del ministerio de trabajo y OIT.

Las vacantes se publican informando los requisitos necesarios para cubrirlas haciendo de este un proceso transparente.

El procedimiento es tal como se detalla: Open Plaza solicita y envía el perfil de la vacante a recursos humanos corporativo, el cual se encarga de desarrollar, coordinar y gestionar todo el proceso de reclutamiento y selección. Todo candidato seleccionado y aprobado por recursos humanos debe ser entrevistado en la última fase por el gerente general, gerente de operaciones y jefe de operaciones de Open Plaza.

Este subsistema de divide en los siguientes pasos:

Reclutamiento

Ante la solicitud de la vacante recursos humanos corporativo desarrolla un proceso de reclutamiento:

Interno. Se piensa primero en el personal de la misma empresa o personal de las empresas pertenecientes al grupo Falabella. Esta puede ser mediante una movilidad vertical

(ascensos), movimiento transversal de un puesto de igual nivel de responsabilidad o de manera interna de una empresa del grupo a otra empresa del grupo.

Esta se realiza a través de correos internos o Falabella Workplace que es una plataforma interna del grupo muy similar al Facebook.

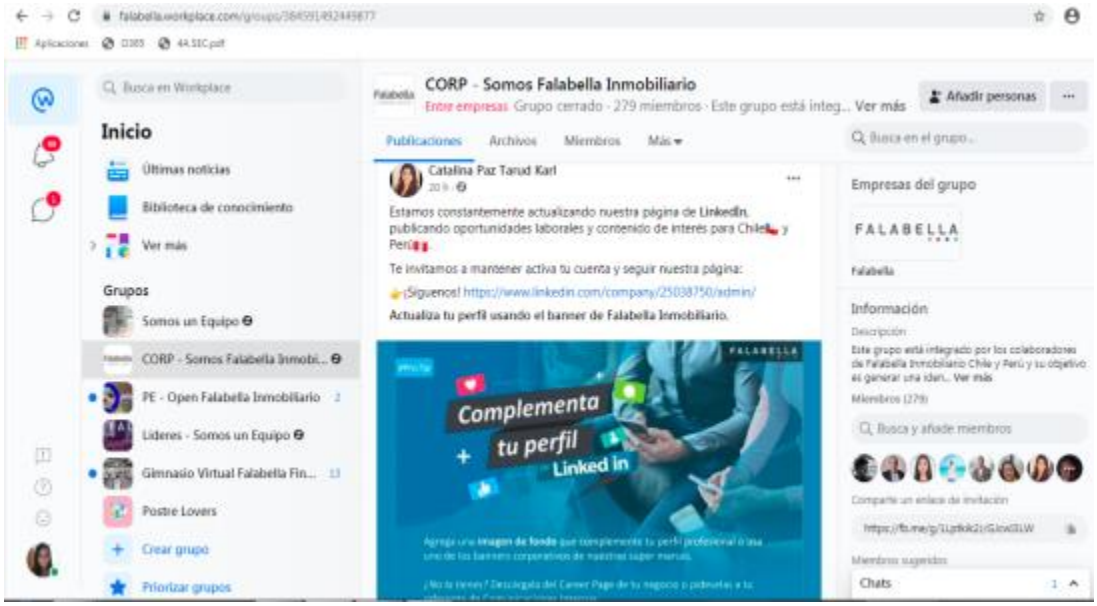


Figura 48. Plataforma de workplace Falabella
Fuente: Tomado de *Workplace Falabella* (Workplace, s.f.)

Externo. Son difundidos a través de los diferentes medios como, por ejemplo, portales de empleo, bolsa de trabajo, internet, agencias de colocación, referencias de empleados, etc.

Selección

El área de recursos humanos procede a realizar la selección, primero recepcionando los curriculum, de dentro y de fuera de la empresa; realiza una preselección de candidatos que más se ajusten al perfil del puesto solicitado.

Se realizan las entrevistas con el encargado o especialista de la selección, los tres candidatos cuyo perfil se ajuste más al puesto son entrevistados por la jefatura de operaciones y gerencia de operaciones de Open Plaza los cuales le indicarán al área de recursos humanos el candidato elegido para que sea entrevistado como última instancia por el gerente general de la empresa.

Luego de la aprobación de la gerencia general se coordina con el área de recursos humanos la toma de exámenes médicos para comprobar que reúne las condiciones físicas y psíquicas que se necesitan para desempeñar el puesto de trabajo.

Contratación

Luego de finalizado el proceso de selección se le informará al candidato elegido para su ingreso o incorporación a la empresa, así como también las condiciones, obligaciones, responsabilidades, prestaciones, compromisos legales, forma y período de pago de la remuneración acordada y plazo, los que deben estar plasmados en el contrato. Este contrato debe ser firmado en tres copias, adicionalmente a ello deberá firmar los documentos requeridos por la empresa y que son exigidos por el ministerio de trabajo las cuales pueden ser supervisados o auditados por la Sunafil (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral que pertenece al ministerio de trabajo).

Inducción

El nuevo integrante de la empresa recibe una inducción por parte de su jefe superior inmediato, en esta inducción se le realiza una detallada explicación de la historia de la empresa, sus objetivos, metas, políticas, principios y valores, visión, misión, ubicación, organigramas, etc. con la finalidad de facilitar la incorporación, ajuste y familiaridad del nuevo colaborador a la empresa tanto de manera formal como informal.

Formalmente la empresa desea que el colaborador se adapte e incorpore para lograr su pronta productividad por eso se le detalla los objetivos y significado del puesto a ocupar.

Informalmente el nuevo integrante se incorpora con un buen y cálido recibimiento de parte del grupo humano de la empresa de la que ahora forma parte.

Capacitación

Posterior a la inducción el nuevo colaborador es capacitado por su jefe superior inmediato o por quien su jefe designe. Se arma un cronograma de capacitación en base al cual

el colaborador debe seguir las pautas y considerando la naturaleza del negocio debe pasar por todas las áreas de la empresa (marketing, operaciones, comercial, etc.) pero debe capacitarse más tiempo enfocado y concentrado para cumplir las funciones y responsabilidades para lo cual ha sido contratado.

El colaborador deberá leer el manual de operaciones del departamento o área donde pertenece, manual de ética, manual antisoborno, política contra el hostigamiento sexual, etc. con la finalidad ampliar sus conocimientos y cumplir con su trabajo bajo los parámetros establecidos por la empresa.

Al término de la capacitación el colaborador deberá tener los conocimientos y habilidades necesarias y debe estar completamente preparado para realizar sus labores de manera eficiente para llegar a ser productivos y competitivos en el mercado y lograr con éxito los objetivos empresariales.

Remuneración

La remuneración que perciben los colaboradores por sus servicios o labores realizadas está en promedio a la del mercado, se consideran los beneficios de ley y está de acuerdo a lo que la misma establece, beneficios como la asignación familiar, gratificaciones por fiestas patrias y navidad, etc.

En la siguiente tabla se detalla las remuneraciones de acuerdo al organigrama establecido anteriormente.

Tabla 38.

Remuneraciones de los Colaboradores.

Colaborador	**Sueldo en Soles**	**Tipo de contrato**
Administrador del Centro Comercial	6,000	Indefinido
Coordinador de Operaciones	2,500	Indefinido
Coordinadora de Marketing	2,500	Indefinido
Atención al cliente	1,800	Indefinido

Evaluación de desempeño

El desempeño de los colaboradores es evaluado de manera mensual a través de reuniones en equipo liderada por la jefatura o gerencia del área a la que pertenecen, en estas reuniones se analizan los resultados obtenidos de acuerdo a los KPIs establecidos por la empresa en cada área.

Por otro lado, de manera anual cada colaborador independientemente del área a la que pertenece es evaluado en base a los valores de la empresa mediante una plataforma de web interna llamada Rankmi que permite capturar, visualizar y accionar la data de gestión del desempeño. Los gerentes de las áreas son evaluados mediante una evaluación de 360 grados, mientras que las jefaturas de área y los diferentes colaboradores son evaluados mediante una evaluación de 90 grados. Estas evaluaciones son realizadas por colaboradores de las diferentes áreas de la empresa.

Posteriormente el feedback es realizado a cada trabajador por su jefatura directa o inmediata.

Figura 49. Plataforma de Rankmi Falabella
Fuente*:* Tomado de *Falabella Rankmi*, s.f.

Seguridad y salud ocupacional

Es una multidisciplina de protección, seguridad, salud y bienestar de las personas que laboran en una empresa. Esta busca fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable (Apaza, 2012)

La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud ocupacional el que está regulado por Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 005-2012-TR.

El comité está conformado por miembros titulares y suplentes del empleador y miembros titulares y suplentes de los trabajadores el cual fue elegido en una elección que se realiza cada dos años. Tal como se detalla a continuación:

Miembros TITULARES del empleador:

Colaborador 1	Presidente
Colaborador 2	Secretario
Colaborador 3	Miembro integrante

Miembros SUPLENTES del empleador:

Colaborador 4	Miembro integrante
Colaborador 5	Miembro integrante
Colaborador 6	Miembro integrante

Miembros TITULARES de los trabajadores:

Colaborador 7	Miembro integrante
Colaborador 8	Miembro integrante
Colaborador 4	Miembro integrante

Miembros SUPLENTES de los trabajadores:

Colaborador 9	Miembro integrante
Colaborador 10	Miembro integrante
Colaborador 11	Miembro integrante

Figura 50. Miembros del comité de SST
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza, 2020.*

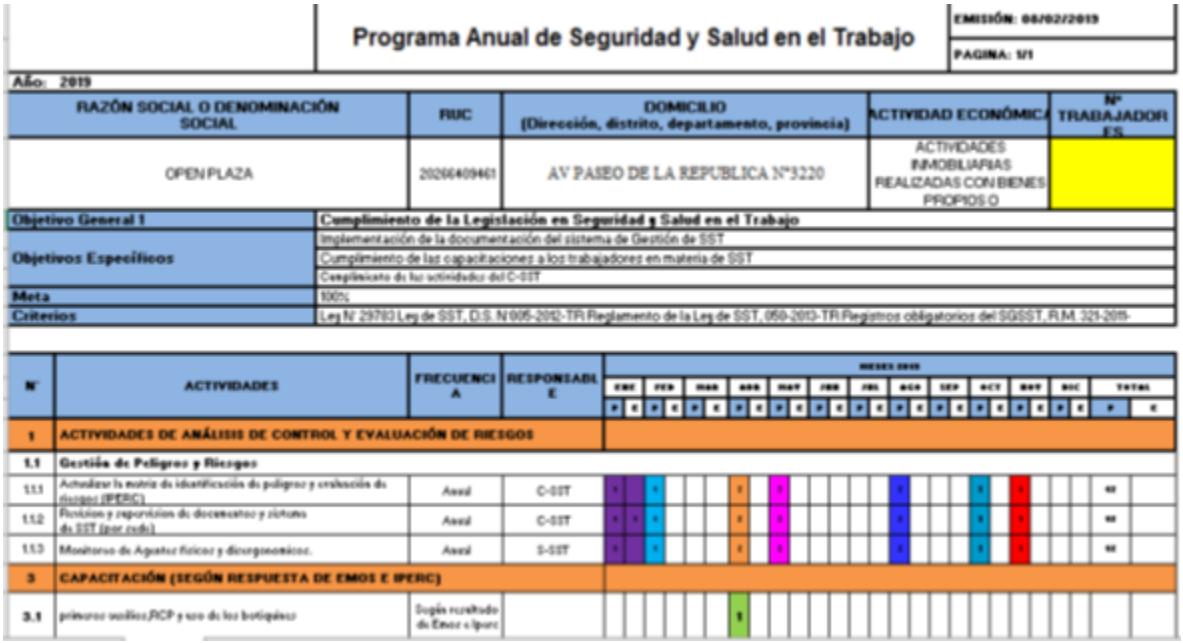
El comité se reúne de manera mensual y es el responsable de revisar y aportar de manera anual:

El Plan de salud ocupacional

La política de seguridad y salud en el trabajo.

Coordinaciones con la empresa de salud para realizar los EMOS (examen médico ocupacional) a los colaboradores de la empresa.

El programa anual de seguridad y salud en el trabajo donde se detallan todas las actividades, capacitaciones que deben tener los colaboradores de la empresa.



	Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo	EMISIÓN: 08/02/2019 PAGINA: 1/1

Año: 2019

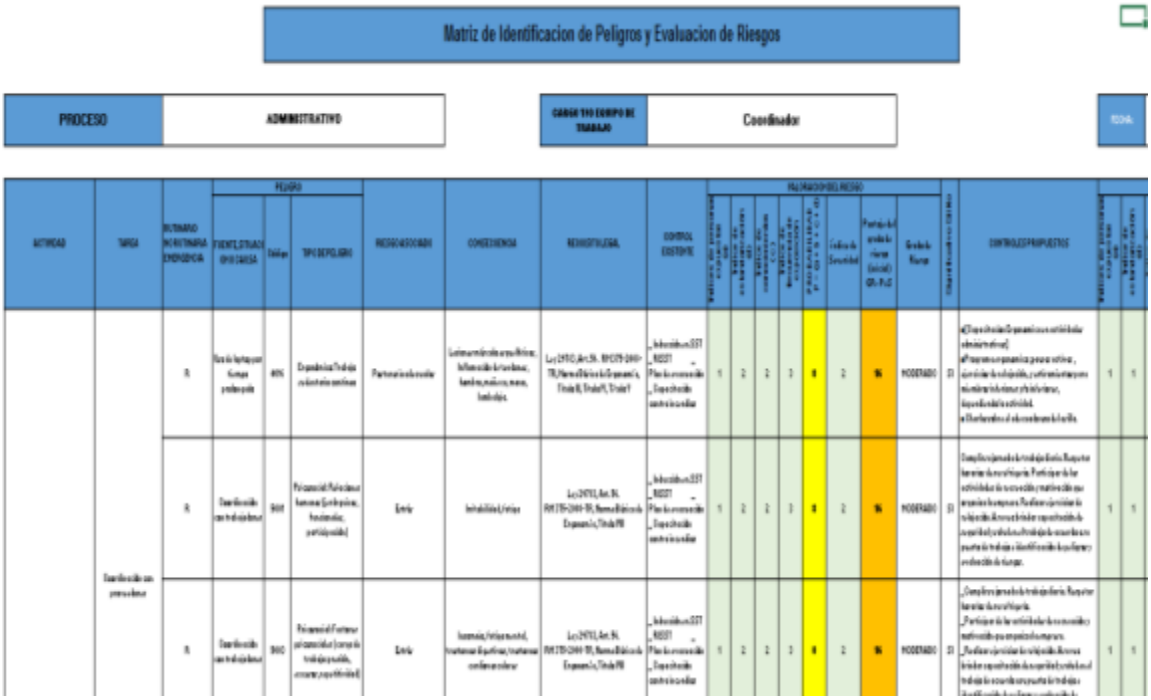
RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	ACTIVIDAD ECONÓMICA	Nº TRABAJADORES
OPEN PLAZA	20266409461	AV PASEO DE LA REPUBLICA Nº3220	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O	

Objetivo General 1	Cumplimiento de la Legislación en Seguridad y Salud en el Trabajo
Objetivos Específicos	Implementación de la documentación del sistema de Gestión de SST
	Cumplimiento de las capacitaciones a los trabajadores en materia de SST
	Cumplimiento de las actividades del C-SST
Meta	100%
Criterios	Ley N° 29783 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR Registros obligatorios del SGSST, R.M. 326-2015-

Nº	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	RESPONSABLE	MESES 2019																								TOTAL	
				ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC			
				P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
1	ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE RIESGOS																												
1.1	Gestión de Peligros y Riesgos																												
1.1.1	Actualizar la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos (IPERC)	Anual	C-SST	1		1				1		1						1				1		1				12	
1.1.2	Revisión y reparación de documentos y sistema de SST (por redes)	Anual	C-SST	1	1	1				1		1						1				1		1				12	
1.1.3	Monitoreo de Agentes físicos y disergonómicos.	Anual	S-SST	1		1				1		1						1				1		1				12	
3	CAPACITACIÓN (SEGÚN RESPUESTA DE EMOS E IPERC)																												
3.1	primeros auxilios,RCP y uso de los botiquines	Según resultado de Emos e Iperc								1																			

Figura 51. Plan anual de seguridad y salud en el trabajo
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza, 2020.*

La matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos) que permite monitorear los riesgos, peligros y controlar y evaluar los mismos dentro de los procesos y actividades de la empresa.



Matriz de Identificacion de Peligros y Evaluacion de Riesgos

PROCESO	ADMINISTRATIVO	CARGO TIPO EQUIPO DE TRABAJO	Coordinador	FECHA

ACTIVIDAD	TAREA	RUTINARIO NO RUTINARIA EMERGENCIA	PELIGRO			RECOMENDACIONES	CONSECUENCIA	NORMATIVIDAD LEGAL	CONTROL EXISTENTE	VALORACION DEL RIESGO								CONTROLES PROPUESTOS		
			FUENTE, ETAPA O ACTIVIDAD	Clase	TIPO DE PELIGRO															
		R	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1	2	2	3	6	2	36	MODERADO	31	[illegible]	1	1
		R	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1	2	2	3	6	2	36	MODERADO	31	[illegible]	1	1
		R	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1	2	2	3	6	2	36	MODERADO	31	[illegible]	1	1

Figura 52. Plan anual de seguridad y salud en el trabajo
Fuente*:* Tomado de *Open Plaza, 2020.*

Análisis del marco normativo o Constitución de la Empresa o Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio.

El área utilizada para el desarrollo e implementación del proyecto será parte de los estacionamientos del centro comercial, área que pasará a convertirse en un área comercial la cual será parte del mismo Open Plaza Angamos perteneciente a la empresa Open Plaza S.A.

Los pasos a seguir para la obtención de los permisos tanto de la implementación del proyecto como de inicio de operaciones son los siguientes:

Según el Texto único de procedimientos administrativos de la municipalidad de Surquillo (TUPA) se debe contar con:

1.-Licencia de remodelación con cambio de uso modalidad C, para lo cual se consideran los siguientes requisitos:

Tabla 39.

Requisitos para la Licencia de Remodelación del CC.

	Requisitos
Licencia de remodelación con cambio de uso **modalidad C**	1.-FUE por triplicado suscito por el propietario y responsables del proyecto 2.-Copia literal de dominio expedida por SUNARP con una anticipación no mayor a a 30 días 3.-Boleta de habilitación de los profesionales que suscriben la documentación técnica 4.- En caso de que el solicitante de la licencia de habilitación urbana no sea propietario del predio se deberá presentar además de la documentación que acredite que cuenta con derecho a habilitar y de ser el hecho a edificar 5.-Si es persona jurídica se acompañará la vigencia de poder expedida por el registro de personas jurídicas con una anticipación no menor a 30 días 6.-Pago de derecho 7.-Certtificado de parámetros urbanísticos y edificatorios 8.-Plano de ubicación y localización 9.- Plano de arquitectura elaborado y firmado por un arquitecto colegiado plano de instalaciones sanitarias elaborado y firmado por un ingeniero sanitario colegiado plano de instalaciones eléctricas elaborado y firmado por un ingeniero eléctrico colegiado 10.-Memoria justificativa para cada especialidad 11.-Plano de sostenimiento de excavaciones de ser el caso acompañado de memoria descriptiva que precise las características de las excavaciones y edificaciones colindantes con iniciación expresa del número de pisos y sótano. La memoria deberá tener fotografías 12.-Poliza Car (todo riesgo contratista) según las características de la obra a ejecutarse con cobertura mínima de daños materiales y personales a transporte y terceros 13.-Planos de seguridad y evacuación 14.-Estudio de impacto ambiental y vial en caso se requiera

Fuente: Tomado de *TUPA, s.f.*

Una vez presentada la documentación a la municipalidad distrital de Surquillo esperamos repuesta con el permiso o licencia para dar inicio a la implementación del área del proyecto

2.- Terminada la implementación total del área para el proyecto, el siguiente paso es iniciar operaciones.

Para iniciar las operaciones del food hall se solicita el Certificado de Seguridad en Defensa Civil según lo estipula el CENEPRED para lo cual se consideran los siguientes requisitos:

Llenar un formato para evaluar la matriz de riesgo (ver apéndice), según eso se podrá saber si es riesgo bajo, medio, alto o muy alto. En base a ello y considerando que riesgo del centro comercial es alto se ingresa un expediente al área de seguridad de la municipalidad de Surquillo, considerando los siguientes requisitos:

Tabla 40.

Requisitos para la Obtención del Certificado de Seguridad y Defensa Civil

	Requisitos
Certificado de Seguridad y Defensa civil	1.- Solicitud de ITSE (Apéndice) 2.- Número y/o datos del reporte del nivel de riesgo (Apéndice 3.- Indicar el número y la fecha de la constancia de pago Documentos técnicos en copia simple, firmados por el profesional o empresa responsable a) Croquis de ubicación. b) Plano de arquitectura de la distribución existente y detalle del cálculo de aforo. c) Plano de distribución de tableros eléctricos, diagramas unifilares y cuadro de cargas. d) Certificado vigente de medición de resistencia del sistema de puesta a tierra. e) Plan de Seguridad del Establecimiento Objeto de inspección. f) Memorias o protocolos de pruebas de operatividad y/o mantenimiento de los equipos de seguridad y protección contra incendios ♦ Memoria del sistema de detección y alarma de incendios. ♦ Memoria de los extintores. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de rociadores. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de rociadores. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de redes principales de protección contra incendio enterradas. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de montantes y gabinetes de agua contra incendio ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento de las bombas de agua contra incendios. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento de las luces de emergencia. ♦ Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento de las puertas cortafuego y sus dispositivos como marcos, bisagras, cierra puerta, manija o barra antipático Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de administración de humos Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del sistema de presurización de escaleras de evacuación Protocolo de pruebas de operatividad y/o Manto del sistema mecánico de extracción de monóxido de carbono Protocolo de pruebas de operatividad y/o Manto del teléfono de emergencia en ascensor. Protocolo de pruebas de operatividad y/o mantenimiento del teléfono de bomberos.

Luego de la presentación de la documentación requerida por la municipalidad se coordina una fecha para la inspección in situ, esta inspección la realiza un grupo de ingenieros y arquitectos que conforman la comisión técnica de defensa civil de la municipalidad.

Posterior a la visita y sin observaciones la municipalidad emite el certificado de seguridad y defensa civil con el cual y sumado a la licencia existente del centro comercial, el food hall puede iniciar operaciones.

Posterior al inicio de operaciones Open Plaza debe realizar la actualización de datos por el incremento del área comercial para efectos de la regularización del pago de impuesto predial. Este trámite se debe realizar en el área de rentas de la municipalidad de Surquillo, considerando los siguientes requisitos:

Tabla 41.

Requisitos para la Rectificación de Áreas

	Requisitos
Rectificación de áreas	1.-Fotografia del documento de identidad del propietario o su representante de ser el caso 2.-Vigencia de poder inscrito en registros públicos caso de persona jurídicas 3.-Formatos HR y PU 4.-Exhibir y presentar copia simple de los documentos sustentarías de la rectificación realizada

Resumen

En este capítulo vimos el tamaño del proyecto, la determinación del aforo, la distribución de mesas, y los horarios operación del food detallando sus horas picos y sus horas normales. Se detalló también la rotación de los consumidores por mesas y en base a ello las posibles ventas solo para efectos del food hall.

Se realizó la localización del proyecto evaluando a nivel nacional o regional mediante la macrolocalización y de manera urbana mediante una microlocalización lo que nos permitió

analizar los principales criterios para la localización y a través de ellos la realización de la matriz teniendo como alternativas dos ubicaciones, una la del centro comercial Open Plaza Angamos y la otra el centro comercial Open Plaza Atocongo arrojando como resultado que la mejor ubicación seria Open Plaza Angamos.

Por otro lado, se detalló la arquitectura que tendría el food hall precisando las áreas, los acabados, los elementos de seguridad, los diseños y el recurso humano que se utilizarán para el desarrollo y operatividad del proyecto. Vimos también el aspecto tecnológico a considerar para el buen funcionamiento y competitividad del mismo.

Se detalló mediante un flujograma el recorrido que tendrá el consumidor desde su ingreso hasta su salida de las instalaciones del food hall.

Respecto al diseño organizacional expliqué que el food hall aprovechará el recurso humano existente actualmente encargado de la administración y operatividad del centro comercial ya que el proyecto pasaría a ser un área comercial de Open Plaza Angamos.

Se precisó también el organigrama, las funciones del equipo que dirigirá la operación del food hall, así como también se detallaron los perfiles del equipo del centro comercial.

Respecto a la parte de recursos humanos detallé que los procesos de selección y contratación estaban a cargo de una de las empresas de recursos humanos pertenecientes al grupo Falabella, así como también que las capacitaciones, remuneraciones y evaluación la realiza Open Plaza como tal.

La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud en el trabajo tal como lo establece la ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por último, se detalló cuáles eran los permisos correspondientes según el marco normativo vigente para poner en marcha primero la implementación del espacio y posteriormente el inicio de operaciones del food hall.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

En el siguiente capítulo se presenta la evaluación financiera del proyecto para conocer su viabilidad y rentabilidad. Se está tomando en cuenta los costos de inversión tanto directos como indirectos; el cálculo demostrativo del capital de trabajo; los costos de operación y mantenimiento; cálculo del punto de equilibrio, evaluación financiera: determinación de la tasa de descuento del proyecto, cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, periodo de recuperación) y los tres escenarios acordes a las ventas, así como también el análisis de sensibilidad y balance del proyecto.

El plan financiero se ocupa del financiamiento e inversión necesarios para proyectar un negocio, así como la sustentabilidad económica de un proyecto de negocio a corto o largo plazo.

Arturo Morales Castro, en el libro “Planeación financiera”, señala que, La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa (Castro, 2014).

En este apartado se realizará el estudio de los estados financieros previsionales en función de las previsiones de ventas realizadas. Para tener una visión más clara de cuál será la situación financiera se analizará el escenario y se obtendrá un resultado sobre si la ejecución de este plan de negocio es viable económico y financieramente.

Costo de Inversión

La inversión inicial está constituida por los rubros requeridos para la puesta en marcha del plan de negocios para la implementación de un Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza Angamos, en la ciudad de Lima. La implementación comprenderá, en líneas generales, lo siguiente:

- Implementación del área común para consumidores.
- Implementación del área de servicio trastienda, para uso de los locatarios, así como de los proveedores.
- Preparación de cada local comercial, considerando que este cuenta con puntos eléctricos, sanitarios y de extracción de humos.
- Instalación de sistemas de seguridad en todo el food hall como: Circuito Cerrado de Televisión y Sistema de Protección contra Incendios.

Para realizar los cálculos de los costos de inversión, tomamos en cuenta tres distintos escenarios: Pesimista, Conservador y Optimista. Estos escenarios fueron descritos en el primer capítulo de este trabajo. Consideran lo siguiente:

Pesimista, 1 de cada 30 visitas decide hacer un consumo en el food hall

Conservador, 1 de cada 10 visitas decide hacer un consumo en el food hall.

Optimista, 1 de cada 4 visitas decide hacer un consumo en el food hall

Para este cálculo se estableció para el escenario conservador una inflación del 1,72 %, el pesimista 3,67% y el optimista 0,80%.

Escenario Pesimista

Los costos de inversión para el escenario pesimista con el presupuesto de ventas definido y con la tasa de inflación respectiva plantea un valor de $ 361.790,21.

Tal como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 42.

Costos de Inversión – Escenario Pesimista

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IGV Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE IMPLEMENTACION/PRODUCCION							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	1235	$ 22.67	$ 33,036.99	10		$ 3,303.70	$ 275.31
Mobiliario	820	$ 6.50	$ 6,289.40	10		$ 628.94	$ 52.41
Estructuras	1235	$ 65.00	$ 94,724.50	10		$ 9,472.45	$ 789.37
Terminaciones	1235	$ 57.00	$ 83,066.10	10		$ 8,306.61	$ 692.22
Instalaciones Eléctricas	1235	$ 15.00	$ 21,859.50	10		$ 2,185.95	$ 182.16
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	1235	$ 1.87	$ 2,725.15	10		$ 272.52	$ 22.71
Instalaciones Sanitarias	1235	$ 6.89	$ 10,040.80	10		$ 1,004.08	$ 83.67
Protección Contra Incendios	1235	$ 6.74	$ 9,822.20	10		$ 982.22	$ 81.85
Costos Legales de Propiedad	1	$ 320.00	$ 320.00	10		$ 32.00	$ 2.67
Publicidad	1	$ 300.00	$ 300.00				
TOTAL			**$ 262,184.64**			**$ 26,188.46**	**$ 2,182.37**
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	1	$ 350.00	$ 350.00	5		$ 70.00	$ 5.83
Muebles y Enseres	1	$ 250.00	$ 250.00	10		$ 25.00	$ 2.08
Impresora Multifuncional	1	$ 120.00	$ 120.00	5		$ 24.00	$ 2.00
Teléfonos	1	$ 50.00	$ 50.00	5		$ 10.00	$ 0.83
Archivadores	2	$ 100.00	$ 200.00	10		$ 20.00	$ 1.67
Acondicionares de Aire	1	$ 120.00	$ 120.00	5		$ 24.00	$ 2.00
Material de oficina	1	$ 180.00	$ 180.00	10		$ 18.00	$ 1.50
Otros equipos administrativos	1	$ 200.00	$ 200.00	5		$ 40.00	$ 3.33
TOTAL			**$ 1,470.00**			**$ 231.00**	**S/ 19.25**
TOTAL INVERSIÓN FIJA			**$ 263,654.64**			**$ 26,419.46**	**S/ 2,201.62**

GASTOS PRE-OPERATIVOS	Valor Total		
Gastos Generales	10%	$	26,218.46
Utilidad	7%	$	18,352.92
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES		**$**	**44,571.39**

INVERSIÓN INICIAL		Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	$	263,654.64
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	$	44,571.39
CAPITAL DE TRABAJO	$	53,564.18
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$**	**361,790.21**

Escenario Conservador

Los costos de inversión para el escenario conservador con el presupuesto de ventas definido y con la tasa de inflación respectiva plantea un valor de $ 361.702,46.

Tal como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 43.

Costos de Inversión – Escenario Conservador

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IGV Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE IMPLEMENTACION/PRODUCCION							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	1235	$ 22.67	$ 33,036.99	10		$ 3,303.70	$ 275.31
Mobiliario	820	$ 6.50	$ 6,289.40	10		$ 628.94	$ 52.41
Estructuras	1235	$ 65.00	$ 94,724.50	10		$ 9,472.45	$ 789.37
Terminaciones	1235	$ 57.00	$ 83,066.10	10		$ 8,306.61	$ 692.22
Instalaciones Eléctricas	1235	$ 15.00	$ 21,859.50	10		$ 2,185.95	$ 182.16
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	1235	$ 1.87	$ 2,725.15	10		$ 272.52	$ 22.71
Instalaciones Sanitarias	1235	$ 6.89	$ 10,040.80	10		$ 1,004.08	$ 83.67
Protección Contra Incendios	1235	$ 6.74	$ 9,822.20	10		$ 982.22	$ 81.85
Costos Legales de Propiedad	1	$ 320.00	$ 320.00	10		$ 32.00	$ 2.67
Publicidad	1	$ 300.00	$ 300.00				
TOTAL			**$ 262,184.64**			**$ 26,188.46**	**$ 2,182.37**
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	1	$ 350.00	$ 350.00	5		$ 70.00	$ 5.83
Muebles y Enseres	1	$ 250.00	$ 250.00	10		$ 25.00	$ 2.08
Impresora Multifuncional	1	$ 120.00	$ 120.00	5		$ 24.00	$ 2.00

Teléfonos	1	$	50.00	$	50.00	5	$	10.00	$	0.83
Archivadores	2	$	100.00	$	200.00	10	$	20.00	$	1.67
Acondicionares de Aire	1	$	120.00	$	120.00	5	$	24.00	$	2.00
Material de oficina	1	$	180.00	$	180.00	10	$	18.00	$	1.50
Otros equipos administrativos	1	$	200.00	$	200.00	5	$	40.00	$	3.33
TOTAL				**$**	**1,470.00**		**$**	**231.00**	**$**	**19.25**
TOTAL INVERSIÓN FIJA				**$**	**263,654.64**		**$**	**26,419.46**	**$**	**2,201.62**

GASTOS PRE-OPERATIVOS			**Valor Total**
Gastos Generales	10%	$	26,218.46
Utilidad	7%	$	18,352.92
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES		**$**	**44,571.39**

INVERSIÓN INICIAL		**Valor Total**
TOTAL INVERSIÓN FIJA	$	263,654.64
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	$	44,571.39
CAPITAL DE TRABAJO	$	53,476.43
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$**	**361,702.46**

Escenario Optimista

Los costos de inversión para el escenario Optimista con el presupuesto de ventas definido y con la tasa de inflación respectiva plantea un valor de $ 361.661,06.

Tal como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 44.

Costos de Inversión – Escenario Optimista

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IGV Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE IMPLEMENTACION/PRODUCCION							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	1235	$ 22.67	$ 33,036.99	10		$ 3,303.70	$ 275.31
Mobiliario	820	$ 6.50	$ 6,289.40	10		$ 628.94	$ 52.41
Estructuras	1235	$ 6500	$ 94,724.50	10		$ 9,472.45	$ 789.37
Terminaciones	1235	$ 57.00	$ 83,066.10	10		$ 8,306.61	$ 692.22
Instalaciones Eléctricas	1235	$ 15.00	$ 21,859.50	10		$ 2,185.95	$ 182.16
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	1235	$ 1.87	$ 2,725.15	10		$ 272.52	$ 22.71
Instalaciones Sanitarias	1235	$ 6.89	$ 10,040.80	10		$ 1,004.08	$ 83.67
Protección Contra Incendios	1235	$ 6.74	$ 9,822.20	10		$ 982.22	$ 81.85
Costos Legales de Propiedad	1	$ 320.00	$ 320.00	10		$ 32.00	$ 2.67
Publicidad	1	$ 300.00	$ 300.00				
TOTAL			**$ 262,184.64**			**$ 26,188.46**	**$ 2,182.37**
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	1	$ 350.00	$ 350.00	5		$ 70.00	$ 5.83
Muebles y Enseres	1	$ 250.00	$ 250.00	10		$ 25.00	$ 2.08

Impresora Multifuncional	1	$	120.00	$	120.00	5	$	24.00	$	2.00
Teléfonos	1	$	50.00	$	50.00	5	$	10.00	$	0.83
Archivadores	2	$	100.00	$	200.00	10	$	20.00	$	1.67
Acondicionares de Aire	1	$	120.00	$	120.00	5	$	24.00	$	2.00
Material de oficina	1	$	180.00	$	180.00	10	$	18.00	$	1.50
Otros equipos administrativos	1	$	200.00	$	200.00	5	$	40.00	$	3.33
TOTAL				**$**	**1,470.00**		**$**	**231.00**	**$**	**19.25**
TOTAL INVERSIÓN FIJA				**$**	**263,654.64**		**$**	**26,419.46**	**$**	**2,201.62**

GASTOS PRE-OPERATIVOS			**Valor Total**
Gastos Generales	10%	$	26,218.46
Utilidad	7%	$	18,352.92
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES		**$**	**44,571.39**

INVERSIÓN INICIAL		**Valor Total**
TOTAL INVERSIÓN FIJA	$	263,654.64
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	$	44,571.39
CAPITAL DE TRABAJO	$	53,435.03
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$**	**361,661.06**

Tabla 45.

Comparativo de Escenarios Costos de Inversión

Escenario	Total Inversión Inicial
Conservador	$361.702,46
Pesimista	$361.790,21
Optimista	$361.661,06

En los costos de inversión encontramos los mismos rubros para todos los escenarios teniendo como punto de inflexión los gastos de ventas y la tasa de inflación diferenciada que tiene una afectación inicial en el Capital de Trabajo, haciendo notoria las características de cada entorno.

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa la cantidad de recursos financieros necesarios para el periodo de arranque de la empresa, es decir, los fondos necesarios para mantener la liquidez de la empresa en las etapas iniciales de funcionamiento (Mendoza & Ortiz, 2016).

El detalle de su cálculo en los tres escenarios se muestra a continuación:

Escenario Pesimista

Tabla 46.

Capital de Trabajo – Escenario Pesimista

CAPITAL DE TRABAJO		CICLO DE EFECTIVO	
	Año 1	Días de Adquisición y Producción	30
COSTO DE VENTA	$ 100,144.36	Días de Venta	30
GASTOS ADM.	$ 95,451.76	Días de Cobro	30
GASTOS VENTA	$ 18,660.60	(-) Días de Pago	0
CAO	**$ 214,256.72**	**CICLO EFECTIVO EN DÍAS**	90
CAPITAL DE TRABAJO	**$ 53,564.18**		

Escenario Conservador

Tabla 47.

Capital de Trabajo – Escenario Conservador

CAPITAL DE TRABAJO		CICLO DE EFECTIVO	
	Año 1	Días de Adquisición y Producción	30
COSTO DE VENTA	$ 100,144.36	Días de Venta	30
GASTOS ADM.	$ 95,451.76	Días de Cobro	30
GASTOS VENTA	$ 18,309.60	(-) Días de Pago	0
CAO	**$ 213,905.72**	**CICLO EFECTIVO EN DÍAS**	90

CAPITAL DE TRABAJO	**$ 53,476.43**

Escenario Optimista

Tabla 48.

Capital de Trabajo – Escenario Optimista

CAPITAL DE TRABAJO		CICLO DE EFECTIVO	
	Año 1	Días de Adquisición y Producción	30
COSTO DE VENTA	$ 100,144.36	Días de Venta	30
GASTOS ADM.	$ 95,451.76	Días de Cobro	30
GASTOS VENTA	$ 18,144.00	(-) Días de Pago	0
CAO	**$ 213,740.12**	**CICLO EFECTIVO EN DÍAS**	90

CAPITAL DE TRABAJO	**$ 53,435.03**

Tabla 49.

Comparativo de Escenarios Capital de Trabajo

Escenario	Capital de Trabajo
Conservador	$53.476,43
Pesimista	$53.564,18
Optimista	$53.435,03

En el cálculo del capital de trabajo aplicándolo al primer año tenemos como punto de inflexión los gastos de ventas cuya afectación es la tasa de inflación diferenciada.

Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis comparativo

A continuación, se detalla los Costos del Food Hall los cuales se encuentran disgregados en costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas, para efectos de la comparación se lo ha establecido por escenario.

Estos rubros se verán reflejados en el estado de resultados.

Escenario Pesimista

Tabla 50.

Costos de Operación – Escenario Pesimista

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo Material Directo	95,451.76	86,342.87	98,157.10	112,517.26	130,039.98	132,451.83
Costo MOD / Año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	100,144.36	91,504.73	103,835.15	118,763.11	136,910.41	140,009.31

Tabla 51.

Gastos Administrativos– Escenario Pesimista

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sueldos y Salarios / año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
Gastos de administración	40,687.77	42,181.01	43,729.05	45,333.91	46,997.67	48,722.48
Asesoría / año	3,000.00	37,500.00	46,875.00	58,593.75	73,242.19	73,242.19
Permisos / año	2,500.00	1,500.00	1,875.00	2,343.75	2,929.69	2,929.69
Gastos Pre-operacionales	44,571.39	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	95,451.76	86,342.87	98,157.10	112,517.26	130,039.98	132,451.83

Tabla 52.

Gastos de Ventas – Escenario Pesimista

GASTOS DE VENTAS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Publicidad y marketing	18,660.60	19,345.44	20,055.42	20,791.46	21,554.50	22,345.55
TOTAL G. VENTAS	18,660.60	19,345.44	20,055.42	20,791.46	21,554.50	22,345.55

Escenario Conservador

Tabla 53.

Costos de Operación – Escenario Conservador

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo Material Directo	95,451.76	85,549.46	96,527.51	110,006.93	126,602.45	128,038.73
Costo MOD / Año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	100,144.36	90,711.32	102,205.56	116,252.78	133,472.89	135,596.21

Tabla 54.

Gastos Administrativos - Escenario Conservador

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sueldos y Salarios / año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
Gastos de administración	40,687.77	41,387.60	42,099.47	42,823.58	43,560.14	44,309.38
Asesoría / año	3,000.00	37,500.00	46,875.00	58,593.75	73,242.19	73,242.19
Permisos / año	2,500.00	1,500.00	1,875.00	2,343.75	2,929.69	2,929.69
Gastos Pre-operacionales	44,571.39	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	95,451.76	85,549.46	96,527.51	110,006.93	126,602.45	128,038.73

Tabla 55.

Gastos de Ventas – Escenario Conservador

GASTOS DE VENTAS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Publicidad y marketing	18,309.60	18,624.53	18,944.87	19,270.72	19,602.18	19,939.33
TOTAL G. VENTAS	18,309.60	18,624.53	18,944.87	19,270.72	19,602.18	19,939.33

Escenario Optimista

Tabla 56.

Costos de Operación - Escenario Optimista

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo Material Directo	95,451.76	85,175.13	95,769.42	108,855.46	125,047.80	126,070.88
Costo MOD / Año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	100,144.36	90,336.99	101,447.47	115,101.31	131,918.23	133,628.36

Tabla 57.

Gastos Administrativos– Escenario Optimista

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sueldos y Salarios / año	4,692.60	5,161.86	5,678.05	6,245.85	6,870.44	7,557.48
Gastos de administración	40,687.77	41,013.27	41,341.38	41,672.11	42,005.49	42,341.53
Asesoría / año	3,000.00	37,500.00	46,875.00	58,593.75	73,242.19	73,242.19
Permisos / año	2,500.00	1,500.00	1,875.00	2,343.75	2,929.69	2,929.69
Gastos Pre-operacionales	44,571.39	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	95,451.76	85,175.13	95,769.42	108,855.46	125,047.80	126,070.88

Tabla 58.

Gastos de Ventas – Escenario Optimista

GASTOS DE VENTAS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Publicidad y marketing	18,144.00	18,289.15	18,435.47	18,582.95	18,731.61	18,881.47
TOTAL G. VENTAS	18,144.00	18,289.15	18,435.47	18,582.95	18,731.61	18,881.47

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Para hacer el cálculo del Punto de Equilibrio, tomaremos datos del primer año de operación del proyecto para cada escenario. De esta forma:

Tabla 59.

Punto de Equilibrio Escenario Pesimista

COSTOS FIJOS		**COSTOS VARIABLES**	
MOD (fija)	$ 4,692.60	Costo Material Directo	$ 95,451.76
Deprec. Planta	$ 26,188.46	Costo MOD / Año	$ 4,692.60
Sueldos y Salarios / año	$ 4,692.60	Presupuesto de ventas	$ 18,660.60
Serv. Básicos / año	$ 40,687.77	Gasto de ventas	$ 18,660.60
Asesoría / año	$ 3,000.00	**TOTAL**	**$ 137,465.56**
Permisos / año	$ 2,500.00		
Gastos Pre-operacionales	$ 44,571.39	# Locales	18
Gastos financieros	$ 40,542.82	**Costo Variable Unitario**	**$ 7,636.98**
Costo Fijo Total	**$ 166,875.64**	**Precio Venta Unitario**	**$ 21,000.00**

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PORCENTAJE	12.49
VALOR ANUAL	$ 262,245.16

Tabla 60.

Punto de Equilibrio Escenario Conservador

COSTOS FIJOS		**COSTOS VARIABLES**	
MOD (fija)	$ 4,692.60	Costo Material Directo	$ 95,451.76
Deprec. Planta	$ 26,188.46	Costo MOD / Año	$ 4,692.60
Sueldos y Salarios / año	$ 4,692.60	Presupuesto de ventas	$ 18,309.60
Serv. Básicos / año	$ 40,687.77	Gasto de ventas	$ 18,309.60
Asesoría / año	$ 3,000.00	**TOTAL**	**$ 136,763.56**
Permisos / año	$ 2,500.00		
Gastos Pre-operacionales	$ 44,571.39	# Locales	18
Gastos financieros	$ 40,542.82	**Costo Variable Unitario**	**$ 7,597.98**
Costo Fijo Total	**$ 166,875.64**	**Precio de Venta Unitario**	**$ 24,459.06**

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PORCENTAJE	9.90
VALOR ANUAL	$ 242,073.46

Tabla 61.

Punto de Equilibrio Escenario Optimista

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES		
MOD (fija)	$ 4,692.60	Costo Material Directo	$ 95,451.76	
Deprec. Planta	$ 26,188.46	Costo MOD / Año	$ 4,692.60	
Sueldos y Salarios / año	$ 4,692.60	Presupuesto de ventas	$ 18,144.00	
Serv. Básicos / año	$ 40,687.77	Gasto de ventas	$ 18,144.00	
Asesoría / año	$ 3,000.00	**TOTAL**	**$ 136,432.36**	
Permisos / año	$ 2,500.00			
Gastos Pre-operacionales	$ 44,571.39	# Locales		18
Gastos financieros	$ 40,542.82	**Costo Variable Unitario**	**$ 7,579.58**	
Costo Fijo Total	**$ 166,875.64**	**Precio de Venta Unitario**	**$ 42,500.00**	

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PORCENTAJE	4.78
VALOR ANUAL	$ 203,096.47

Tabla 62.

Punto de Equilibrio Comparativo Tres Escenarios

Escenario	Punto de equilibrio	
	Porcentaje	Valor Anual
Conservador	9,90%	$ 242.073,46
Pesimista	12,49%	$ 262.245,16
Optimista	4,78%	$ 203.096,47

El Punto de Equilibrio se calculó con la siguiente fórmula:

$$\textbf{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \dfrac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

El Punto de Equilibrio es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costos totales a los ingresos totales. Es decir, es el mínimo necesario para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero; de acuerdo a este comparativo los escenarios conservador y optimista son sustancialmente convenientes.

Evaluación Financiera

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Para la determinación de la tasa de descuento se ha tomado en consideración la siguiente fórmula:

D = i / (1+i)

Donde:

D = tasa de descuento

I = interés

Tabla 63.

Cálculo de la Tasa de Descuento en Base a Capital Propio y Crédito

Inversión Total			
INVERSIÓN FIJA		$ 263,654.64	
GASTOS PRE-OPERACIONALES		$ 44,571.39	
CAPITAL DE TRABAJO		$ 53,476.43	
			$ 361,702.46
Capital Propio	20.00%		**$ 72,340.49**
Capital Requerido			**$ 289,361.97**
Condiciones del Crédito			
Valor del Préstamo		$ 289,000.00	
Periodos de pago		60	
Tasa de interés		15.00%	**Anual**
Tasa de Descuento		13.04%	
Forma de capitalización		mensual a 5 años	
Pago			**$ 6,875.29**

De esta forma, la tasa de descuento del proyecto es de 13,04 %.

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Para la realización de la viabilidad financiera de los tres escenarios nos basaremos en los indicadores VAN, TIR y Playback.

Según establece Economist:

"El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como Valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN)" (Economist, 2017)

Los valores correspondientes al Valor actual neto para la proyección de los siguientes cinco años:

El VAN (valor actual neto) de la organización es positivo (mayor a cero), que nos resume que el valor actual de los cobros que obtendría la organización es superior al valor actual de los pagos, por lo que nos arroja la viabilidad positiva del proyecto.

Según establece Economist:

"La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto" (Economist, 2017).

Tabla 64.

VAN, TIR y Pay Back – Escenario Pesimista

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
INVERSIÓN TOTAL	-361,790						
UAIT		123,200	222,609	296,305	384,233	423,668	495,546
Pago Part. Trab.			-(2,320)	-(22,261)	-(29,630)	-(38,423)	-(42,367)
Pago de IR			-(33,264)	-(60,105)	-(80,002)	-(103,743)	-(114,390)
EFECTIVO NETO		123,200	177,025	213,939	274,600	281,501	338,789
(+) Deprec. Área Prod.		26,188	26,188	26,188	26,188	26,188	26,188
(+) Deprec. Área Adm.		231	231	231	231	231	231
(+) Valor Residual de Act. Tang.							
(+) Recuperación Cap. Trabajo							
(+) Préstamo concedido		-(41,961)	-(48,706)	-(56,536)	-(65,624)	-(76,173)	-
FLUJO NETO DEL PERIODO	**(361,790)**	**107,659**	**154,739**	**183,823**	**235,395**	**231,747**	**365,208**
Saldo Periodo de Recuperación	**(361,790.21)**	**-(254,130.94)**	**-(99,392.17)**	**84,430.63**			

TIR	41.69%		Factible financieramente	TD	13.04%
VAN	426,492.17				
Pay Back	1.54	años			

En base a los valores expuestos en las correspondientes proyecciones de ingresos, egresos, clientes y flujo de caja nos permiten establecer las siguientes conclusiones:

En base al análisis de entorno se aprecia que la proyección de consumidores y clientes establece la factibilidad del nicho de mercado orientado a la empresa y sus productos.

Se establece la factibilidad de capacidad de pago del nicho de mercado.

Se corrobora la viabilidad económica de la propuesta en la cual se observa que es económicamente factible en base a la rentabilidad establecida para la propuesta TIR y definida por el VAN que es valorado positivamente.

Se establece el pay back en 1,54 años (2 años)

Tabla 65.

VAN, TIR y Pay Back – Escenario Conservador

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
INVERSIÓN TOTAL	-361,702						
UAIT		185,815	299,633	390,333	498,365	550,845	636,963
Pago Part. Trab.			-(18,581)	-(29,963)	-(39,033)	-(49,836)	-(55,084)
Pago de IR			-(50,170)	-(80,901)	-(105,390)	-(134,559)	-(148,728)
EFECTIVO NETO		185,815	230,882	279,469	353,942	366,450	433,151
(+) Deprec. Área Prod.		26,188	26,188	26,188	26,188	26,188	26,188
(+) Deprec. Área Adm.		231	231	231	231	231	231
(+) Valor Residual de Act. Tang.							
(+) Recuperación Cap. Trabajo							
(+) Préstamo concedido		-(41,961)	-(48,706)	-(56,536)	-(65,624)	-(76,173)	-
FLUJO NETO DEL PERIODO	**(361,702)**	**170,273**	**208,595**	**249,353**	**314,737**	**316,696**	**459,570**
Saldo Periodo de Recuperación	**(361,702)**	**-(191,429)**	**17,166**				

TIR	58.80%		Factible financieramente	TD	13.04%
VAN	709,301.39				
Pay Back	0.93	años			

En base a los valores expuestos en las correspondientes proyecciones de ingresos, egresos, clientes y flujo de caja nos permiten establecer las siguientes conclusiones:

En base al análisis de entorno se establece que la proyección de consumidores y clientes establece la factibilidad del nicho de mercado orientado a la empresa y sus productos

Se establece la factibilidad de capacidad de pago del nicho de mercado

Se corrobora la viabilidad económica de la propuesta en la cual se observa que es económicamente factible en base a la rentabilidad establecida para la propuesta TIR y definida por el VAN que es valorado positivamente.

Se establece el pay back en 0,93 años (1 año).

Tabla 66.

VAN, TIR y Pay Back – Escenario Optimista

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
INVERSIÓN TOTAL	-361,661						
UAIT		510,717	690,401	859,980	1,062,501	1,172,084	1,320,942
Pago Part. Trab.			-(51,072)	-(69,040)	-(85,998)	-(106,250)	-(117,208)
Pago de IR			-(137,894)	-(186,408)	-(232,195)	-(286,875)	-(316,463)
EFECTIVO NETO		510,717	501,436	604,531	744,308	778,959	887,271
(+) Deprec. Área Prod.		26,188	26,188	26,188	26,188	26,188	26,188
(+) Deprec. Área Adm.		231	231	231	231	231	231
(+) Valor Residual de Act. Tang.							
(+) Recuperación Cap. Trabajo							
(+) Préstamo concedido		-(41,961)	-(48,706)	-(56,536)	-(65,624)	-(76,173)	-
FLUJO NETO DEL PERIODO	**-(361,661)**	**495,176**	**479,149**	**574,415**	**705,104**	**729,205**	**913,691**
Saldo Periodo de Recuperación	**-(361,661)**	**133,515**	**612,664**				

TIR	141.70%		Factible financieramente	TD	13.04%
VAN	2,113,636				
Pay Back	0.72	años			

En base a los valores expuestos en las correspondientes proyecciones de ingresos, egresos, clientes y flujo de caja nos permiten establecer las siguientes conclusiones:

En base al análisis de entorno se establece que la proyección de consumidores y clientes establece la factibilidad del nicho de mercado orientado a la empresa y sus productos

Se establece la factibilidad de capacidad de pago del nicho de mercado

Se corrobora la viabilidad económica de la propuesta en la cual se observa que es económicamente factible en base a la rentabilidad establecida para la propuesta TIR y definida por el VAN que es valorado positivamente.

Se establece el pay back en 0,72 años (1 año).

Tabla 67.

VAN, TIR y Pay Back – Comparativo de Escenarios

Escenario	TIR	VAN	PAY BACK (AÑOS)
Conservador	58,80%	709.301,39	0,93
Pesimista	41,69%	426.492,17	1,54
Optimista	141,70%	2.113.636,06	0,72

Estados de resultados

Se detalla el estado de resultados de los tres escenarios, tomando en cuenta que:

Para el Estado de Pérdidas y Ganancias, consideraremos:

Participaciones:

Según la Normativa Peruana vigente, para este tipo de empresas, el porcentaje por concepto de “Participaciones” es del 10%.

Impuesto a la Renta:

El Impuesto a la Renta es del 30%, según Normativa Peruana.

Capital Social:

El Capital Social es el monto aportado por los accionistas. Este asciende al 20% de la inversión necesaria.

Tabla 68.

Estado de Resultados Escenario Pesimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
VENTAS		378,000	453,600	544,320	653,184	718,502	790,353
(-) Costo de Venta		- 100,144	- 91,505	- 103,835	- 118,763	- 136,910	- 140,009
(=) Utilidad Bruta		277,856	362,095	440,485	534,421	581,592	650,343
(-) Gastos Administrativos		- 95,452	- 86,343	- 98,157	- 112,517	- 130,040	- 132,452
(-) Gastos de Ventas		- 18,661	- 19,345	- 20,055	- 20,791	- 21,555	- 22,346
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		163,743	256,407	322,272	401,112	429,998	495,546
(-) Gastos Financieros		- 40,543	- 33,797	- 25,968	- 16,879	- 6,330	-
(=) UAIT		123,200	222,609	296,305	384,233	423,668	495,546
(-) Participación Trabajadores	10%	- 12,320	- 22,261	- 29,630	- 38,423	- 42,367	- 49,555
(-) Impuesto a la Renta	30%	- 33,264	- 60,105	- 80,002	- 103,743	- 114,390	- 133,797
UTILIDAD NETA		**77,616**	**140,244**	**186,672**	**242,067**	**266,911**	**312,194**

Tabla 69.

Estado de Resultados Escenario Conservador

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
VENTAS		440,263	528,316	633,979	760,775	836,852	920,537
(-) Costo de Venta		- 100,144	- 90,711	- 102,206	- 116,253	- 133,473	- 135,596
(=) Utilidad Bruta		340,119	437,604	531,773	644,522	703,379	784,941
(-) Gastos Administrativos		- 95,452	- 85,549	- 96,528	- 110,007	- 126,602	- 128,039
(-) Gastos de Ventas		- 18,310	- 18,625	- 18,945	- 19,271	- 19,602	- 19,939
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		226,357	333,430	416,301	515,244	557,175	636,963
(-) Gastos Financieros		- 40,543	- 33,797	- 25,968	- 16,879	- 6,330	-
(=) UAIT		185,815	299,633	390,333	498,365	550,845	636,963
(-) Participación Trabajadores	10%	- 18,581	- 29,963	- 39,033	- 49,836	- 55,084	- 63,696
(-) Impuesto a la Renta	30%	- 50,170	- 80,901	- 105,390	- 134,559	- 148,728	- 171,980
UTILIDAD NETA		**117,063**	**188,769**	**245,910**	**313,970**	**347,032**	**401,287**

Tabla 70.

Estado de Resultados Escenario Optimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
VENTAS		765,000	918,000	1,101,600	1,321,920	1,454,112	1,599,523
(-) Costo de Venta		-100,144	-90,337	-101,447	-115,101	-131,918	-133,628
(=) Utilidad Bruta		664,856	827,663	1,000,153	1,206,819	1,322,194	1,465,895
(-) Gastos Administrativos		-95,452	-85,175	-95,769	-108,855	-125,048	-126,071
(-) Gastos de Ventas		-18,144	-18,289	-18,435	-18,583	-18,732	-18,881
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		551,260	724,199	885,948	1,079,380	1,178,414	1,320,942
(-) Gastos Financieros		-40,543	-33,797	-25,968	-16,879	-6,330	-
(=) UAIT		510,717	690,401	859,980	1,062,501	1,172,084	1,320,942
(-) Participación Trabajadores	10%	-51,072	-69,040	-85,998	-106,250	-117,208	-132,094
(-) Impuesto a la Renta	30%	-137,894	-186,408	-232,195	-286,875	-316,463	-356,654
UTILIDAD NETA		**321,752**	**434,953**	**541,787**	**669,376**	**738,413**	**832,194**

Tabla 71.

Comparativo de Utilidades Escenario Conservador, Pesimista y Optimista

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Conservador	$117.063,21	$188.768,81	$245.909,96	$313.969,91	$347.032,16	$401.286,79
Pesimista	$77.616,29	$140.243,98	$186.671,89	$242.066,67	$266.910,53	$312.193,94
Optimista	$321.751,75	$434.952,80	$541.787,33	$669.375,57	$738.413,15	$832.193,77

Análisis de sensibilidad

En este análisis se está considerando los tres escenarios y el factor de variación de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor (Inflación), el cual según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) para el periodo de octubre 2019 a setiembre 2020 para Lima Metropolitana fue de 1.72%. Considerando también que la empresa de manera interna a proyectado una inflación de 1.72.

A continuación, su análisis respectivo:

Tabla 72.

Escenarios del Análisis de Sensibilidad

Escenarios	Inflación	Periodo
Pesimista	3.67%	2026
Conservador	1.72%	Promedio 2021 - 2026
Optimista	0.80%	2021

Escenario pesimista.

Bajo un escenario pesimista, tomando como supuesto el mayor índice de inflación presentado en el período 2021-2026, siendo del 3.67% en el año 2026, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD 426.492,17; una TIR del 41,69% y la inversión realizada será recuperada en 1 año, 6 meses.

Escenario conservador.

Bajo un escenario conservador tomando como supuesto la inflación promedio presentada en el período 2021-2026, siendo del 1,72%, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD. 709.301,39, una TIR del 58,88 % y la inversión realizada será recuperada en 11 meses.

Escenario optimista.

Bajo un escenario optimista tomando como supuesto el mayor índice de inflación presentado en el período 2021-2026, siendo del 0,8% en el año 2021, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD 2.113.636,06; una TIR del 141,70% y la inversión realizada será recuperada en 8 meses.

Tabla 73.

Mapa de Color de Riesgos del Análisis de Sensibilidad

	Riesgo		
Escenario	**VAN**	**TIR**	**Periodo de Recuperación**
Pesimista			
Conservador			
Optimista			
	Riesgo Bajo	**Riesgo Medio**	**Riego Alto**

De acuerdo a lo observado en la tabla, existe riesgo bajo en todos los escenarios del análisis de sensibilidad en relación a los indicadores VAN, TIR y periodo de recuperación.

Balance del proyecto

A continuación, se presenta el Balance del plan de negocios para la implementación de un Food Hall en el Centro Comercial Open Plaza de Angamos:

Tabla 74.

Balance Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVOS							
A. CORRIENTE							
Efectivo	97,703	205,363	360,101	543,924	779,320	1,011,067	1,376,275
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	**97,703**	**205,363**	**360,101**	**543,924**	**779,320**	**1,011,067**	**1,376,275**
A. NO CORRIENTE							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037
Mobiliario	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289
Estructuras	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725
Terminaciones	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066
Instalaciones Eléctricas	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725
Instalaciones Sanitarias	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041
Protección Contra Incendios	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822
Costos Legales de Propiedad	320	320	320	320	320	320	320
Publicidad	300	300	300	300	300	300	300
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	-	-26,188	-52,377	-78,565	-104,754	-130,942	-157,131
Computadores	350	350	350	350	350	350	350
Muebles y Enseres	250	250	250	250	250	250	250
Impresora Multifuncional	120	120	120	120	120	120	120
Teléfonos	50	50	50	50	50	50	50
Archivadores	200	200	200	200	200	200	200
Acondicionares de Aire	120	120	120	120	120	120	120
Material de oficina	180	180	180	180	180	180	180
Otros equipos administrativos	200	200	200	200	200	200	200
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	-	-231	-462	-693	-924	-1,155	-1,386
Total Activo NO Corriente	**263,655**	**237,235**	**210,816**	**184,396**	**157,977**	**131,557**	**105,138**

TOTAL ACTIVOS	**361,358**	**442,598**	**570,917**	**728,320**	**937,296**	**1,142,624**	**1,481,413**
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	-						
Porción Corriente de la Deuda	41,961	48,706	56,536	65,624	76,173	-	-
Particip. De Trab. Por Pagar	-	12,320	22,261	29,630	38,423	42,367	49,555
Imp. A la Renta por Pagar	-	33,264	60,105	80,002	103,743	114,390	133,797
Total Pasivo Corriente	**41,961**	**94,290**	**138,901**	**175,257**	**218,340**	**156,757**	**183,352**
PASIVO NO CORRIENTE							
Deuda a Largo Plazo	247,039	198,333	141,798	76,173	-	-	-
Total Pasivo NO Corriente	**247,039**	**198,333**	**141,798**	**76,173**	**-**	**-**	**-**
TOTAL PASIVO	**289,000**	**292,624**	**280,699**	**251,430**	**218,340**	**156,757**	**183,352**
PATRIMONIO							
Capital	72,358	72,358	72,358	72,358	72,358	72,358	72,358
Utilidad Retenidas	-	77,616	217,860	404,532	646,599	913,509	1,225,703
Total PATRIMONIO	**72,358**	**149,974**	**290,218**	**476,890**	**718,957**	**985,867**	**1,298,061**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**361,358**	**442,598**	**570,917**	**728,320**	**937,296**	**1,142,624**	**1,481,413**

Tabla 75.

Balance Escenario Conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVOS							
A. CORRIENTE							
Efectivo	97,686	267,959	476,554	725,907	1,040,644	1,357,340	1,816,910
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	**97,686**	**267,959**	**476,554**	**725,907**	**1,040,644**	**1,357,340**	**1,816,910**
A. NO CORRIENTE							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037
Mobiliario	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289
Estructuras	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725
Terminaciones	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066
Instalaciones Eléctricas	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725
Instalaciones Sanitarias	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041
Protección Contra Incendios	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822
Costos Legales de Propiedad	320	320	320	320	320	320	320
Publicidad	300	300	300	300	300	300	300
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	-	-26,188	-52,377	-78,565	-104,754	-130,942	-157,131
Computadores	350	350	350	350	350	350	350
Muebles y Enseres	250	250	250	250	250	250	250
Impresora Multifuncional	120	120	120	120	120	120	120
Teléfonos	50	50	50	50	50	50	50
Archivadores	200	200	200	200	200	200	200
Acondicionares de Aire	120	120	120	120	120	120	120
Material de oficina	180	180	180	180	180	180	180
Otros equipos administrativos	200	200	200	200	200	200	200
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	-	-231	-462	-693	-924	-1,155	-1,386
Total Activo NO Corriente	**263,655**	**237,235**	**210,816**	**184,396**	**157,977**	**131,557**	**105,138**
TOTAL ACTIVOS	**361,340**	**505,194**	**687,370**	**910,303**	**1,198,621**	**1,488,897**	**1,922,048**
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	-						
Porción Corriente de la Deuda	41,961	48,706	56,536	65,624	76,173	-	-
Particip. De Trab. Por Pagar	-	18,581	29,963	39,033	49,836	55,084	63,696
Imp. A la Renta por Pagar	-	50,170	80,901	105,390	134,559	148,728	171,980
Total Pasivo Corriente	**41,961**	**117,457**	**167,400**	**210,047**	**260,569**	**203,813**	**235,676**
PASIVO NO CORRIENTE							
Deuda a Largo Plazo	247,039	198,333	141,798	76,173	-	-	-
Total Pasivo NO Corriente	**247,039**	**198,333**	**141,798**	**76,173**	**-**	**-**	**-**

Total PASIVO	**289,000**	**315,791**	**309,198**	**286,221**	**260,569**	**203,813**	**235,676**
PATRIMONIO							
Capital	72,340	72,340	72,340	72,340	72,340	72,340	72,340
Utilidad Retenidas	-	117,063	305,832	551,742	865,712	1,212,744	1,614,031
Total PATRIMONIO	**72,340**	**189,404**	**378,173**	**624,082**	**938,052**	**1,285,085**	**1,686,371**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**361,340**	**505,194**	**687,370**	**910,303**	**1,198,621**	**1,488,897**	**1,922,048**

Tabla 76.

Balance – Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVOS							
A. CORRIENTE							
Efectivo	97,678	592,853	1,072,003	1,646,418	2,351,522	3,080,727	3,994,417
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	**97,678**	**592,853**	**1,072,003**	**1,646,418**	**2,351,522**	**3,080,727**	**3,994,417**
A. NO CORRIENTE							
Obras Provisionales y Trabajos Preliminares	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037	33,037
Mobiliario	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289	6,289
Estructuras	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725	94,725
Terminaciones	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066	83,066
Instalaciones Eléctricas	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860	21,860
Corrientes Débiles (DyA, CCTV)	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725
Instalaciones Sanitarias	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041	10,041
Protección Contra Incendios	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822	9,822
Costos Legales de Propiedad	320	320	320	320	320	320	320
Publicidad	300	300	300	300	300	300	300
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	-	-26,188	-52,377	-78,565	-104,754	-130,942	-157,131
Computadores	350	350	350	350	350	350	350
Muebles y Enseres	250	250	250	250	250	250	250
Impresora Multifuncional	120	120	120	120	120	120	120
Teléfonos	50	50	50	50	50	50	50
Archivadores	200	200	200	200	200	200	200
Acondicionares de Aire	120	120	120	120	120	120	120
Material de oficina	180	180	180	180	180	180	180
Otros equipos administrativos	200	200	200	200	200	200	200
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	-	-231	-462	-693	-924	-1,155	-1,386
Total Activo NO Corriente	**263,655**	**237,235**	**210,816**	**184,396**	**157,977**	**131,557**	**105,138**
TOTAL ACTIVOS	**361,332**	**830,089**	**1,282,819**	**1,830,814**	**2,509,498**	**3,212,284**	**4,099,555**
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	-						
Porción Corriente de la Deuda	41,961	48,706	56,536	65,624	76,173	-	-
Particip. De Trab. Por Pagar	-	51,072	69,040	85,998	106,250	117,208	132,094
Imp. A la Renta por Pagar	-	137,894	186,408	232,195	286,875	316,463	356,654
Total Pasivo Corriente	**41,961**	**237,671**	**311,984**	**383,817**	**469,299**	**433,671**	**488,749**
PASIVO NO CORRIENTE							
Deuda a Largo Plazo	247,039	198,333	141,798	76,173	-	-	-

Total Pasivo NO Corriente	**247,039**	**198,333**	**141,798**	**76,173**	**-**	**-**	**-**
Total PASIVO	**289,000**	**436,005**	**453,782**	**459,990**	**469,299**	**433,671**	**488,749**
PATRIMONIO							
Capital	72,332	72,332	72,332	72,332	72,332	72,332	72,332
Utilidad Retenidas	-	321,752	756,705	1,298,492	1,967,867	2,706,281	3,538,474
Total PATRIMONIO	**72,332**	**394,084**	**829,037**	**1,370,824**	**2,040,200**	**2,778,613**	**3,610,807**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**361,332**	**830,089**	**1,282,819**	**1,830,814**	**2,509,498**	**3,212,284**	**4,099,555**

Resumen

El Monto de Inversión para el presente proyecto ha sido definido como la suma de los costos de producción, los gastos administrativos, los gastos de venta y los gastos financieros para la implementación y puesta en marcha del Food Hall. La inversión inicial en el escenario conservador asciende a $ 361.702,46, en el pesimista $ 361.790,21 y en el optimista $361.661,06.

El Monto de Inversión será aportado en un 20% por accionistas y un crédito a la banca correspondiente al 80%, será tomado a través de un crédito bancario, con una tasa del 15%.

La tasa de descuento es 13,04 %. El VAN para cada escenario es positivo.

La TIR para cada escenario, supera al costo de oportunidad, por lo que el negocio es aceptable y ejecutable.

El Punto de Equilibrio para cada escenario del proyecto es:

Pesimista 12.49% Con valor anual de 262.245,16

Conservador 9.90% Con valor anual de 242.073,46

Optimista 4.78% Con valor anual de 203.096,47

Haciendo un resumen general de los indicadores de rentabilidad del proyecto, para cada escenario (Pesimista, Conservador y Optimista) se tienen los siguientes resultados:

Pesimista con una TIR de 41.69 % VAN 426.492,17 PAY BACK 1.54

Conservador con una TIR de 58.80 % VAN 709,301,39 PAY BACK 0.93

Optimista con una TIR de 141.70 % VAN 2.113.636,06 PAY BACK 0.72

Por lo que podemos llegar a las siguientes conclusiones:

En base al análisis de entorno se observa que la proyección de ingresos en los próximos 6 años establece la factibilidad del plan de negocio en los tres escenarios

Se establece la factibilidad de capacidad de pago en los tres escenarios

Se corrobora la viabilidad económica de la propuesta en cualquiera de los tres escenarios en la cual se observa que es económicamente factible en base a la rentabilidad vista para la propuesta TIR y definida por el VAN que es valorado positivamente y con un periodo de recuperación que va de 8 meses en el escenario optimista a un año y medio en el pesimista.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo podemos apreciar las conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos que fueron planteados para este proyecto de food hall, así como también las limitaciones que tiene el plan de negocios.

Conclusiones

Al realizar el análisis a nivel internacional, regional- (Sudamérica) y nacional de este nuevo modelo de negocio vemos la evolución explosiva que ha tenido desde la década pasada y el avance trascendental a lo largo de distintos países de sudamericana dando rentabilidad a los puntos donde se instalan; en el Perú podemos apreciar que son muy pocos esta clase de modelo de negocio.

El Centro Comercial Open Plaza forma parte del Grupo Retail de Falabella Chile (S.A.C.I. Falabella) uno de los grupos operadores de negocios de Retail más grandes de Latinoamérica, así como también es uno de los grupos más importante de la economía del Perú. Considerando que una de las principales actividades económicas que componen el PBI de Perú es la gastronomía la cual ha ido en ascenso y tiene un alto nivel mundial y considerando también los escenarios cambiantes, donde para mantenerse en el mercado y ser más competitivos las empresas necesitan innovar y responder a las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes los cuales buscan vivir experiencias únicas y memorables de ocio, confort y relajación se plantea la implementación de este negocio en dicho centro comercial.

El análisis del entorno externo con el instrumento PESTEC nos permitió ver oportunidades para creación del negocio ya que la tendencia del mercado retail es favorable para los próximos años y este modelo de negocio es nuevo en el mercado peruano siendo muy poca la competencia. Con el tema económico se espera que para el 2022 la economía vuelva a estabilizarse a tasas cercanas a las que se observaron en el período previo a la crisis

pandémica. Los avances tecnológicos como wifi, big data nos permiten tener un mayor acercamiento e información de los clientes que visitan el centro comercial, así como también vemos que el consumidor está demandando nuevas experiencias de compra y consumos, mayor responsabilidad social de las empresas y la conexión de vínculos emocionales con historias; se muestran las preferencias del segmento de millenials donde la manera de entretenerse está vinculada con momentos donde la comida adopta diferentes significados.

El análisis del micro entorno nos permitió ver a través de las 5 fuerza de Porter que, en los puntos de amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de los consumidores y productos sustitutos debemos poner foco y hacer seguimiento continuo para evitar que algún cambio afecte al proyecto.

El proyecto tiene como meta la captación de nuevos clientes, incrementar el flujo peatonal con este nuevo modelo de negocio cuya tendencia innovadora está en ascenso, y como consecuencia lograr incrementar en nivel de ventas para el centro comercial. Para ello se detalló la segmentación de clientes y la tendencia de los consumidores en esta nueva era.

El plan de marketing a través de las estrategias planteadas permitirá mejorar las actividades actuales, así como también lograr un buen posicionamiento del negocio aprovechando el posicionamiento de la marca del centro comercial, se utilizarán todos los medios tanto digitales como tradicionales para realizar publicidad, logrando la fidelización de los consumidores. Obteniendo así una ventaja competitiva (espacio gastronómico, flexible y de entretenimiento único; variedad de comidas logrando experiencias únicas en el paladar de los consumidores) y un valor agregado (Oferta gastronómica con la generación de experiencias únicas a través de eventos, activaciones, música ambiental logrando un completo entretenimiento y una convergencia con el diseño arquitectónico moderno, flexible ameno y aroma agradable).

La estructura organizacional para este proyecto será la misma que es usada para el centro comercial ya que administrador será quien también administre al igual que su equipo formado por coordinador de operaciones, coordinadora de marketing y atención al cliente el food hall. Para la puesta en marcha del proyecto se necesitarán los permisos de la municipalidad de Surquillo y de Indeci (Instituto Nacional de Defensa del Consumidor).

Luego de realizar el estudio financiero del proyecto donde los indicadores financieros son positivos en los tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) vemos que el proyecto es factible y rentable.

Recomendaciones

Aprovechar la rápida evolución y despuente de este nuevo modelo de negocios y la mínima competencia existente en el mercado peruano, ya que se han convertido en la última tendencia de rubro gastronómico y que permite elevar la rentabilidad de los puntos o zonas donde son instalados, a su vez aprovechar el posicionamiento e importancia del nombre de la empresa para y del grupo empresarial para llevar acabo la implementación del negocio.

Aprovechar las oportunidades y fortalezas encontradas en el análisis correspondiente del macro y microentorno para contrarrestar las debilidades y amenazas a través de las estrategias cruzadas que se presentaron anteriormente, aprovechar también el crecimiento económico proyectado el que debe estabilizarse tal como fue antes de la crisis pandémica.

Aprovechar la tendencia innovadora de los consumidores y clientes para generar mayor flujo peatonal y por ende mayores ingresos para el centro comercial, a través de las estrategias de marketing planteadas para este proyecto.

Aplicar a cabalidad el plan de marketing, así como las estrategias establecidas para lograr posicionamiento y penetración en el mercado, incidiendo en la ventaja competitiva y el valor agregado, logrando la fidelización de los consumidores y clientes, y manteniendo cautivos a los clientes y consumidores actuales.

Se recomienda poner en marcha el proyecto lo antes posible aprovechando la poca competencia de este formato en el mercado peruano.

Al aprovechar el recurso humano existente se lograrán minimizar los costos ya que el mismo equipo administrativo existente en el centro comercial será el mismo que realice el monitoreo y administración del food hall. Este equipo administrativo ya está plenamente capacitado, cuenta con experiencia en la dirección, planificación, organización de las operaciones y manejo de los recursos haciendo uso de las políticas establecidas por la empresa, así como también maneja a cabalidad las relaciones con los locatarios y stakeholders.

Aprovechar las buenas relaciones existentes con los stakeholders y la marca Open para poder llevar a cabo la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Apostar por la creación del food hall como formato nuevo de negocio ya que la evaluación financiera realizada indica su factibilidad, viabilidad y rentabilidad en los tres escenarios.

Limitaciones

La puesta en marcha del negocio depende del financiamiento de una entidad bancaria que otorgue un préstamo de 289.000,00 USD y que corresponde al 80% del total de la inversión; en caso de que no se logré cumplir con los requisitos para el efecto, el proyecto no podría ejecutarse.

La aparición de otra crisis económica mundial a raíz de la aparición de otra pandemia y que los accionistas no quieran realizar el proyecto.

Referencias

50MINUTOS.es. (s.f.). *El Analisis DAFO.* Obtenido de PAg 5: https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/reader.action?docID=4504729&query=Matriz+FODA

50MINUTOS.es. (s.f.). *La Cadena de Valor de Michael Porter.* Obtenido de https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/reader.action?docID=5321665&query=LA+cadena+de+valor+de+Porter

50MINUTOS.es. (s.f.). *Las Cinco Fuerzas de Porter.* Obtenido de https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/reader.action?docID=4504782&query=Cinco+fuerzas+competitivas+de+Porter

Apaza, R. (28 de Diciembre de 2012). *Seguridad y Salud Ocupacional*. Obtenido de https://www.rubenapaza.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html

Arellano Marketing. (2019). *Los Seis Estilos de Vida*. Obtenido de https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/

Banco Mundial. (Marzo de 2020). *Panorama general Perú.* Obtenido de www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Banco Mundial Perú. (16 de Abril de 2020). *Banco Mundial Perú*. Obtenido de Perú Panorama General: https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

BBVA, R. (Octubre de 2018). *Perú Situación Retail Moderno*. Obtenido de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf

Buckner, D. (11 de Febrero de 2020). *Food halls are the way to go': Malls experimenting with fancy marketplaces to lure back shoppers*. Obtenido de https://www.cbc.ca/news/business/food-hall-phenomenon-canada-1.5451268

Burgos, C., & Toro, J. (2009). *Sistema para la gestión del retail* . (Tesis de grado) Valparaíso: Universidad Católica.

Cabrera, S. (2013). Marketing gastronómico, la experiencia de convertir el momento del consumo en un recurso memorable. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, pp. 165-174.

Calabró, D. (2020). *La Nación*. Obtenido de Food Halls: Qué son estos Espacios Gourmet que Están en las Grandes Ciudades del Mundo y Llegan al País: https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/food-halls-que-son-estos-espacios-gourmet-nid2266818

Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/

Canal You Tube. (16 de Diciembre de 2015). Empathy Map. You Tube. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=E-22C_sjXrs

Carpio, J. (2017). La Innovación en los Centros Comerciales y su Impacto Regional. *Revista Global de Negocios* , pp. 51-61.

Castro, A. M. (2014). Planeación financiera. En A. M. Castro, *Planeación financiera* (pág. 45). Mexico, DF: Grupo Editorial Patria.

CENEPRED. (22 de Enero de 2018). *Centro Nacional de Estimación Prevención y Reducción de Riesgo de Desastre*. Obtenido de Manual de Ejecución de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.: http://cenepred.gob.pe/web/manual-itse-2018/

CENEPRED. (s.f.). *Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastre*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de http://cenepred.gob.pe/web/reglamento-itse-nuevo/

Cohen, W. A. (2008). *Books Google.* (E. Deusto, Ed.) Obtenido de El Plan de Marketing, Procedimientos, Formularios, estrategia y Técnicas: https://books.google.com.pe/books/about/El_Plan_de_Marketing.html?id=DXKa8kOZvWQC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Comercio, E. (Noviembre de 2019). *Nuevo Proyecto Mixto en Barranco.* Obtenido de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/primera-parada-nuevo-proyecto-mixto-barranco-noticia-ecpm-678340-noticia/

Consultores, I. (s.f.). *IVE Consultores*. Recuperado el 25 de Setiembre de 2020, de https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/

CPI. (Abril de 2019). *Compañia Peruana de Estudio de Mercado y Opinion Publica*. Obtenido de Boletin P-9: https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf

CPI. (10 de 08 de 2019). *Perú: Población 2019*. Obtenido de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Customer Experience. (2018). *Qué es un Service Blueprint*. Obtenido de https://www.wowcx.com/que-es-un-service-blueprint/

Diario Gestión. (14 de Mayo de 2019). *Gestión*. Obtenido de Entre el 2019 y 2021 se invertirán US$ 934 millones en centros comerciales: https://gestion.pe/economia/empresas/centros-comerciales-2019-2021-invertiran-934-millones-malls-266894-noticia/

Diario Gestión. (2 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de BCP: Medidas populistas del Congreso agravarían crisis económica: https://gestion.pe/economia/bcp-medidas-populistas-del-congreso-agravarian-crisis-economica-noticia/

Economist. (2017). *Econonimipedia.* Recuperado el 2017, de Econonimipedia: http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html

El Peruano. (30 de Octubre de 2019). *Las Nuevas Tendencias del Consumidor Peruano*. Obtenido de https://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx

El Peruano. (15 de Enero de 2020). *Diario Oficial de Peruano*. Obtenido de PBI se incrementó 2.14% entre enero y noviembre del 2019: https://elperuano.pe/noticia-pbi-se-incremento-214-entre-enero-y-noviembre-del-2019-88658.aspx#:~:text=En%20el%20per%C3%ADodo%20enero%2Dnoviembre,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI).

Equilibrium. (Marzo de 2017). *Análisis del Sector Retail.* Obtenido de https://www.academia.edu/36600311/An%C3%A1lisis_del_Sector_Retail_Supermercados_Tiendas_por_Departamento_y_Mejoramiento_de_Hogar.

Espinal, J. P. (25 de Enero de 2012). *Marketing Mix: Las 4 P`s de Marketing*. Obtenido de Escuala de la Organización Industrial: https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/#:~:text=Las%204%20P%60s%20son,%2C%20Dise%C3%B1o%2C%20Caracter%C3%ADsticas%2C%20Etc.

Espinosa, R. (2018). *El ciclo de vida de un producto y sus 4 etapas*. Obtenido de robertoespinosa: https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto

Espinoza, R. (s.f.). *El Ciclo de Vida de un Producto y sus 4 Etapas*. Recuperado el 3 de Agosto de 2020, de https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto

Expansion/Datos macro. (10 de 06 de 2019). *Perú - Índice de Competitividad Global*. Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru

Falabella. (2018). *Memoria Falabella*. Obtenido de https://www.america-retail.com/static//2020/05/Memoria_Falabella_SVS_2018_vf.pdf

Gavilán, M. C. (18 de Julio de 2018). *America Económica*. Obtenido de https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/que-es-una-estrategia-digital-y-por-que-necesitas-una

Gestión. (30 de Octubre de 2019). *Las Nuevas Tendencias del Consumidor Peruano.* Obtenido de https://www.elperuano.pe

Gestión. (2020). *Economia*. Obtenido de Solo el 15% de empleados de los centros comerciales está trabajando: https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-solo-el-15-de-empleados-de-los-centros-comerciales-esta-trabajando-afirma-carlos-neuhaus-nndc-noticia/

Gonzáles, J. (2009). Claves del éxito de los Centros Comerciales. *MK Marketing-Ventas*, pp. 60-69.

Gooding, A. (04 de 09 de 2019). Los cinco 'food courts' que tienen restaurantes tipo premium en el país. *La Republica*, pág. 3.

Haiyan, H., & Jasper, C. (2018). nderstanding the Shopping Experience and Its Implications for Malls as Marketing Media: Attracting and Retaining Customers through Fashion, Service, and Improved Food Options. *Journal Of Advertising 58(2).*, pp. 151-164.

Hernández, G. (2008). Explora el Mercado del Nuevo Lujo. *Entrepreneur México*, pp. 22-24.

INDECOPI. (Setiembre de 2016). *Guia Informatica Acerca de Datos Personales*. Obtenido de Protección de datos Personales: https://www.indecopi.gob.pe/documents/51783/407331/datos_personales.pdf/4cfdf917-64bd-49a7-afbc-28b8516085c0

INDECOPI. (Junio de 2018). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. Obtenido de Codigo de Proteccion y Defensa del Consumidor: https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/CODIGO-CONSUMIDOR_2018.pdf

INEI. (Diciembre de 2019). *Instituto Nacional de estadistica e Informatica*. Recuperado el Mayo de 2020, de Perú Brechad de Genero: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf

INEI. (Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadistica e Informatica*. Obtenido de Estadisticas de Seguridad Ciudadana -Pag 35: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_ciudadana_departamental.pdf

INEI, I. N. (Noviembre de 2020). *Variacion de los Indicadores de Precio*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-variacion-de-precios-octubre-2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informatica. (13 de Noviembre de 2019). *https://www.inei.gob.pe*.

IPSOS. (08 de 02 de 2018). *Perfiles Zonales: Lima a detalle*. Obtenido de https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020

IPSOS PERU. (17 de Octubre de 2019). *Negocios*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-

10/el_83_de_millennials_compra_en_varios_lugares_para_hallar_mejores_precios.pdf

Jones, G., & Hill, C. (2011). Administración Estrategica Un Enfoque Integral. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración Estrategica Un Enfoque Integral* (pág. 147). Mexico: Cengage Learning.

Keulian, S. (Julio de 2020). How Food Halls Become the New Fashion.

Kotler, P. (2005). *Las Preguntas mas Frecuentes Sobre Marketing.* Bogota: Grupo Editorial Norma.

Limón, A. (Marzo de 2019). *Tendencias Disruptivas en Centros Comerciales.* Obtenido de https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-261-noticia-3

Lizán, J. (2019). Los Food Halls siguen siendo la categoría de mayor crecimiento en los centros comerciales. *Inversión Inmobiliaria*, 180 - 183.

Manucci, M. (Agosto de 2005). *Innovación y estrategia en Comunicaciones de Marketing* . Obtenido de https://www.gumilla.org/files/publications/magazines/Estudio%201.pdf

Maps, G. (2020). *Ubicacion Centro Comercial Open Plaza Angamos Surquillo-Lima-Perú.* Obtenido de https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1pFMZyH1aut3nTDdgkw2U9c3jtxY&msa=0&ie=UTF8&ll=-12.111710699999989%2C-77.01252710000001&spn=23.875%2C57.630033&t=h&source=embed&z=18

Mercado, I. d. (Febrero de 2018). *Reporte Poblacional 2018.* Obtenido de www.ipsos.com

Mercado28. (s.f.). *Un nuevo tipo de mercado para Lima*. Obtenido de https://www.mercado28.pe/es/el-mercado

Meyer, G. (2020). A Media Company Tackles the Food Hall. *Crain'sChicago Business*, 23.

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. (s.f.). *Sedapal*. Obtenido de Valores Máximos Admisibles: http://www.sedapal.com.pe/documents/10154/fedf8405-1bc2-428e-9d8d-a1c2ad009f53

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Nueva Ley de Residuos Solidos*. Obtenido de http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/nueva-ley-de-residuos-solidos/

MINSA. (29 de Abril de 2020). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA: https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/542920-239-2020-minsa

Miranda, J. J. (2005). *Gestion de Proyectos.* Bogota: MM Editores.

Olivo, C., & Carrasco, C. (10 de Julio de 2019). El control del mercado basado en el modelo de gestión. *Revista de Economía y Ciencias, 5*(15), 45.

Open Plaza. (2020). *OPen Plaza*. Obtenido de https://openplaza.com.pe/

Osterwalder, A. (2014). *CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS (LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS) BMC (BUSINESS MODEL CANVAS).* Obtenido de https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx

Pandav, H., & Rajani, D. (2018). The Study over Supply Chain Management in Malls of Pune City. *International Conference on Ongoing Research in Management & IT*, 188–96.

Perú, B. C. (Noviembre de 2018). *Perú, situación retail moderno.* Obtenido de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf

Poken Perú. (20 de abril de 2018). *Data estratégica para negocio retail*. Obtenido de http://www.poken-peru.com/#reporte

Publimetro.Pe. (29 de Abril de 2020). *Cocina peruana ante el COVID-19*. Obtenido de https://publimetro.pe/actualidad/economia/coronavirus-peru-la-cocina-peruana-reacciona-ante-el-covid-19-menus-cortos-y-cartas-virtuales-nndc-noticia/

Puigdollers, M. (30 de Octubre de 2019). *Estrategia de Diferenciación Comercial: ¿cuáles son sus 4 tipos?* Obtenido de Advising Group: https://blog.enzymeadvisinggroup.com/estrategia-de-diferenciacion#:~:text=Una%20estrategia%20de%20diferenciaci%C3%B3n%20consiste,la%20fidelidad%20de%20sus%20clientes.

Pulgar, L., & Franklin, R. (2015). *Metodologias Para Implantar la Estrategia-Diseño Organizacional de la Empresa* (2 ed.). Lima: Ediciones de la U.

Rankmi. (s.f.). *Rankmi Falabella*. Obtenido de https://www.falabella.rankmi.com/

RDC. (s.f.). *Conteo y Mapas de Calor*. Obtenido de http://www.rdcint.net/servicios

Retail Peru. (17 de MAyo de 2019). *Empresas en el Perú que Apuestan por una Política de Reciclaje*. Obtenido de https://www.peru-retail.com/peru-reciclaje-empresas-apuestan-politica/

Retail Perú. (22 de Noviembre de 2019). *PBI Creció 3 por Ciento en el Tercer Trimestre del 2019*. Obtenido de https://www.peru-retail.com/peru-pbi-tercer-trimestre-2019/

Retail, P. (25 de Enero de 2019). *Apuesta por los Food Hall.* Obtenido de https://www.peru-retail.com/parque-arauco-food-halls-bazares/

Retail, P. (Diciembre de 2019). *Que ofrecen las marcas.* Obtenido de https://www.peru-retail.com/que-pueden-ofrecer-marcas-y-retailers-generar-crecimiento-2020/

Rubiños, J. (2017). *Consumidor Peruano*. Obtenido de Nueva Clase Media: http://www.adiperu.pe/wp-content/uploads/11-JORGE-RUBI%C3%91OS-CONSUMIDOR-PERUANO-NUEVA-CLASE-MEDIA.pdf

Ruiz, E., Gago, M. E., Leal, C. G., & Barra, S. L. (2016). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.* España: McGraw-Hill Interamericana.

Saez, A. (s.f.). *Publicidad y Marketing*. Recuperado el 3 de Agosto de 2020, de ¿Qué es la Formulación de Estrategia de Marketing?: https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-formulacin-de-estrategia-de-marketing-13595.html#:~:text=la%20m%C3%A1xima%20eficacia.-,Definici%C3%B3n,los%20formuladores%20creen%20una%20gu%C3%ADa.

Sanchez, M., & Fred, D. (2013). Concepto de Administracion Estrategica (9a ED). En S. C. Angél, & F. R. David, *Concepto de Administracion Estrategica* (págs. 199-202). Pearson Educacion.

Sistema Nacional de Información Ambiental. (31 de Julio de 2019). *Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente*. Obtenido de https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%2030884,p%C3%BAblica%20y%2Fo%20el%20ambiente.

Sugobono, N. (2018 de Setiembre de 2018). *Así es el Primer Mercado Gastronómico' que Abre en Lima*. Obtenido de El Comercio: https://elcomercio.pe/somos/historias/primer-mercado-gastronomico-abre-lima-fotos-noticia-554559-noticia/?ref=ecr

Super Intendencia de Bancos y Seguros. (2018). Análisis de la Banca. *Revista de la SBS*, 60.

Touza, R. (s.f.). *RobertoTouza.com*. Recuperado el 18 de Junio de 2020, de Producto mínimo viable: Guía paso a paso: https://robertotouza.com/producto-minimo-viable-guia-paso-a-

paso/#:~:text=Eric%20Ries%2C%20en%20su%20libro,con%20el%20menor%20esfuerzo%20posible.%E2%80%9D

TUPA. (s.f.). *Municipalidad Distrital de Surquillo*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de Texto Unico de Procedimientos Administrativos: http://www.munisurquillo.gob.pe/transparencia_municipal/tupa-surquillo-2010.pdf

Workplace. (s.f.). *Workplace Falabella*. Obtenido de https://www.fcidi.com/login

Apéndices

Apéndice A. Evidencia Fotográfica del Centro Comercial Open Plaza Angamos

Apéndice B. Banners de Publicidad Galería Open Plaza Angamos

Apéndice C. Publicidad Promocional en Instagram Open Plaza

Apéndice D. Publicidad Periódicos Open Plaza

Apéndice E. Publicidad Eventos Open Plaza Angamos

Apéndice F. Plano del Food Hall

Apéndice G. Ingreso al food Hall Fotografía Plano en 3D

Apéndice H. Vista frontal food Hall Fotografía Plano en 3D

Apéndice I. Vista Lateral Food Hall Fotografía Plano en 3D

Apéndice J. Vista Food Hall Fotografía Plano en 3D

Apéndice K. Vista Interna Food Hall Fotografía Plano en 3D

Apéndice L. Solicitud de Inspección Técnica

MUNICIPALIDAD DE SURQUILLO

ANEXO 1

SOLICITUD DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES - ITSE Y DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE SEGURIDAD EN ESPECTÁCULOS PÚBLICOS DEPORTIVOS Y NO DEPORTIVOS - ECSE

I.- INFORMACION GENERAL							
I.1.- TIPO DE ITSE							I.2.- ECSE
ITSE POSTERIOR AL INICIO DE ACTIVIDADES ( )				ITSE PREVIA AL INICIO DE ACTIVIDADES ( )			( )
I.3.- FUNCION							
ALMACEN ( )	COMERCIO ( )	EDUCACION (	ENCUENTRO ( )	HOSPEDAJE ( )	INDUSTRIAL ( )	OFICINAS ADMINISTRATIVAS ( )	SALUD ( )
I.4.- CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO							
ITSE Riesgo bajo ( )		ITSE Riesgo medio ( )		ITSE Riesgo alto ( )		ITSE Riesgo muy alto ( )	
ORGANO EJECUTANTE:							
Nº EXPEDIENTE:							
FECHA PROGRAMADA PARA LA DILIGENCIA DE ITSE:				FECHA PROGRAMADA PARA LA DILIGENCIA DE ECSE:			

II.- DATOS DEL SOLICITANTE			
PROPIETARIO ( )	REPRESENTANTE LEGAL ( )	CONDUCTOR / ADMINISTRADOR ( )	ORGANIZADOR / PROMOTOR ( )
NOMBRES Y APELLIDOS :			
DNI - CARNET DE EXTRANJERIA C.E. Nº:			
DOMICILIO:			
CORREO ELECTRÓNICO:		TELEFONOS:	

III.- DATOS ADMINISTRATIVOS DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN	
RAZÓN SOCIAL:	RUC Nº:
NOMBRE COMERCIAL:	TELEFONOS:
DIRECCIÓN / UBICACIÓN:	REFERENCIA DE DIRECCION:

Apéndice M. Determinación de Nivel de Riesgo

MUNICIPALIDAD DE SURQUILLO

INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL SOLICITANTE PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN"

ÓRGANO EJECUTANTE:			
DATOS DEL SOLICITANTE			
CONDUCTOR / ADMINISTRADOR ( )	REPRESENTANTE LEGAL ( )		PROPIETARIO ( )
RAZÓN SOCIAL:		RUC:	
NOMBRES Y APELLIDOS:		TELÉFONOS:	
DNI / C.E. Nº:			
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN			
ACTIVIDAD O GIRO:			
DIRECCIÓN / UBICACIÓN:			
LOCALIDAD:	DISTRITO:	PROVINCIA:	DEPARTAMENTO:

CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN DECLARADAS POR EL SOLICITANTE		
FUNCIÓN	**Marcar con una (X)**	**No corresponde**
1. SALUD		
1.1 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		
Categoría I-1: Puesto o posta de salud, consultorio de profesional de la salud (no médico).		
Categoría I-2: Puesto o posta de salud, consultorio médico.		
1.2 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		
Categoría I-3: Centro de salud, centro médico, centro médico especializado, policlínico.		
1.3 Primer Nivel de atención		
Categoría I-4: Centro de salud o centro médico con camas de internamiento, tiene usuarios no autosuficientes.		
1.4 Segundo Nivel de Atencion		
Tiene usuarios no autosuficientes o cuenta con camas de internamiento		
Categoría II: Hospitales y clínicas de atención general		
1.5 Tercer Nivel de Atención		

Apéndice N. Reporte de Nivel de Riesgo

MUNICIPALIDAD DE SURQUILLO

ANEXO 3
REPORTE DE NIVEL DE RIESGO DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN

ÓRGANO EJECUTANTE:

DATOS DEL SOLICITANTE

CONDUCTOR / ADMINISTRADOR ( )	REPRESENTANTE LEGAL ( )	PROPIETARIO ( )	
RAZÓN SOCIAL:		RUC:	
NOMBRES Y APELLIDOS:		TELÉFONOS:	
DNI / C.E. N°:			

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN

ACTIVIDAD O GIRO:			
DIRECCIÓN / UBICACIÓN:			
LOCALIDAD:	DISTRITO:	PROVINCIA:	DEPARTAMENTO:

CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL ESTABLECIMIENTO OBJETO DE INSPECCIÓN

FUNCIÓN	Marcar con una (X)	Riesgo de Incendio	Riesgo de Colapso
1. SALUD			
1.1 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		BAJO	BAJO
Categoría I-1: Puesto o posta de salud, consultorio de profesional de la salud (no médico).			
Categoría I-2: Puesto o posta de salud, consultorio médico.			
1.2 Primer Nivel de atención sin camas de internamiento		MEDIO	BAJO
Categoría I-3: Centro de salud, centro médico, centro médico especializado, policlínico.			
1.3 Primer Nivel de atención		ALTO	MEDIO
Categoría I-4: Centro de salud o centro médico con camas de internamiento, tiene ususarios no autosuficientes			
1.4 Segundo Nivel de Atencion		MUY ALTO	MUY ALTO
Tiene usuarios no autosuficientes o cuenta con camas de internamiento			
Categoría II: Hospitales y clínicas de atención general			
1.5 Tercer Nivel de Atención			
Tiene usuarios no autosuficientes o cuenta con camas de internamiento			
Categoría III: Hospitales y clínicas de atención especializada, instituto especializado.			
2. ENCUENTRO			
2.1 Edificación con carga de ocupantes hasta 50 personas.		MEDIO	BAJO
2.2 Edificación con carga de ocupantes mayor a 50 personas.		ALTO	MEDIO
2.3 La actividad de encuentro se realiza en el sótano.		MUY ALTO	ALTO
2.4 Edificación donde se desarrollan los siguientes usos: discotecas, casinos, tragamonedas, teatros, cines, salas de concierto, anfiteatros, auditorios, centros de convenciones, clubes, estadios, plazas de toros, coliseos, hipódromos, velódromos, autódromos, polideportivos, parques de diversión, zoológicos y			