



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE  
PLAZA COMERCIAL “MARÍA”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS

**LUIS ALEJANDRO ALBUREZ SAMAYOA**

**PROFESOR GUIA:**  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
GASTON HELD BARRANDEGUY  
MAURICIO TORRES MORAGA

**SANTIAGO DE CHILE  
Octubre, 2011**

## RESUMEN

El objetivo de este plan de negocios es estudiar, analizar y desarrollar la plaza comercial, "María" la cual estará dedicada al arriendo, control y gestión de locales comerciales ofrecidos a negocios de distintos rubros en la ciudad de Antigua Guatemala.

El desarrollo de la industria del turismo en la región se ha incrementado de forma abrupta durante los últimos años, creando así, una gran necesidad por satisfacer la demanda de productos y servicios que este flujo de personas crea en la localidad. La demanda es tan fuerte que ha podido mover a una gran cantidad de habitantes de la región a zonas aledañas, con el motivo de utilizar los terrenos e infraestructura para la creación y localización de negocios.

Plaza comercial "María" nace a partir de la latente necesidad de la región por generar clusters de negocios donde los clientes puedan visitar y recibir varios servicios en la misma zona geográfica.

La inversión requerida para el proyecto es de aproximadamente US\$230.500 lo cual incluye el costo de la infraestructura y el capital de trabajo. El estudio de mercado permitió identificar un flujo de visitantes anuales de 615.620 personas, equivalente a 1.770 personas semanales. Por otra parte, existen alrededor de 8.000 empresas registradas en Guatemala, que pueden ser potenciales clientes para la plaza comercial. Este universo de 8.000 empresas refleja un mercado potencial de US\$52.170.000 anuales aproximadamente.

Durante sus primeros años de desarrollo el proyecto tiene la capacidad de atender el 0,0022% del mercado potencial apuntando a poder expandir su participación al 0,005%.

En el análisis de sensibilidad podemos notar que las variables a las que el proyecto es más sensible son los costos fijos y el precio, los costos variables tienen menor efecto en el proyecto, ya que, el monto que los mismos representan en el margen de contribución es despreciable o muy bajo.

La TIR del proyecto es de 9,13%. Dado que la tasa de retorno exigida al proyecto es de aproximadamente 12,17%, el proyecto no es viable.

## Contenido

1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.	MISIÓN Y VISIÓN .....	10
3.	ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA .....	11
3.1.	NECESIDAD Y OPORTUNIDAD .....	11
3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTES OBJETIVO .....	13
3.3.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	16
3.3.1.	COMPETIDORES.....	16
3.3.2.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL.....	19
3.3.3.	MAPA DE POSICIONAMIENTO:.....	20
3.3.4.	BARRERAS DE ENTRADA:.....	20
3.3.5.	FODA.....	21
4.	PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	23
5.	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	24
5.1.	MODELO DE INGRESOS .....	24
5.2.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN .....	25
5.3.	MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.....	26
5.4.	PROMOCIÓN.....	27
5.5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	28
5.6.	PROYECCIONES DE VENTA .....	29
5.6.1.	INGRESOS PROYECTADOS .....	29
5.6.2.	PRECIOS PROYECTADOS .....	29
6.	OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN .....	30
6.1.	OPERACIONES.....	30
6.1.1.	FLUJOGRAMA DE OPERACIONES .....	31
6.1.2.	INFRAESTRUCTURA FÍSICA NECESARIA.....	31
6.1.3.	OUTSOURCING .....	31
6.2.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	32
6.2.1.	CARTA GANTT .....	32
6.2.2.	HITOS RELEVANTES .....	32
7.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	33

<b>8.</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>34</b>
8.1.	PROYECCIONES DE VENTA	34
8.2.	ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE	35
8.3.	FLUJO DE EFECTIVO	36
8.4.	HOJA DE BALANCE	37
8.5.	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO	38
8.2.1.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	38
8.2.2.	BREAK EVEN POINT	39
8.2.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	39
<b>9.</b>	<b>OFERTA A LOS INVERSIONISTAS</b>	<b>42</b>
9.1.	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	42
9.2.	POLÍTICA DE DIVIDENDOS	42
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXO A: FLUJOGRAMAS DE OPERACIONES ADICIONALES</b>	<b>46</b>
A.1.	Atracción de Arrendadores	46
A.2.	Cobranza y Facturación	47
A.3.	Supervisión de las obras de adaptación y remodelación	48
A.4.	Elección y validación de clientes para arrendar locales.	49
A.5.	Gestionar las relaciones de la plaza comercial con terceros que brinden servicios.	50
A.6.	Firma y administración de contratos de arriendo	51
A.7.	Administración de registros contables	52
A.8.	Administración de registros administrativos	53
A.9.	Supervisión del mantenimiento de la plaza comercial.	54
A.10.	Supervisión y validación de la seguridad y vigilancia.	55
	<b>ANEXO B: Encuesta:</b>	<b>56</b>
	Resultados de la Encuesta:	58
	<b>ANEXO C: CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO PARA EL PROYECTO</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO D: CALCULO DEL INDICE DE RIESGO PARA CALCULAR <math>K_o</math> O <math>E(r)</math></b>	<b>65</b>

## **INTRODUCCION**

La Antigua Guatemala fue la tercera capital establecida por los españoles en Guatemala. A pesar de haber sido una ciudad proscrita y abandonada para crear una nueva capital, paulatinamente sus pobladores volvieron a darle vida a la ciudad que hoy es uno de los mayores atractivos turísticos del país, debido a su arquitectura claramente colonial. Joya del urbanismo y la arquitectura colonial, que conserva sus características, como si en ellas el tiempo se hubiera detenido. Por su inmenso valor histórico y cultural, fue declarada por la UNESCO "Patrimonio de la Humanidad" en 1979.

El desarrollo de la industria del turismo en la región se ha incrementado de forma abrupta durante los últimos años, creando así, una gran necesidad por satisfacer la demanda de productos y servicios que este flujo de personas crea en la localidad. La demanda es tan fuerte que ha podido mover a una gran cantidad de habitantes de la región a zonas aledañas, con el motivo de utilizar los terrenos e infraestructura para la creación y localización de negocios.

Y aunque la creación de negocios ha aumentado en la región, la alcaldía ha restringido la construcción de nuevos complejos, la apariencia de la infraestructura tiene que permanecer con estándares coloniales para que haga match con el entorno, esto ha llevado a la mayoría de negocios a tomar antiguas casas y transformarlas en locales para establecerse.

Por lo tanto, el problema con el que se encuentran los empresarios y emprendedores de La Antigua Guatemala es que hoy en día no hay un lugar físico, y con las condiciones necesarias dispuestas en forma de centro comercial, en el que concurren una gran cantidad de negocios dispuestos en clusters para satisfacer una gama de necesidades que los potenciales clientes, extranjeros o locales, puedan tener.

La Plaza Comercial "MARÍA", nace para resolver el problema de localización de negocios altamente rentables y demandados en la ciudad de La Antigua Guatemala. Ya que se identifica esta necesidad.

## **OBJETIVO**

Crear, analizar y desarrollar un plan de negocios para la plaza comercial "MULTI-INVERSIONES MARIA", cuyo giro es la creación, comercialización, gestión y administración de un producto-mercado innovador y diferente La Plaza Comercial "MARÍA", Proyecto el cual brinde al visitante una cómoda y creativa forma de presentar varios negocios y productos a su disposición en una zona geográfica altamente concurrida.

## **METODOLOGIA**

Se utilizara la siguiente metodología, basada en el “Template Business Plan” del Ing. Christian Willat H. (Master of Engineering, University of British Columbia, Canada. Ingeniero Civil, Universidad de Chile) para la ejecución del plan de negocio de la empresa:

**Descripción de la empresa:** Principalmente trata de dar a conocer la empresa, hitos, actores principales y alcance.

**Desarrollo de visión y misión:** Estos son el punto de partida para la creación del plan estratégico de gestión y administración de la empresa. Permiten alinear a todos los departamentos y sus esfuerzos con los ideales e ideas que derivaron en la creación de la empresa.

**Análisis de mercado e industria:** Trata de identificar la necesidad que da pié a la oportunidad de hacer negocio y crear valor para los clientes, tiene que ser una base fundamentada en estudios de mercado, canales de distribución, etc.

**Productos y servicios:** Pretende definir los productos y servicios que se ofrecerán a los potenciales clientes con la idea de asemejarse o exceder lo más posible sus expectativas para maximizar el valor percibido por los mismos.

**Marketing y estrategia:** Se estructura todo lo que tiene que ver con modelos de ingresos, comercialización y ventas, promoción, estrategias de competencia, etc.

**Operaciones:** Plantea el flujo de operaciones, las normativas y guías que los trabajadores de la empresa tienen que seguir para el optimo desarrollo de los procedimientos, estos vienen dados por diagramas de flujo de los procedimientos, ejemplos de la papelería necesaria para la realización de dichos procedimientos, etc.

**Organización y equipo de trabajo:** En este punto se crea el organigrama y se designan tareas y obligaciones a cada uno de los puestos de trabajo con el fin de gestionar y administrar correctamente todas las operaciones que la empresa requiere para el buen funcionamiento del negocio.

**Proyecciones financieras y análisis de riesgo:** Se crea un cuadro estimado con las proyecciones futuras financieras para evaluar que tan rentable es el negocio, hay que tomar en cuenta todos los costos de oportunidad que incurrir en el proyecto conlleva. En estas proyecciones se analiza que tan riesgoso es el proyecto y en cuanto tiempo debería devolver la inversión a los accionistas.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Se pretende analizar la factibilidad del proyecto, tanto en retorno de inversión como en oportunidades y necesidades del entorno. De ser posible el desarrollo e implementación del proyecto se llevará a cabo en base a este estudio, por lo tanto el estudio tiene que ser lo más detallado y fiable posible.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El siguiente plan de negocios pretende demostrar la factibilidad de establecer, administrar y Gestionar la Plaza comercial “María” en la ciudad de La Antigua Guatemala, la cual, estará diseñada bajo las normas que la alcaldía local requiere y se dedicará al arriendo de espacios comerciales o locales a negocios propios de la ciudad y de toda Guatemala.

En este plan de negocio también se analizarán varios hitos dentro del desarrollo del proyecto, entre los cuales podemos destacar:

- La suscripción de la empresa la cual se realizará en Guatemala.
- Negociar con la alcaldía los términos bajo los cuales se podría realizar la construcción.
- Estudio de costos para la creación de la infraestructura del proyecto.
- Búsqueda mediante publicidad de potenciales arrendadores de los locales.
- Gestión, administración y Generación de flujo de visitantes.

La Antigua Guatemala fue la tercera capital establecida por los españoles en Guatemala. A pesar de haber sido una ciudad proscrita y abandonada para crear una nueva capital, paulatinamente sus pobladores volvieron a darle vida a la ciudad que hoy es uno de los mayores atractivos turísticos del país, debido a su arquitectura claramente colonial. Joya del urbanismo y la arquitectura colonial, que conserva sus características, como si en ellas el tiempo se hubiera detenido. Por su inmenso valor histórico y cultural, fue declarada por la UNESCO “Patrimonio de la Humanidad” en 1979.

Debido a estas características de arquitectura colonial, la alcaldía no permite la construcción de infraestructura fuera de estándares estrictos, entre los cuales se puede contar con un tamaño reducido para un proyecto de este tipo, lo que hace que competidores y grandes inversionistas, no quieran competir en esta área específica, al menos a nivel del casco de la ciudad.

La empresa contará con 1 dueño, en principio el proyecto está pensado para ser financiado por el dueño, pero se está analizando la posibilidad de utilizar préstamos para financiar el proyecto. El proyecto, como infraestructura, se tiene pensado que dure aproximadamente 50 años.

Aunque el modelo de negocio es lo suficientemente sencillo y fácil de administrar, se está pensando la probabilidad de incluir un socio estratégico el cual conozca del desarrollo de la industria y las áreas de potencial crecimiento en la misma, al mismo tiempo suscribirse al círculo empresarial formado por la cámara



de comercio Guatemalteca con el fin de tener acceso a una red de contactos sólida, segura y que tiene años de haberse establecido. <sup>1</sup>

Algunos de los principales rubros o tipos de negocio a los cuales se les piensa arrendar son: almacenes de ropa, calzado, variedades, papelería, joyerías, artículos para el hogar, etc.

---

<sup>1</sup> Fuente: Cámara de comercio de Guatemala <http://www.negociosenguatemala.com/>

## **2. MISIÓN Y VISIÓN**

**Visión:** *Ser la primera opción de arrendamientos para nuestros clientes y la plaza comercial con mayor flujo de visitas en la región. Queremos brindar ofrecer el servicio de arrendar espacio para creación de negocios en la Antigua Guatemala, manteniendo precios de arriendo competitivos a nivel local.*

**Misión:** *Entregar la solución al problema de encontrar espacios disponibles en el casco de La Antigua Guatemala para instalar negocios. El proyecto tiene la ventaja diferenciadora de encontrarse cerca al centro del casco municipal, esto combinado con precios accesibles hace que el proyecto provea a sus arrendatarios de un flujo de clientes muy alto comparado con su costo.*

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

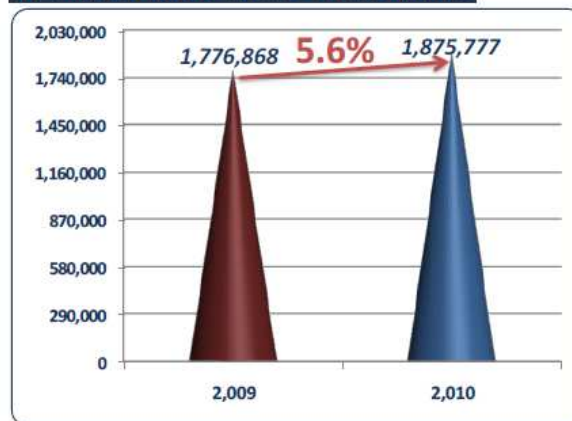
#### 3.1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

En el contexto del mercado se puede mencionar que La ciudad de Antigua Guatemala es cabecera del municipio del departamento de Sacatepéquez, Guatemala. De acuerdo al censo oficial de 2002, tiene una población de 41,097 habitantes. Es reconocida por su bien preservada arquitectura renacentista española con fachadas barrocas del Nuevo Mundo, así como un gran número de ruinas de iglesias. Ha sido designada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en 1979.

Para el año 2010, Guatemala obtuvo una cantidad de 1,875,777 visitantes no residentes, teniendo un crecimiento del 5.6% comparado con el período anterior. Esto prueba que el turismo es un generador importante ingresos para el país.<sup>2</sup> Del total de visitantes a la nación aproximadamente el 30% transita por la ciudad de La Antigua, lo que para el año 2010 fue aproximadamente 560,000 personas.

#### Turismo Receptor 2009-2010

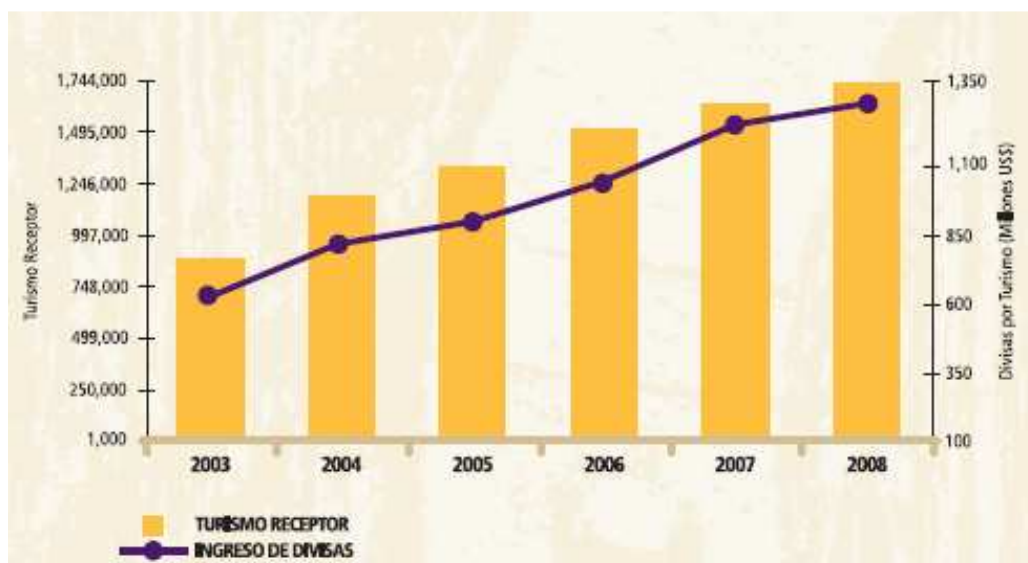
##### Acumulado enero-diciembre



Fuente: Informes de INGUAT "Flash Report diciembre 2010"

<sup>2</sup> Fuente: informes de INGUAT "Flash report diciembre 2010"

[http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/FLASH\\_REPORT\\_DICIEMBRE\\_2010.pdf](http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/FLASH_REPORT_DICIEMBRE_2010.pdf)



Fuente: Informes de INGUAT "Boletín estadístico 2008"<sup>3</sup>

**COMPARACION DE TURISMO RECEPTOR E INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO 2003 - 2008**

AÑO	TURISMO RECEPTOR	INDICE	INGRESO DE DIVISAS (Millones de US\$)	INDICE
2003	880,223	100,0	599,7	100,0
2004	1,181,526	134,2	770,1	128,4
2005	1,315,646	149,5	868,8	144,9
2006	1,502,069	170,6	1,012,2	168,8
2007	1,627,552	184,9	1,199,3	200,0
2008	1,715,426	194,9	1,275,6	212,7

Fuente: Informes de INGUAT "Boletín estadístico 2008"<sup>3</sup>

El constante crecimiento en el flujo de personas que visita la ciudad durante las últimas décadas ha llevado a una explosión de negocios en el casco de la

<sup>3</sup> Fuente: Informes de INGUAT "Boletín estadístico 2008"  
[http://www.visitguatemala.com/web/documentos/boletin\\_estadistico\\_2008.pdf](http://www.visitguatemala.com/web/documentos/boletin_estadistico_2008.pdf)

ciudad, al punto de que algunos habitantes han optado por arrendar sus propiedades y vivir en otros lugares donde la renta es más barata.

Existe una necesidad constante por espacio para realizar diversos negocios que puedan atender tanto al turismo nacional como internacional. Aquí es donde existe la oportunidad de crear valor, ya que este será un complejo donde varios negocios converjan en un solo lugar geográfico y este a su vez pueda ofrecer distintos servicios al mismo flujo de personas.

Si bien, la oportunidad es clara y latente, el mercado no es virgen, es decir, hay varios competidores en este tipo de negocio. Entre los principales actores y competencia directa para el proyecto tenemos: El jaulón, El mercadito, El búcaro, La Fuente, Convento Concepción.

### **3.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTES OBJETIVO**

Se pueden identificar dos tipos de clientes para este proyecto. El primero, son las personas que pueden generar el flujo de clientes necesario para la venta de los servicios dentro del centro comercial. El segundo grupo, son las personas que tienen la capacidad económica y visión para emprender un negocio y por lo tanto rentar un local.

El mercado potencial del Primer Grupo estaría calculado de la siguiente manera:

Una parte estaría dada por la población que vive en la región es decir: 41,097 de habitantes en La Antigua Guatemala para el 2002<sup>4</sup>, de esta información podemos suponer la cantidad de habitantes para el 2011 con una tasa de crecimiento poblacional de 3.42%<sup>5</sup> que es la misma tasa que se utilizó para calcular el crecimiento poblacional total. De estos datos podemos determinar una cantidad de 55,602 personas.

Otra componente de este mercado potencial vendría dado por la cantidad de turistas que ingresan a la región, esto se puede calcular de la siguiente manera: 1,875,777 visitantes no residentes multiplicado por 33% que transita por la ciudad de La Antigua Guatemala. El resultado de esto es 615,620 personas aproximadamente.

---

<sup>4</sup> XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (CENSO 2002) INE GUATEMALA

<http://www.ine.gob.gt/index.php/demografia-y-poblacion/42-demografiaypoblacion/75-censo2002>

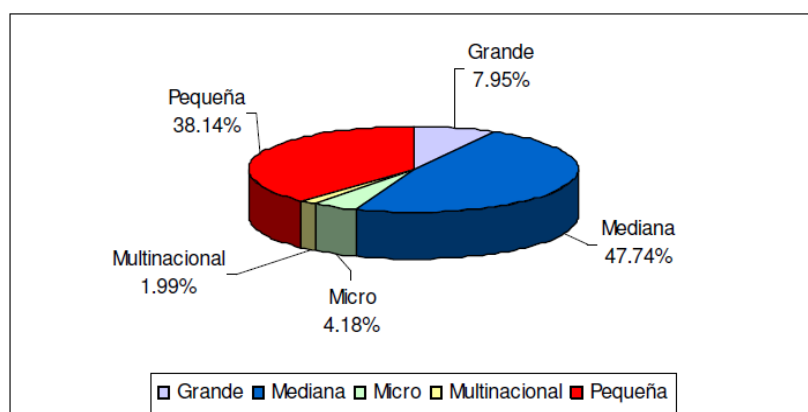
<sup>5</sup> Determinado con datos del Instituto de Estadística de Guatemala, Población de Guatemala en el 2011 (estimación)

Por lo tanto, el mercado potencial sería de 615,620 personas anualmente. En inicio se pretende alcanzar un 15% del mercado potencial, es decir, crear un flujo de personas que llegue a 1770 personas semanales.

Todo este flujo de personas ayudará a calcular un precio que se deba cobrar por arrendamiento a cada cliente. La competencia actualmente fija el precio por medio del cálculo de cuanto le debe de rentar el espacio dispuesto a arrendar multiplicado por el espacio que cada local tiene.

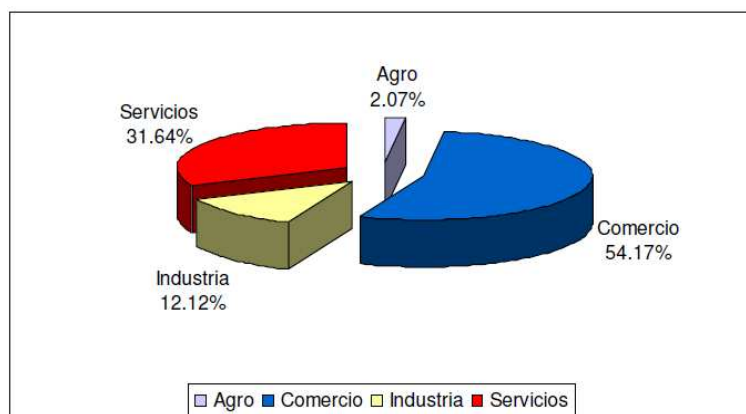
El mercado potencial del Segundo Grupo estaría calculado de la siguiente manera:

De las 8,000 empresas<sup>6</sup> que están afiliadas a la cámara de comercio se atenderán específicamente a las empresas que estén en los rubros de servicios, industria y comercio. Además el tamaño que deben de tener estas empresas son: Grande, Micro y pymes.



Fuente: Encuesta Empresarial, Cámara de la Industria, Guatemala

<sup>6</sup>Cámara de la Industria, Guatemala  
<http://www.negociosenguatemala.com/>



Fuente: Cámara de la Industria, Guatemala

Por lo tanto, el mercado potencial sería de 8,000 empresas. En promedio los locales miden 31 metros cuadrados, a un precio de \$17.53 dólares mensuales por metro cuadrado podemos calcular un mercado potencial de \$52,170,000 anuales aproximadamente.

Durante sus primeros años de desarrollo el proyecto tiene la capacidad de atender el 0.0022% del mercado potencial apuntando a poder expandir su participación al 0.005% después de 25 años de vida del proyecto, cuando se requiera realizar un mantenimiento importante y expansión.

De acuerdo a la encuesta realizada, se decide apuntar como segmento objetivo a la pequeña, mediana y gran empresa; además se pretende atender principalmente a las empresas de servicios y comercio. Por lo tanto, el tamaño del mercado objetivo queda la siguiente manera:  $8,000 * 93.83%$  (que representa a la grande mediana y pequeña empresa)  $* 85.81%$  (que representa los rubros de comercio y servicios) = 6441 empresas, rentándoles locales de 31 metros cuadrados a \$17.53 el metro cuadrado mensual podemos calcular que el tamaño del mercado objetivo es de \$42,027,000 anuales aproximadamente.

### 3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

#### 3.3.1. COMPETIDORES

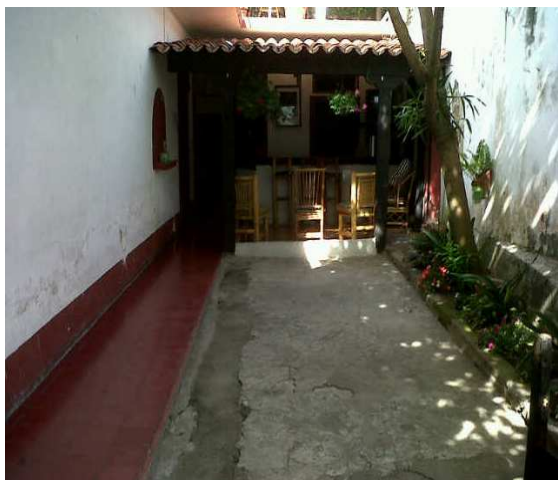
Entre los competidores directos se pueden mencionar los siguientes:

**La Fuente:** Ubicada en la 4ta. calle oriente # 14, es una antigua casa modificada para presentar el formato de locales, cuenta con 10 locales distribuidos en toda el área que comprende la casa, incluyendo las puertas y zaguán (o entrada principal), además de la entrada principal tiene otras 3 entradas las cuales también son accesos a locales. El tamaño de sus locales oscila desde 10 a 25 metros cuadrados.





**El Búcaro:** Ubicada en la 4ta avenida norte # 15, es una casa pequeña que cuenta con 7 locales distribuidos en toda el área que comprende la casa, no se aprovecha el zaguán (o entrada principal), y no tiene accesos por ninguna otra puerta más que la entrada principal. El tamaño de sus locales oscila desde 25 a 30 metros cuadrados.

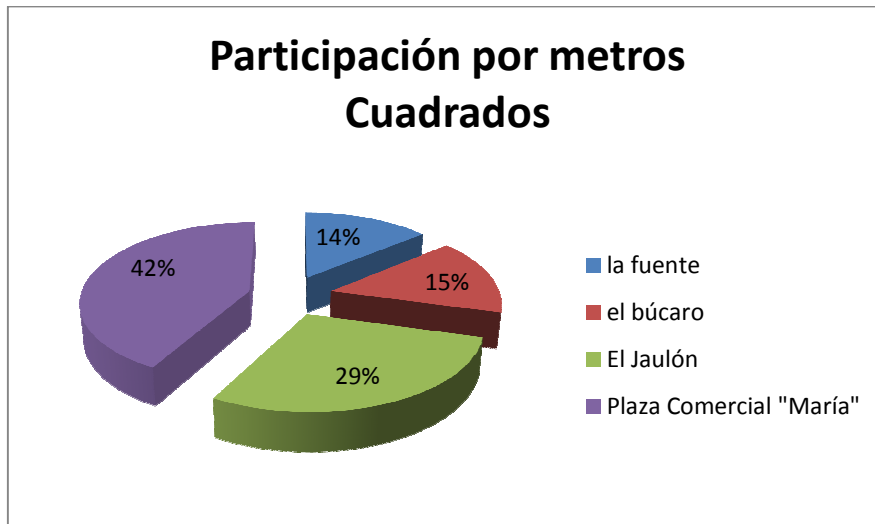


**El Jaulón:** Ubicada en la 4ta calle oriente # 10, es una casa grande que cuenta con 6 locales distribuidos en toda el área que comprende la casa incluidos 2 niveles, no se aprovecha el zaguán (o entrada principal), y tiene otros accesos por puertas auxiliares de los negocios en la fachada de la casa. Además de esto, la fachada de la casa cuenta con espacio para albergar a 6 locales más. El tamaño de sus locales es de aproximadamente 30 metros cuadrados.

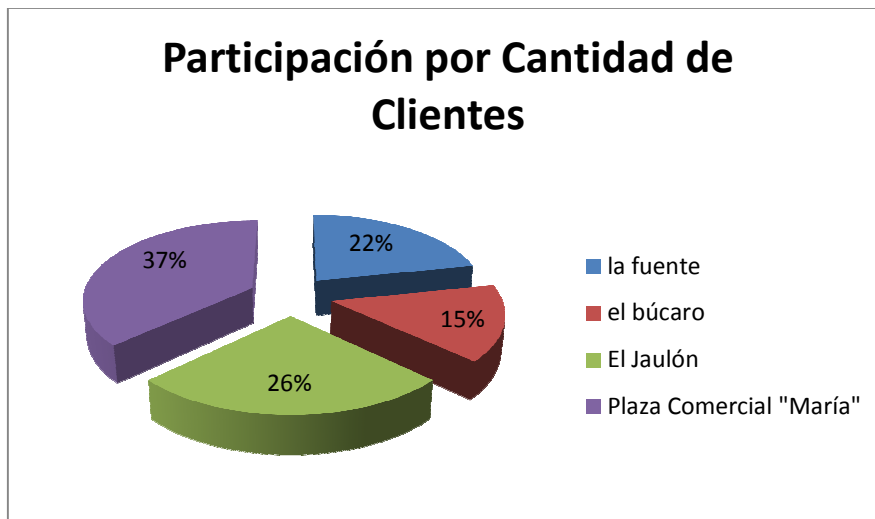


### 3.3.2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL

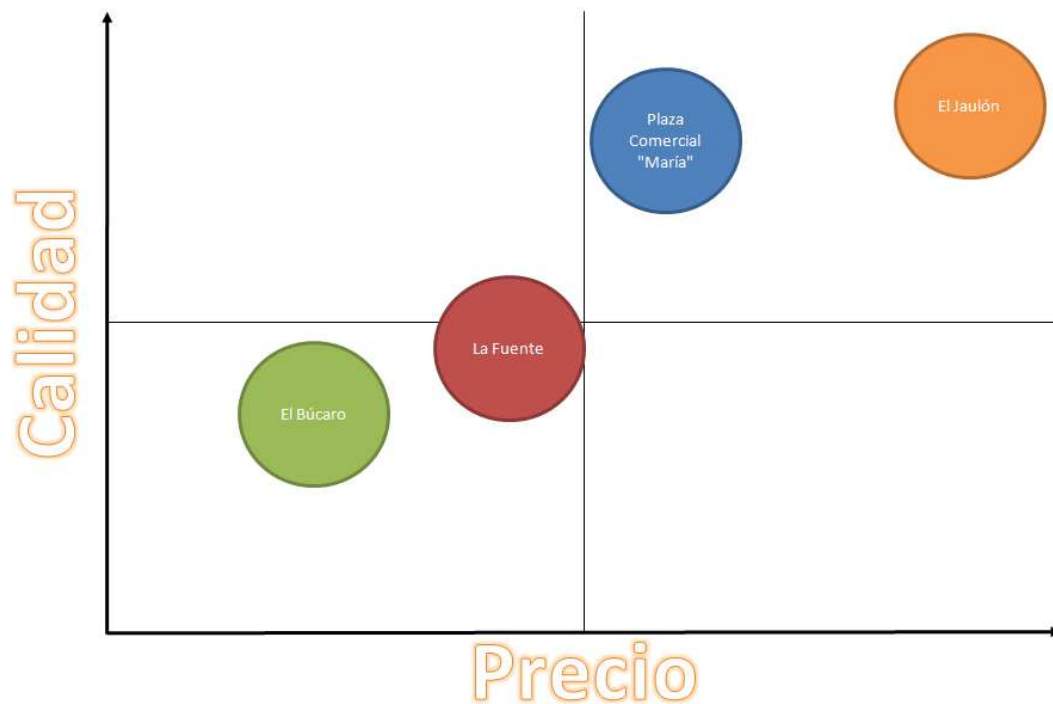
Dado que el mercado es local, su participación está medida por la cantidad de espacio que cada participante del mercado tiene disponible, por lo tanto esta queda distribuida de la siguiente manera:



Otra forma de ver la participación de mercado es la cantidad de clientes que cada uno de las plazas comerciales puede atender, desde esta perspectiva, la participación queda dividida de la siguiente manera:



### 3.3.3. MAPA DE POSICIONAMIENTO:



Como se puede observar en el mapa de posicionamiento, tanto “El Búcaro” como “La Fuente” son inferiores en calidad y precio, sin embargo, el jaulón tiene un precio más alto que la Plaza comercial “María” pero la diferencia de calidad no es tan significativa.

### 3.3.4. BARRERAS DE ENTRADA:

Existen varias barreras de entrada inherentes en la ciudad debido al tipo construcción, ya que, toda edificación debe mantener un aspecto colonial.

Otra barrera de entrada es la disposición al cambio, ya que, el hecho de que la alcaldía quiera mantener la apariencia colonial de las infraestructuras del lugar hace inviable el ingreso de competidores con modelos de negocio como super e hiper mercados, centros comerciales de firmas grandes. Además de esto, el proyecto es la única infraestructura construida específicamente para atender la renta de locales y no es una adaptación y es el único que está estratégicamente localizado entre la estación de buses / mercado municipal de la Antigua Guatemala y el Parque Central.

### **3.3.5. FODA**

#### **Fortalezas:**

- Siendo una firma pequeña, esto le da propiedades de flexibilidad y maniobrabilidad en capital y personal.
- La accesibilidad que tienen los usuarios de los negocios al Centro Comercial, ya que se ubicará en la calle principal de Antigua Guatemala (la 4ta calle) entre la estación de buses y el parque central, este lugar es muy concurrido y es una de las calles con mas flujo de personas de la ciudad.
- Fácil acceso a diversos servicios que no califican para estar en el centro comercial, como son: El mercado general, hospitales, gasolineras, restaurantes de comida rápida, parques, etc.
- Amplia y distinguida clientela de diversos negocios comerciales de los cuales se asegura que no competirán entre ellos, es decir, no habrán clientes con el mismo tipo de producto.
- Seguridad Privada 24 horas.
- Amplio patio central ideal para displays y eventos promocionales.
- Zona con amplia plusvalía.

#### **Oportunidades:**

- Este es un modelo de negocio que es innovador en la región, es decir, hay solo 1 tipo de negocio similar en el área y de ser exitoso se puede replicar en otros lugares con características similares.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los posibles cambios que los arrendatarios requieran de los locales.
- Incremento de los lugares a donde ubicar negocios lo que también aumenta la plusvalía del lugar.
- Mejorar la oferta de la variedad comercial en la Ciudad de Antigua Guatemala.
- Mejorar la calidad de vida de los visitantes y habitantes de la ciudad por medio de una amplia gama de comercios en la región.

**Debilidades:**

- Aún no existe un plan estratégico.
- Por la fachada y reglamentación estricta de la alcaldía la publicidad visual es muy reducida.
- La reglamentación local hace que se reduzca mucho la eficiencia de distribución de espacio que puede tener el centro comercial.

**Amenazas:**

- De encontrarse un lugar semejante en el área, no es necesaria una fuerte inversión para replicar el modelo.
- La creciente inseguridad del país, aunque, no ha afectado a la ciudad tan fuertemente como en otras zonas del país, ha sido causante del cierre de muchas empresas y esto limita al comercio.

## 4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Este Centro Comercial pertenece al sector de la industria de arrendamiento de locales comerciales, donde, la ciudadanía en general pueda tener una diversidad de opciones para adquirir productos y servicios de calidad y al mismo tiempo acceso a lugares de entretenimiento para todas las edades.

Una ventaja competitiva que tiene este proyecto con el del resto de los demás es el su ubicación geográfica, ya que se encuentra entre la estación de buses de la Antigua Guatemala, el mercado municipal y el parque central. Esta ubicación estratégica le permite tener un flujo de visitantes mucho mayor al que pudieran tener los competidores potenciales.

Existen tres propuestas de valor que el proyecto puede aportar a sus clientes: la primera, darle a los visitantes una amplia gama de servicios en una sola ubicación geográfica. Y la segunda, aportar a los clientes (o arrendatarios) un mayor flujo de potenciales usuarios en relación al precio y cantidad de metros cuadrados que arrendarán. La tercera es que en la zona no existe ninguna plaza comercial con infraestructura dedicada completamente a el arriendo de locales comerciales, en lugar de esto, la competencia ha adaptado casas antiguas para poder sub-arrendarlas.

Entre algunos de los servicios con los que la plaza comercial contará se pueden nombrar:

- Seguridad privada 24 horas, la cual será realizada por una empresa de out sourcing.
- Servicio de Limpieza a las áreas comunes de la plaza comercial, este servicio también será realizado por una empresa de out sourcing y comprende de limpieza y mantenimiento de jardines, corredores y baños públicos.
- Facturación de Gastos en servicios públicos desagregados para cada comercial, esto será parte de los atributos de la administración.

## 5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 5.1. MODELO DE INGRESOS

Los precios de cada local son asignados por medio de varios atributos, como lo son: el tamaño del local, su posición dentro de la plaza comercial, cercanía a la calle principal, etc. Por lo tanto tenemos una gama de precios, la cual, podemos observar en el cuadro a continuación:

Cuadro de precios	
Descripción	Precio mensual unitario
7 locales ubicados en la planta baja de la Plaza	\$342.11 Cada uno
6 locales ubicados en el 2ndo. piso de la Plaza	\$250.00 Cada uno
1 local de 270 metros cuadrados ubicado al costado de la Plaza y paralelo a la calle	\$2,500.00 Único
2 locales de 40 metros cuadrados ubicados paralelos a la calle y avenida	\$526.32 Cada uno
1 local de 60 metros cuadrados ubicado al costado de la plaza y paralelo a la calle	\$1,842.11 Único

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales.

El cobro de las renta se realizará mensualmente y sin facilidades de pago, es decir, se evitará tener clientes morosos por medio de una clausula en el contrato de arriendo, la cual, estipulará que una vez pasado el plazo de pago de la renta, que será el día 15 de cada mes, el arrendador puede proceder a cerrar el local y retirar los bienes tangibles dentro del mismo.

Cuadro de precios por Mes (aproximado)	
Descripción	Ingreso mensual por grupo
7 locales ubicados en la planta baja de la Plaza	\$2,394.74
6 locales ubicados en el 2ndo. piso de la Plaza	\$1,500.00
1 local de 270 metros cuadrados ubicado al costado de la Plaza y paralelo a la calle	\$2,500.00
2 locales de 40 metros cuadrados ubicados paralelos a la calle y avenida	\$1,052.63
1 local de 60 metros cuadrados ubicado al costado de la plaza y paralelo a la calle	\$1,842.11
<b>INGRESO TOTAL MENSUAL APROXIMADO</b>	<b>\$9,289.47</b>

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.



## 5.2. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 13,578.95</b>	<b>\$ 24,565.79</b>	<b>\$ 27,868.42</b>	<b>\$ 27,868.42</b>
Costos Variables	\$ 1,629.47	\$ 1,590.00	\$ 887.63	\$ 557.37
Costo de seguros	\$ 271.58	\$ 491.32	\$ 557.37	\$ 557.37
Comisión por Ventas	\$ 1,357.89	\$ 1,098.68	\$ 330.26	\$ -
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>\$ 11,949.47</b>	<b>\$ 22,975.79</b>	<b>\$ 26,980.79</b>	<b>\$ 27,311.05</b>

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.

	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 93,881.58</b>	<b>\$ 111,473.68</b>	<b>\$111,473.68</b>	<b>\$ 111,473.68</b>	<b>\$ 111,473.68</b>
Costos Variables	\$ 4,664.47	\$ 2,229.47	\$2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47
Costo de seguros	\$ 1,877.63	\$ 2,229.47	\$2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47
Comisión por Ventas	\$ 2,786.84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>\$ 89,217.11</b>	<b>\$ 109,244.21</b>	<b>\$ 109,244.21</b>	<b>\$ 109,244.21</b>	<b>\$ 109,244.21</b>

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.

	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>Ingresos por m<sup>2</sup></b>		\$15.66	\$17.53	\$17.63	\$17.63
Costos Variables por m <sup>2</sup>		\$1.88	\$1.13	\$0.56	\$0.35
Costo de seguros		\$271.58	\$491.32	\$557.37	\$557.37
Comisión por Ventas		\$1,357.89	\$1,098.68	\$330.26	\$ -
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO</b>		\$13.78	\$16.40	\$17.07	\$ 17.27

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.

Este modelo quiere decir que para el primer, segundo, tercer y cuarto trimestre, los costos variables erosionan el 12%, 6.44%, 2.62% y 2.04% respectivamente.

	Año 0	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>Ingresos por m<sup>2</sup></b>		\$14.85	\$17.63	\$17.63	\$17.63	\$17.63
Costos Variables		\$0.74	\$0.35	\$0.35	\$0.35	\$0.35
Costo de seguros		\$1,877.63	\$2,229.47	\$2,229.47	\$2,229.47	\$2,229.47
Comisión por Ventas		\$2,786.84	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO</b>		\$14.11	\$17.27	\$ 17.27	\$ 17.27	\$17.27

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.

Este modelo quiere decir que para el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año, los costos variables erosionan el 4.98%, 2.04%, 2.04%, 2.04% y 2.04% respectivamente. Esto se puede interpretar como que los costos variables solo representan el 2.04% de los ingresos generados y es lógico pensar que la mayor cantidad de erosión de los ingresos proyecto viene dado por los costos fijos, podemos decir que los costos variables son marginales y representan la minoría en lo que a costos se refiere.

### 5.3. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Como ya se ha expuesto anteriormente, el proyecto se comercializará para 2 distintos tipos de clientes: los arrendatarios de los locales los cuales serán los que realmente generarán ingresos para el proyecto y los clientes potenciales de dichos negocios, utilizaremos el flujo de estos últimos como driver para ajustar los precios a cobrar dentro de la plaza comercial.

Para los arrendatarios, la comercialización se realizará de la siguiente manera: Primero, se buscaran arrendatarios interesados en este tipo de proyecto y que tengan renombre, algunos ejemplos de estos son: Bancos como lo son el Banco Industrial, Ban-trab, etc. Cafés como Mc Café, Café Saúl, restaurantes etc.

Estos arrendatarios tempranos crearán la impresión de interés en el mercado (el hook o enganche que se espera atraiga mayor clientela) la cual se espera que se disperse viralmente por la localidad atrayendo al mismo tiempo a arrendatarios locales. Se espera que este efecto se dé rápidamente al punto de tener arrendada toda la plaza en los primeros 3 o 6 meses de vida.

A dichos arrendatarios se les darán algunos privilegios, como por ejemplo, el poder escoger los locales que quieran ya que al inicio de las operaciones habrá mucho espacio disponible.

También se tiene planificado apoyar a este efecto de comercialización con anuncios en la radio y folletos de distribución de forma local.

Para los Clientes potenciales de los locales o visitantes de la plaza, se planea tener una estrategia de comercialización y promoción un poco más conservadora. Se utilizarán medios de comunicación tradicionales como la radio, prensa local y revistas turísticas para dar a conocer la plaza. Además el hecho de tener estos arrendatarios privilegiados llamará la atención de los posibles visitantes, es decir, por medio de ellos generaremos la demanda, se les dará un motivo para ir a la plaza, realizar un pago, visitar un lugar exclusivo que no esté en ninguna otro lugar de la región, etc.

La fuerza de ventas estaría compuesta de 2 personas que serían los encargados de la distribución y difusión de información hacia los posibles arrendatarios, se les remunerará en base a arrendatarios conseguidos y solamente. Se planea de prescindir de sus servicios una vez no haya más locales que arrendar.

## 5.4. PROMOCIÓN

Las Actividades de Promoción se enlistan en la siguiente tabla:

Actividad	Descripción/objetivo	Costo Mensual	Periodicidad	Costo Anual
<b>Promoción por Radio</b>	Anuncios en estaciones de radio locales como "radio Amiga"	\$660.00	Mensual	\$7,920.00
<b>Impresión de Volantes</b>	La impresión de los volantes estará realizada por imprentas locales	\$339.00	Mensual	\$4,068.00
<b>Publicidad en Revistas</b>	Hecha en revistas como "review"	\$600.00	Mensual	\$7,200.00
<b>Publicidad en Diario local</b>	Publicidad hecha a media pagina del diario local	\$600.00	Mensual	\$7,200.00

Fuente: Propia, estimados de precios según atributos de los locales por mes.

Los resultados esperados de las actividades de promoción son:

- Aumentar el flujo de visitantes a la plaza comercial.
- Dar a conocer los distintos negocios que residen en la plaza comercial.
- Lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores, es decir, ser percibido como la mejor opción para arrendar en la Antigua Guatemala.

- Incrementar la participación de mercado así como atraer más arrendatarios.

## **5.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Una de las principales ventajas competitivas que tiene la Plaza Comercial “María” es la diferenciación, ya que, su infraestructura está diseñada específicamente para albergar varios negocios de distintos rubros, a diferencia de su competencia, los cuales son casas antiguas modificadas para servir a este propósito.

Esta diferenciación le permite al complejo atraer inversionistas y negocios más serios, por lo que su nicho está enfocado a arrendatarios con negocios mucho más rentables y que pueden pagar esta diferenciación y al mismo tiempo, utilizar a estos negocios (que tienen muy buena imagen y top of mind) como palancas impulsadoras para dar a conocer el proyecto, es en este punto donde el proyecto excede a su competencia.

Una forma de generar barreras de entrada sería profesionalizar la institución de clusters de negocios en La Antigua Guatemala, ya que, como lo mencioné antes, la competencia siempre se ha manejado con modificar las infraestructuras existentes en los terrenos dispuestos para arrendar y en definitiva, si la competencia quiere entrar a atacar nuestro mercado objetivo tendrá que hacer una fuerte inversión en infraestructura y conformarse con los arrendatarios que no hayan decidido trabajar con Plaza Comercial “María” y que hayan sobrado.

## 5.6. PROYECCIONES DE VENTA

### 5.6.1. INGRESOS PROYECTADOS

	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>Ingresos Proyectados</b>	\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42

Fuente: Propia, Ingresos proyectados para el primer año separados por trimestres.

	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>Ingresos Proyectados</b>	\$ 93,881.58	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68

Fuente: Propia, Ingresos proyectados por anualidades.

Se asumen los siguientes eventos para la realización de estos cuadros de ingresos: Antes del Mes 5 el proyecto comienza a arrendarse local por local, por lo tanto la renta no es el máximo desde el principio del ejercicio. Para el mes 6 se asume que todos los locales se encontrarán rentados y que se mantendrá así de allí en adelante.

### 5.6.2. PRECIOS PROYECTADOS

<b>Cuadro de precios aproximados</b>	
Descripción	Precio mensual unitario
7 locales ubicados en la planta baja de la Plaza	\$342.11 Cada uno
6 locales ubicados en el 2ndo. piso de la Plaza	\$250.00 Cada uno
1 local de 270 metros cuadrados ubicado al costado de la Plaza y paralelo a la calle	\$2,500.00 Único
2 locales de 40 metros cuadrados ubicados paralelos a la calle y avenida	\$526.32 Cada uno
1 local de 60 metros cuadrados ubicado al costado de la plaza y paralelo a la calle	\$1,842.11 Único

Fuente: Propia, Cuadro de Precios por local.

## **6. OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN**

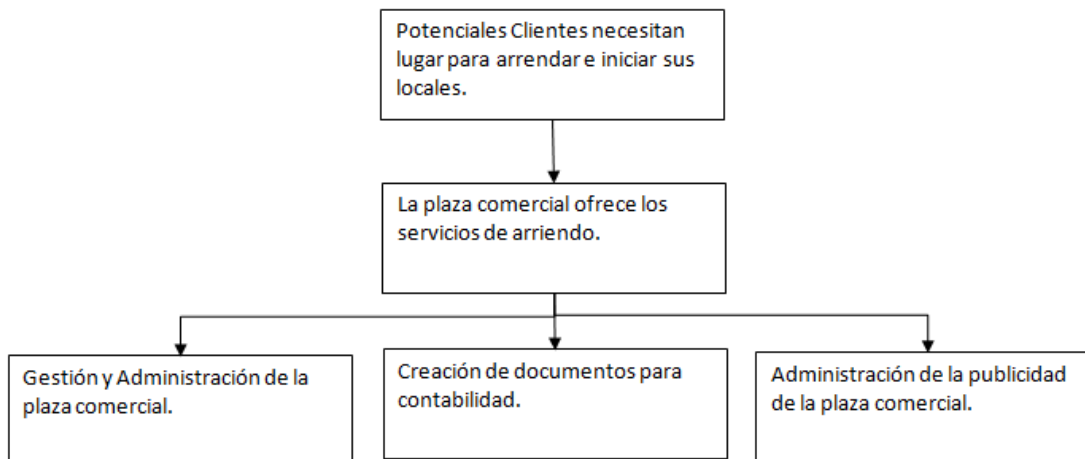
### **6.1. OPERACIONES**

El proyecto es una empresa de prestación de servicio de arrendamiento, por lo tanto, no hay un producto físico el cual sea medible. En vez de esto se realizan distintas operaciones las cuales están enfocadas en mantener y atraer arrendadores para la plaza comercial.

Otras operaciones que pueden ser mencionadas son las de:

- Cobranza.
- Supervisión de las obras de adaptación y remodelación para que cumplan con el reglamento del centro comercial y con las especificaciones solicitadas por los clientes y alcaldía.
- Selección y validación de clientes para arrendar locales.
- Administrar el establecimiento, es decir, gestionar las relaciones de la plaza comercial con terceros que brinden servicios.
- Firma y administración de contratos de arriendo.
- Administración de registros contables.
- Administración de Registros administrativos.
- Supervisión del mantenimiento de la plaza comercial.
- Supervisión y validación de la seguridad y vigilancia.

### 6.1.1. FLUJOGRAMA DE OPERACIONES



### 6.1.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA NECESARIA

El proyecto contará con la infraestructura necesaria para tener una distribución cómoda y espaciosa de los locales en un área de 700 metros cuadrados. Por lo tanto, el proyecto debe de invertir al inicio de su existencia la cantidad de US\$ 198,000 aproximadamente en infraestructura ya que esto será el producto que generará valor para los potenciales clientes y visitantes. La distribución del área de la planta baja quedará con 530 metros cuadrados de espacio disponible para arrendar y 170 metros cuadrados los cuales se aprovecharán para desplegar la fachada de los locales.

### 6.1.3. OUTSOURCING

Entre las diferentes actividades las cuales se van a tercerizar o se va a utilizar outsourcing son las siguientes:

- Mantenimiento, este servicio se utilizará cada vez que se encuentre desperfectos o daños en el área común de la plaza comercial así como cuando se requiera reparaciones dentro de los locales.

- Limpieza del área común, utilizado diariamente, se espera que se contemple barrido, encerado de pisos y limpieza general de ventanas y puntos de exposición de los locales comerciales.
- Servicio de seguridad, la cual tendrá un turno diurno y uno nocturno, generalmente el equipo de seguridad estará compuesto de dos oficiales con el equipo y armamento necesarios.

## 6.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.2.1. CARTA GANTT

Carta Gantt (proyecciones de actividades)

No.	Actividades	Meses																																																			
		1				2				3				4				5				6				7				8				9				10															
		Semanas																																																			
1	Negociación con la alcaldía	■	■																																																		
2	Suscripción de la empresa			■																																																	
3	Estudio de Costos de infraestructura			■	■																																																
4	Construcción de la infraestructura					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
5	Busqueda de potenciales arrendadores																																																				
6	Generación de flujo de los visitantes																																																				
7	Gestión y Administración																																																				

Fuente: Formulación propia.

### 6.2.2. HITOS RELEVANTES

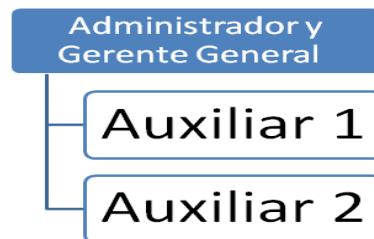
Entre los hitos más importantes tenemos la negociación previa con la alcaldía ya que esta es el pivote de inicio para la implementación del proyecto y sin la cual la creación de la plaza comercial sería ilegal.

Otro hito muy importante sería el tiempo en el que la construcción de la infraestructura termina, ya que, a partir de ese momento el proyecto empieza a generar ingresos. Además de la generación de ingresos, este hito marca la pauta de cuando comenzar a realizar la búsqueda de los potenciales arrendadores y la generación del marketing necesario para atraer potenciales visitantes.



## 7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

Dada la sencillez de la administración y gestión de la plaza comercial se propone un primer organigrama con el que se espera poder cubrir todas las necesidades e inquietudes que los potenciales arrendadores puedan tener, por lo tanto, el organigrama quedaría de la siguiente manera:



Fuente: Formulación propia.

## 8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

### 8.1. PROYECCIONES DE VENTA

El siguiente Cuadro muestra de forma simplificada los ingresos que se generaran en los primeros 5 años de vida del proyecto y dividiendo el primer año en trimestres, esto es, el total de ingresos que se generará por arrendar los locales de la plaza comercial.

	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Ingresos Proyectados	\$13,578.95	\$24,565.79	\$27,868.42	\$27,868.42	\$93,881.58	\$111,473.68	\$111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68

Fuente: Formulación propia.

El siguiente Cuadro se detalla los ingresos por mes del primer año de vida del proyecto.

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos Proyectados	\$ 2,500.00	\$ 4,342.11	\$ 6,736.84	\$ 7,263.16	\$ 8,013.16	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47	\$ 9,289.47
Descripción	Renta del local mas grande	Renta de los dos locales más grandes	Renta de los dos locales más grandes y la planta baja	Renta de todos los locales paralelos a la calle y planta baja	Renta de todos los locales de la planta baja mas la mitad del segundo nivel	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada	Plaza comercial completamente rentada

Fuente: Formulación propia.

## 8.2. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE

	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	5Y	10Y	15Y	20Y	25Y
<b>Ingresos</b>		\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68
Costos Variables		\$ 1,629.47	\$ 1,590.00	\$ 887.63	\$ 557.37	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47
Costo de seguros		\$ 271.58	\$ 491.32	\$ 557.37	\$ 557.37	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47	\$ 2,229.47
Comisión por Ventas		\$ 1,357.89	\$ 1,098.68	\$ 330.26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		\$ 11,949.47	\$ 22,975.79	\$ 26,980.79	\$ 27,311.05	\$ 109,244.21	\$ 109,244.21	\$ 109,244.21	\$ 109,244.21	\$ 109,244.21
<b>Costos Fijos</b>		\$ 21,402.63	\$ 21,402.63	\$ 21,402.63	\$ 21,402.63	\$ 85,610.53	\$ 85,610.53	\$ 85,610.53	\$ 85,610.53	\$ 85,610.53
Producción		\$ 5,328.95	\$ 5,328.95	\$ 5,328.95	\$ 5,328.95	\$ 21,315.79	\$ 21,315.79	\$ 21,315.79	\$ 21,315.79	\$ 21,315.79
Marketing y Ventas		\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00
Arriendo del terreno		\$ 3,157.89	\$ 3,157.89	\$ 3,157.89	\$ 3,157.89	\$ 12,631.58	\$ 12,631.58	\$ 12,631.58	\$ 12,631.58	\$ 12,631.58
Administración y Gastos Grales		\$ 6,315.79	\$ 6,315.79	\$ 6,315.79	\$ 6,315.79	\$ 25,263.16	\$ 25,263.16	\$ 25,263.16	\$ 25,263.16	\$ 25,263.16
<b>EBITDA</b>		\$ (9,453.16)	\$ 1,573.16	\$ 5,578.16	\$ 5,908.42	\$ 23,633.68	\$ 23,633.68	\$ 23,633.68	\$ 23,633.68	\$ 23,633.68
Depreciación		\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74
<b>UAI</b>		\$ (11,426.84)	\$ (400.53)	\$ 3,604.47	\$ 3,934.74	\$ 15,738.95	\$ 15,738.95	\$ 15,738.95	\$ 15,738.95	\$ 15,738.95
Impuesto 17%	17%	\$ -	\$ -	\$ 612.76	\$ 668.91	\$ 2,675.62	\$ 2,675.62	\$ 2,675.62	\$ 2,675.62	\$ 2,675.62
<b>UDI</b>		\$ (11,426.84)	\$ (400.53)	\$ 2,991.71	\$ 3,265.83	\$ 13,063.33	\$ 13,063.33	\$ 13,063.33	\$ 13,063.33	\$ 13,063.33
Depreciación		\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 1,973.68	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74	\$ 7,894.74
Inversión en Activos	\$ 197,368.42									
Inversión en KT	\$ 23,684.21	\$ -	\$ -	\$ (23,684.21)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FCL</b>	\$ (221,052.63)	\$ (9,453.16)	\$ 1,573.16	\$ 28,649.61	\$ 5,239.52	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06
<b>FCL Acumulado</b>	\$ (221,052.63)	\$ (230,505.79)	\$ (228,932.63)	\$ (200,283.02)	\$ (195,043.51)	\$ (85,202.13)	\$ 19,588.18	\$ 124,378.50	\$ 229,168.82	\$ 333,959.13

Fuente: Formulación propia.

### 8.3. FLUJO DE EFECTIVO

Item	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	5Y	10Y	15Y	20Y	25Y
Ventas		\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68
Ventas acumuladas		\$ 13,578.95	\$ 38,144.74	\$ 66,013.16	\$ 93,881.58	\$ 539,776.32	\$ 1,097,144.74	\$ 1,654,513.16	\$ 2,211,881.58	\$ 2,769,250.00
Efectivo Mes 1		\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42					
Efectivo a 30 días		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
Efectivo a 60 días		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
Total Recibido		\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68
Total Recibido Acumulado		\$ 13,578.95	\$ 38,144.74	\$ 66,013.16	\$ 93,881.58	\$ 539,776.32	\$ 1,097,144.74	\$ 1,654,513.16	\$ 2,211,881.58	\$ 2,769,250.00
CxC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJOS POR OPERACIONES										
Recibo de Efectivo por Ventas		\$ 13,578.95	\$ 24,565.79	\$ 27,868.42	\$ 27,868.42	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68	\$ 111,473.68
Efectivo Pagado Pccion Variable		271.58 \$	491.32 \$	557.37 \$	557.37 \$	2,229.47 \$	2,229.47 \$	2,229.47 \$	2,229.47 \$	2,229.47 \$
Efectivo Pagado Ventas Variable		1,357.89 \$	1,098.68 \$	330.26 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Efectivo Pagado Producción		5,328.95 \$	5,328.95 \$	5,328.95 \$	5,328.95 \$	21,315.79 \$	21,315.79 \$	21,315.79 \$	21,315.79 \$	21,315.79 \$
Efectivo Pagado Marketing		6,600.00 \$	6,600.00 \$	6,600.00 \$	6,600.00 \$	26,400.00 \$	26,400.00 \$	26,400.00 \$	26,400.00 \$	26,400.00 \$
Efectivo Pagado Admon y GG		6,315.79 \$	6,315.79 \$	6,315.79 \$	6,315.79 \$	25,263.16 \$	25,263.16 \$	25,263.16 \$	25,263.16 \$	25,263.16 \$
Efectivo Pagado en alquiler de terrenos	- \$	3,157.89 \$	3,157.89 \$	3,157.89 \$	3,157.89 \$	12,631.58 \$	12,631.58 \$	12,631.58 \$	12,631.58 \$	12,631.58 \$
Efectivo Pagado en Impuesto	- \$	- \$	612.76 \$	668.91 \$	2,675.62 \$	2,675.62 \$	2,675.62 \$	2,675.62 \$	2,675.62 \$	2,675.62 \$
TOTAL EFECTIVO PAGADO	- \$	23,032.11 \$	22,992.63 \$	22,903.02 \$	22,628.91 \$	90,515.62 \$	90,515.62 \$	90,515.62 \$	90,515.62 \$	90,515.62 \$
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES	\$ -	\$ (9,453.16)	\$ 1,573.16	\$ 4,965.40	\$ 5,239.52	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06	\$ 20,958.06
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUMULADO	\$ -	\$ (9,453.16)	\$ (7,880.00)	\$ (2,914.60)	\$ 2,324.91	\$ 88,482.08	\$ 193,272.39	\$ 298,062.71	\$ 402,853.03	\$ 507,643.34
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	\$ 197,368.42									
Efectivo IVA Inversiones	\$ 23,684.21			\$ (23,684.21)						
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	\$ (221,052.63)	\$ -	\$ -	\$ 23,684.21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por Acciones	\$ 230,000.00					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Dividendos						\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)
Pago Deudas a CP										
Pago Deudas a LP										
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	\$ 230,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)	\$ (3,919.00)
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ 8,947.37	\$ (9,453.16)	\$ 1,573.16	\$ 28,649.61	\$ 5,239.52	\$ 17,039.07	\$ 17,039.07	\$ 17,039.07	\$ 17,039.07	\$ 17,039.07
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	\$ -	\$ 8,947.37	\$ (505.79)	\$ 1,067.37	\$ 29,716.98	\$ 91,663.63	\$ 176,858.96	\$ 262,054.29	\$ 347,249.61	\$ 432,444.94
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	\$ 8,947.37	\$ (505.79)	\$ 1,067.37	\$ 29,716.98	\$ 34,956.49	\$ 108,702.70	\$ 193,898.02	\$ 279,093.35	\$ 364,288.68	\$ 449,484.00

Fuente: Formulación propia.

## 8.4. HOJA DE BALANCE

Item	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	5Y	10Y	15Y	20Y	25Y
<b>ACTIVOS</b>										
Activos Corrientes										
Efectivo	\$ 8,947.37	\$ (505.79)	\$ 1,067.37	\$ 29,716.98	\$ 34,956.49	\$ 108,702.70	\$ 193,898.02	\$ 279,093.35	\$ 364,288.68	\$ 449,484.00
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Credito IVA inversiones	\$ 23,684.21	\$ 23,684.21	\$ 23,684.21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 32,631.58</b>	<b>\$ 23,178.42</b>	<b>\$ 24,751.58</b>	<b>\$ 29,716.98</b>	<b>\$ 34,956.49</b>	<b>\$ 108,702.70</b>	<b>\$ 193,898.02</b>	<b>\$ 279,093.35</b>	<b>\$ 364,288.68</b>	<b>\$ 449,484.00</b>
<b>Inversiones de LP</b>										
Propiedades y Equipos										
Equipos y propiedades	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42	\$ 197,368.42
Depreciación Acumulada		\$ 1,973.68	\$ 3,947.37	\$ 5,921.05	\$ 7,894.74	\$ 39,473.68	\$ 78,947.37	\$ 118,421.05	\$ 157,894.74	\$ 197,368.42
<b>Total Propiedades y Equipos</b>	<b>\$ 197,368.42</b>	<b>\$ 195,394.74</b>	<b>\$ 193,421.05</b>	<b>\$ 191,447.37</b>	<b>\$ 189,473.68</b>	<b>\$ 157,894.74</b>	<b>\$ 118,421.05</b>	<b>\$ 78,947.37</b>	<b>\$ 39,473.68</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 230,000.00</b>	<b>\$ 218,573.16</b>	<b>\$ 218,172.63</b>	<b>\$ 221,164.34</b>	<b>\$ 224,430.18</b>	<b>\$ 266,597.44</b>	<b>\$ 312,319.08</b>	<b>\$ 358,040.72</b>	<b>\$ 403,762.36</b>	<b>\$ 449,484.00</b>
<b>PASIVOS</b>										
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas a CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas a LP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO DE ACCIONISTAS</b>										
Capital Aportado	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00
Utilidades (perdidas)		\$ (11,426.84)	\$ (11,827.37)	\$ (8,835.66)	\$ (5,569.82)	\$ 36,597.44	\$ 82,319.08	\$ 128,040.72	\$ 173,762.36	\$ 219,484.00
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 230,000.00</b>	<b>\$ 218,573.16</b>	<b>\$ 218,172.63</b>	<b>\$ 221,164.34</b>	<b>\$ 224,430.18</b>	<b>\$ 266,597.44</b>	<b>\$ 312,319.08</b>	<b>\$ 358,040.72</b>	<b>\$ 403,762.36</b>	<b>\$ 449,484.00</b>

Fuente: Formulación propia.

## 8.5. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO

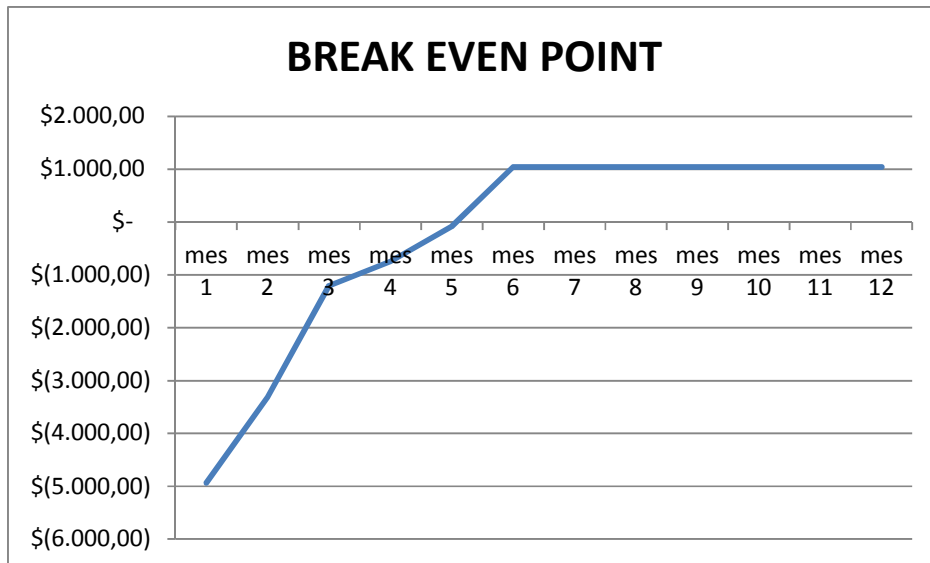
### 8.2.1. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

ítem	Valor
Valor Terminal	\$107,372
TRR	12.17%
VPN (TRR) Flujo de caja libre	\$(54,051)
VPN (TRR) Valor terminal	\$ (47,965)
VPN (TRR) Total	\$ (102,016)
TIR Flujo de Caja libre	8%
TIR Total	9.13%
PRI	10 años y 9 meses
Break-Even	Entre mes 5 y 6
Inversión Máxima Requerida	\$230,506

Del análisis de rentabilidad podemos concluir que al esperar una tasa de retorno de 11% el proyecto decepcionará a los accionistas, ya que, la tasa máxima que el proyecto puede otorgar es de 8% como lo describe la tir. Es decir, que los accionistas esperarán mucho más retorno que lo que el proyecto realmente puede entregar.

### 8.2.2. BREAK EVEN POINT

Del break Even point podemos observar, que si bien, el análisis del proyecto debe hacerse a varios años, los ingresos cubren los costos de operación entre el quinto y sexto mes de operación.

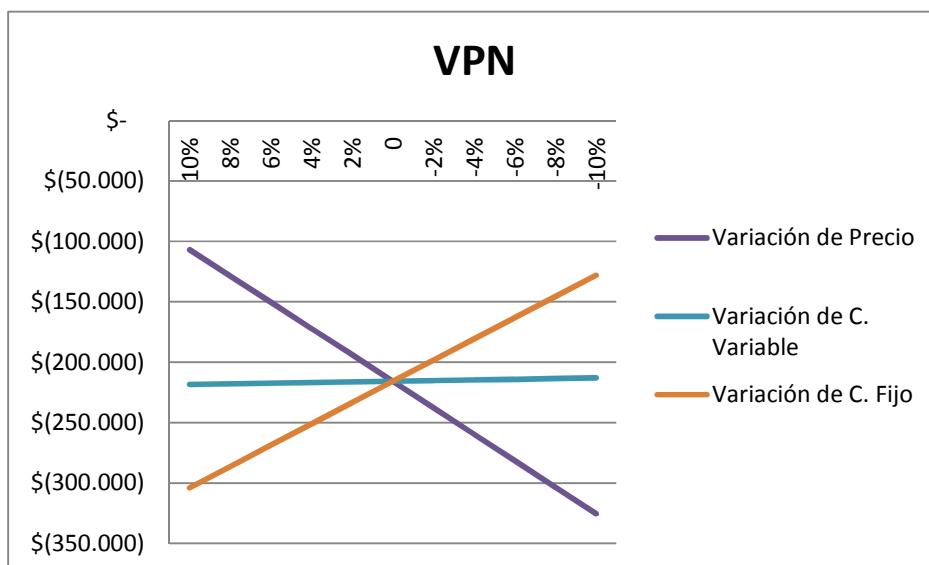


### 8.2.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

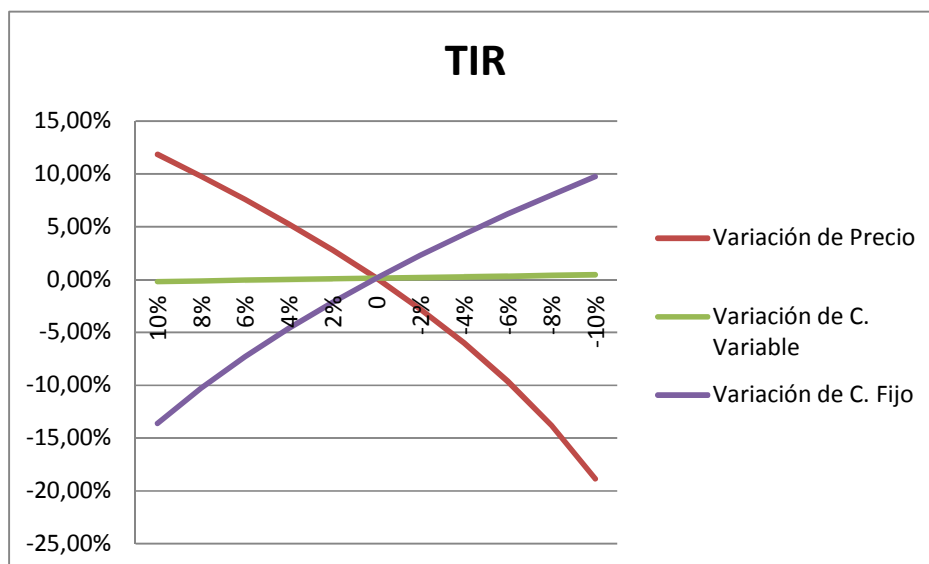
En esta parte se analizará el impacto que tienen distintas variables sobre el rendimiento del proyecto, siendo las variables escogidas, precio, costos variables y costos fijos.

La variación utilizada para el análisis es la siguiente:

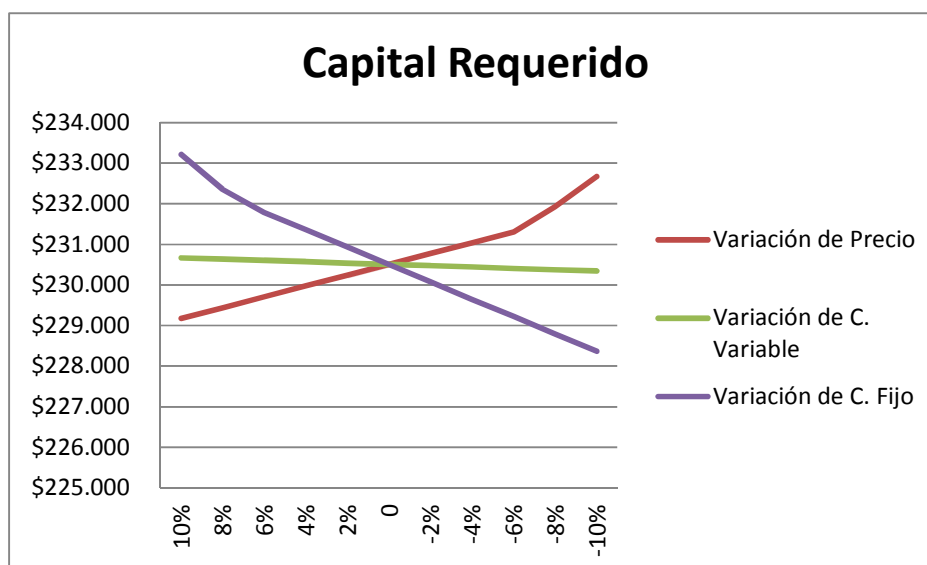
- Variación del precio en un + / - 10%
- Variación de Costos Fijo en un + / - 10%
- Variación de los costos Variables en un + / - 10%



Como se puede notar en el gráfico, los factores que más influyen en el Valor Presente Neto del proyecto son el precio y los Costos fijos, los costos variables son marginales ya que son muy bajos en comparación a los fijos.







También se puede notar que el comportamiento de las variables es el mismo al hablar de Capital requerido y TIR, por lo tanto, es allí donde los administradores del proyecto deben centrar esfuerzos.

## MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Las medidas de mitigación serán las siguientes:

- Aumentar los precios paulatinamente mediante la atracción de flujo de personas a la plaza comercial, este será el driver principal por medio del cual los precios podrán ir incrementando a lo largo de la vida útil del proyecto.
- Mantener costos fijos bajos mediante gestión, es decir, hacer el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada y de la mano de obra para mantener los costos fijos a niveles aceptables.

## **9. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS**

### **9.1. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

La empresa estará constituida por un solo dueño el cual poseerá el 100% de las acciones, también se ha estipulado poder contar con un socio aleado en cuyo caso la repartición de la propiedad quedaría dividida en partes equitativas, es decir, 50% para cada socio.

La inversión requerida para el proyecto es de aproximadamente \$230,500 (dólares americanos) lo cual incluye el costo de la infraestructura y el capital de trabajo.

### **VENTA**

En caso de venta, con dos socios la prioridad de compra será dada para el socio restante, si él no quiere comprar, se ofrecerán en la bolsa las acciones del vendedor.

### **9.2. POLÍTICA DE DIVIDENDOS**

La empresa pagará el 30% de las utilidades del período repartidas equitativamente entre el número de acciones. Se pagarán a partir del 2do año según el siguiente cuadro (las cantidades y fechas pueden variar dependiendo del desarrollo del proyecto).

<b>2Y</b>	<b>3Y</b>	<b>4Y</b>	<b>5Y</b>
\$590.34	\$6,050.70	\$6,050.70	\$6,050.70

## 10. CONCLUSIONES

Para una mejor comprensión de las conclusiones, estas se van a dividir en cada uno de los puntos del Business Plan.

Del análisis del mercado e industria podemos concluir:

- El proyecto tiene un mercado potencial atractivo, ya que, el mercado potencial sería de 8,000 empresas. En promedio los locales miden 31 metros cuadrados, a un precio de \$17.53 dólares mensuales por metro cuadrado podemos calcular un mercado potencial de \$52,170,000 anuales aproximadamente.
- Existen plazas comerciales ya instaladas en la ciudad, sin embargo, plaza comercial “María” es la que tiene un nivel de calidad muy alto en comparación al precio que tiene. Es importante mencionar que es la única plaza construida con fines de albergar locales, ya que, los demás competidores son casas antiguas adaptadas para servir a este fin.

Del diseño de Marketing y estrategia competitiva podemos destacar:

- Los precios de cada local son asignados por medio de varios atributos, como lo son: el tamaño del local, su posición dentro de la plaza comercial, cercanía a la calle principal, etc.
- Una de las estrategias de comercialización se realizará de la siguiente manera: Primero, se buscaran arrendatarios interesados en este tipo de proyecto y que tengan renombre, algunos ejemplos de estos son: Bancos como lo son el Banco Industrial, Ban-trab, etc. Cafés como Mc Café, Café Saúl, restaurantes etc. Estos arrendatarios tempranos crearán la impresión de interés en el mercado (el hook o engancho que se espera atraiga mayor clientela) la cual se espera que se disperse viralmente por la localidad atrayendo al mismo tiempo a arrendatarios locales. Se espera que este efecto se dé rápidamente al punto de tener arrendada toda la plaza en los primeros 3 o 6 meses de vida.

De operaciones, plan de implementación, organización y equipo emprendedor podemos concluir que:

- Debido a la baja complejidad de las operaciones de control, administración y gestión de la plaza comercial el equipo emprendedor y estructura organizacional será muy pequeño y la mayoría de servicios requeridos serán subcontratados. Algunos de estos servicios subcontratados serán Seguridad, limpieza, mantenimiento, a modo de ejemplo.
- Entre los hitos más importantes tenemos la negociación previa con la alcaldía ya que esta es el pivote de inicio para la implementación del proyecto y sin la cual la creación de la plaza comercial sería ilegal.
- Otro hito muy importante sería el tiempo en el que la construcción de la infraestructura termina, ya que, a partir de ese momento el proyecto empieza a generar ingresos.

De las proyecciones financieras y análisis de riesgo se puede concluir:

- El proyecto es muy rentable al compararlo con tasas de retorno equivalentes a la industria de arrendamientos, sin embargo, al enfrentar el proyecto con tasas de retorno altas como la que se utilizó para el cálculo de las proyecciones financieras este es simplemente inviable.
- El proyecto es muy sensible a los costos fijos y precio, dado que, son los componentes que más influyen en el margen de contribución que el proyecto puede entregar. Además estas variables son las que tienen que tratarse con más cuidado a la hora de la implementación del proyecto.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

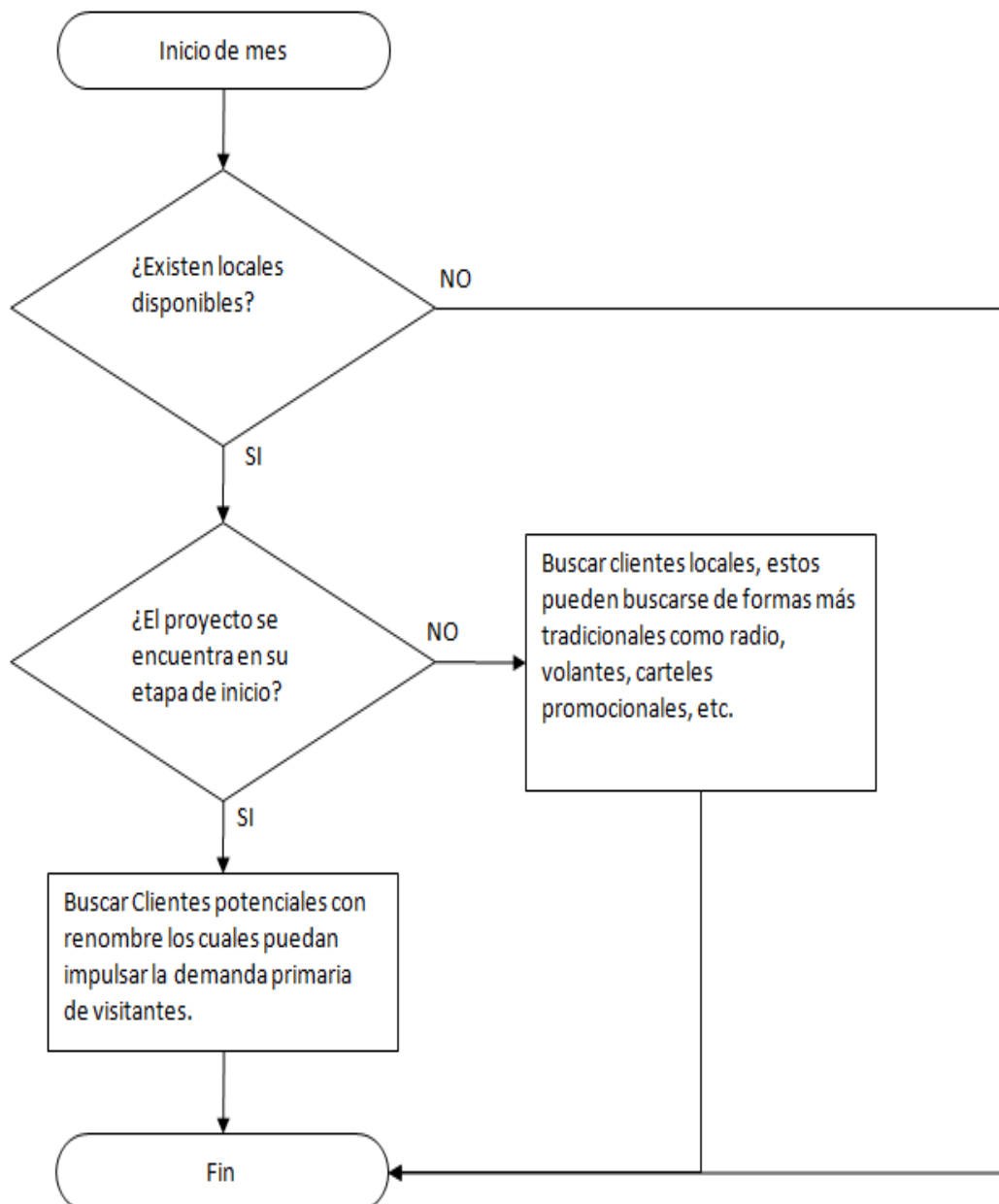
- Cámara de comercio de Guatemala <http://www.negociosenguatemala.com/>.
- informes de INGUAT “Flash report diciembre 2010”  
[http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/FLASH\\_REPORT\\_DICIEMBRE\\_2010.pdf](http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/FLASH_REPORT_DICIEMBRE_2010.pdf).
- Informes de INGUAT “Boletín estadístico 2008”  
[http://www.visitguatemala.com/web/documentos/boletin\\_estadistico\\_2008.pdf](http://www.visitguatemala.com/web/documentos/boletin_estadistico_2008.pdf).
- XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (CENSO 2002) INE GUATEMALA <http://www.ine.gob.gt/index.php/demografia-y-poblacion/42-demografiaypoblacion/75-censo2002>.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala <http://www.ine.gob.gt>.
- Cámara de la Industria, Guatemala <http://www.negociosenguatemala.com/>.
- Resultados de la novena colocación de bonos del tesoro Guatemaltecos (10 de agosto del 2010) <http://www.minfin.gob.gt/>.
- Bolsa de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/>.
- Business Plan Template. Autor Christan Willat.

## ANEXOS

### ANEXO A:

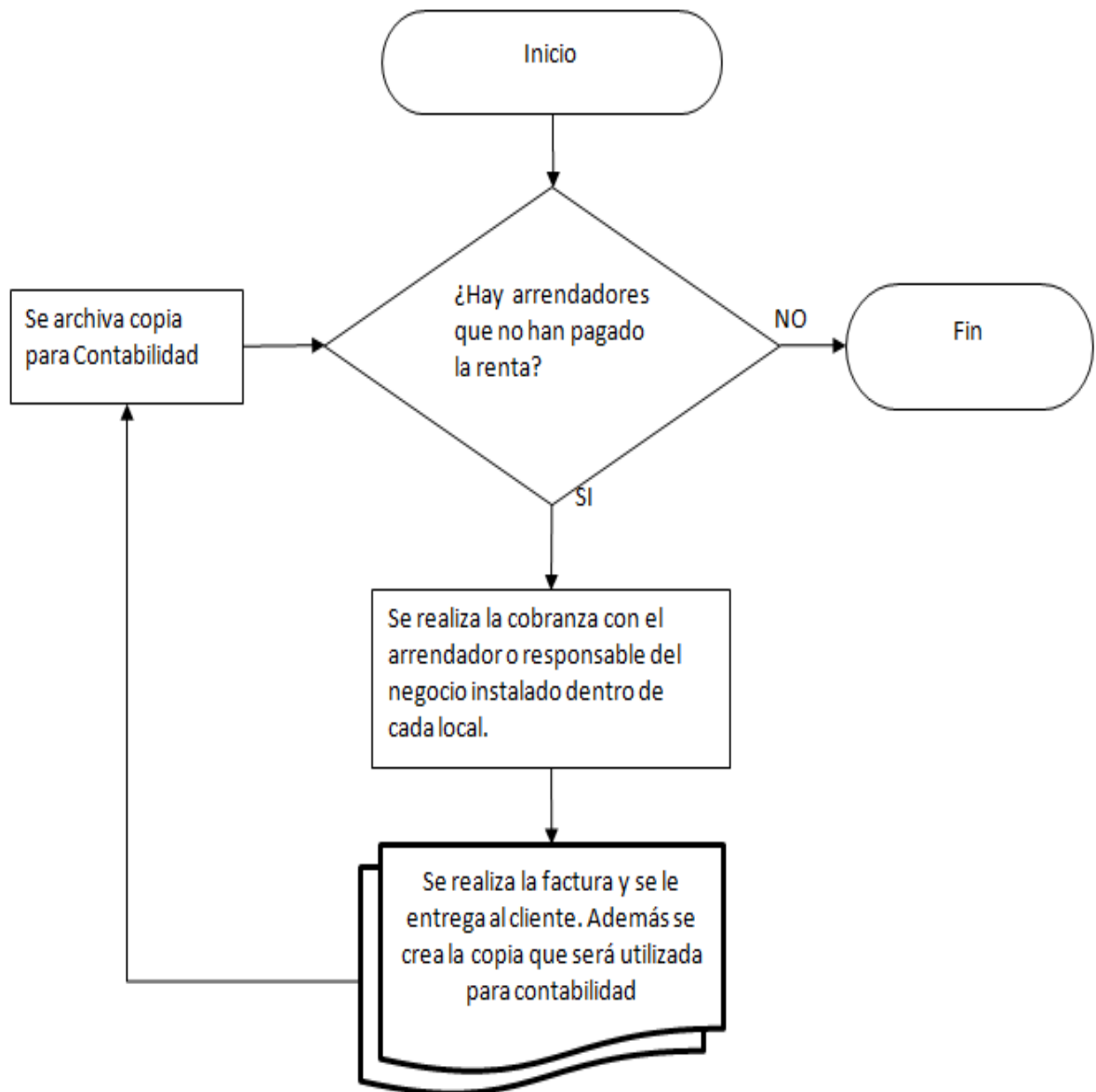
#### FLUJOGRAMAS DE OPERACIONES ADICIONALES

##### A.1. Atracción de Arrendadores



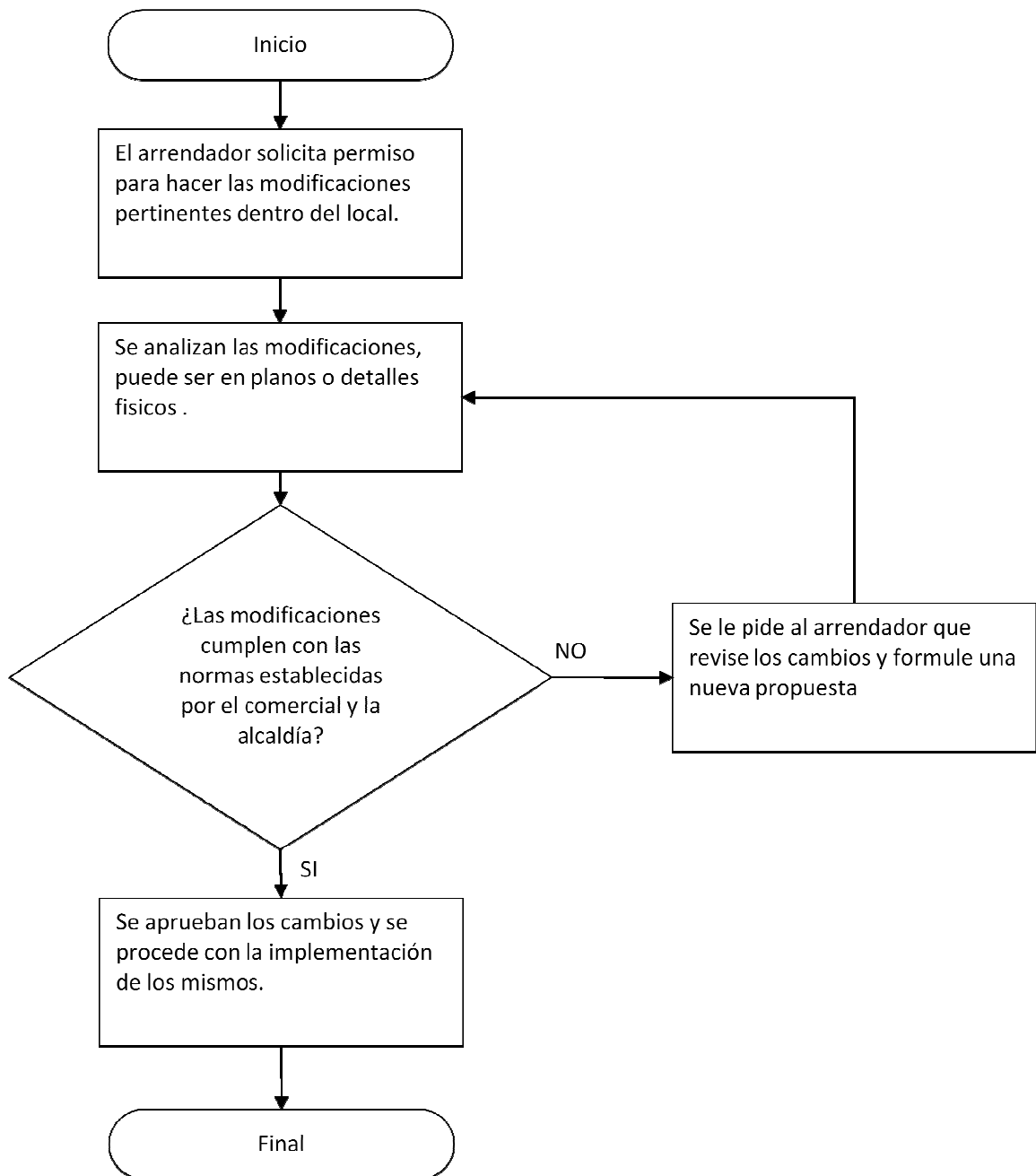
Fuente: Formulación propia.

## A.2. Cobranza y Facturación



Fuente: Formulación propia.

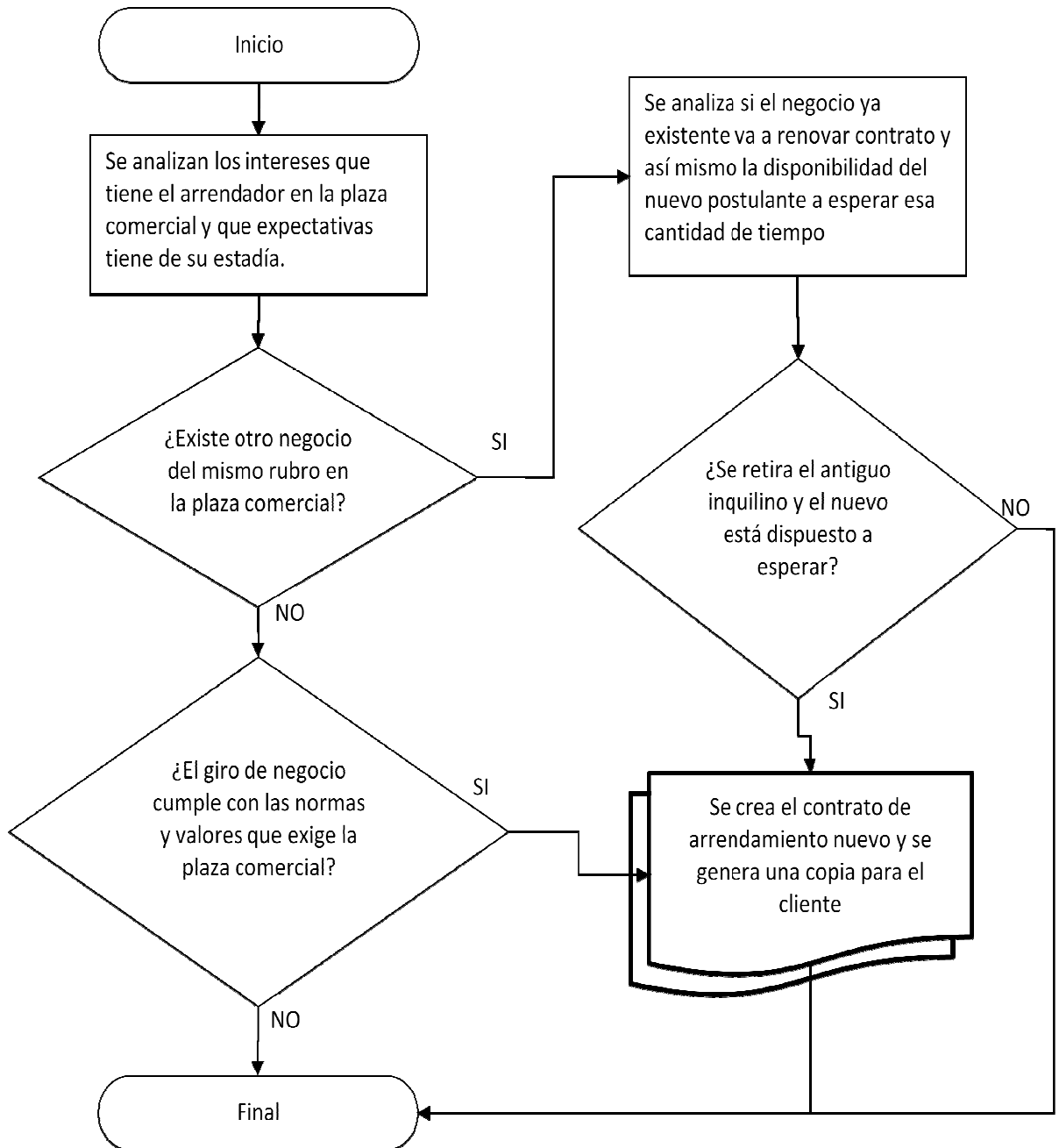
### A.3. Supervisión de las obras de adaptación y remodelación



Fuente: Formulación propia.

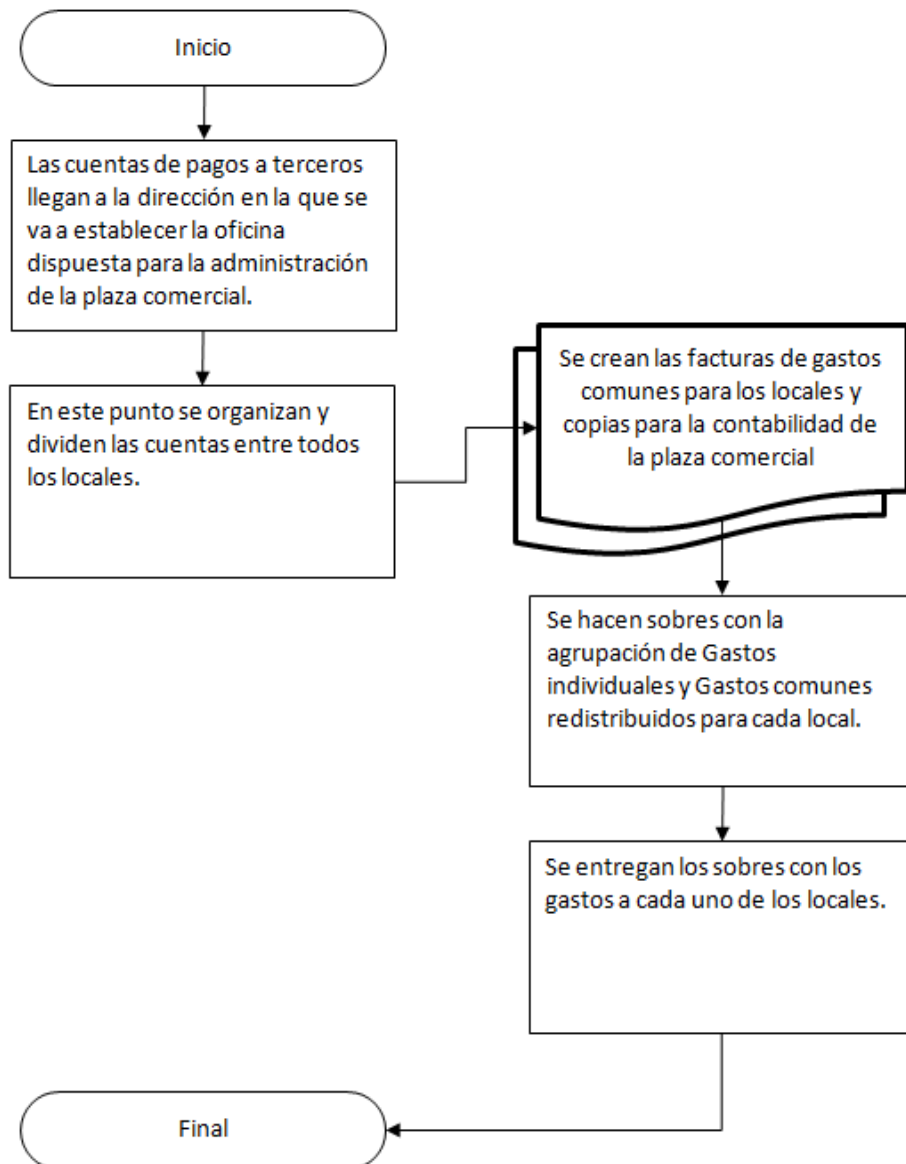


#### A.4. Elección y validación de clientes para arrendar locales.



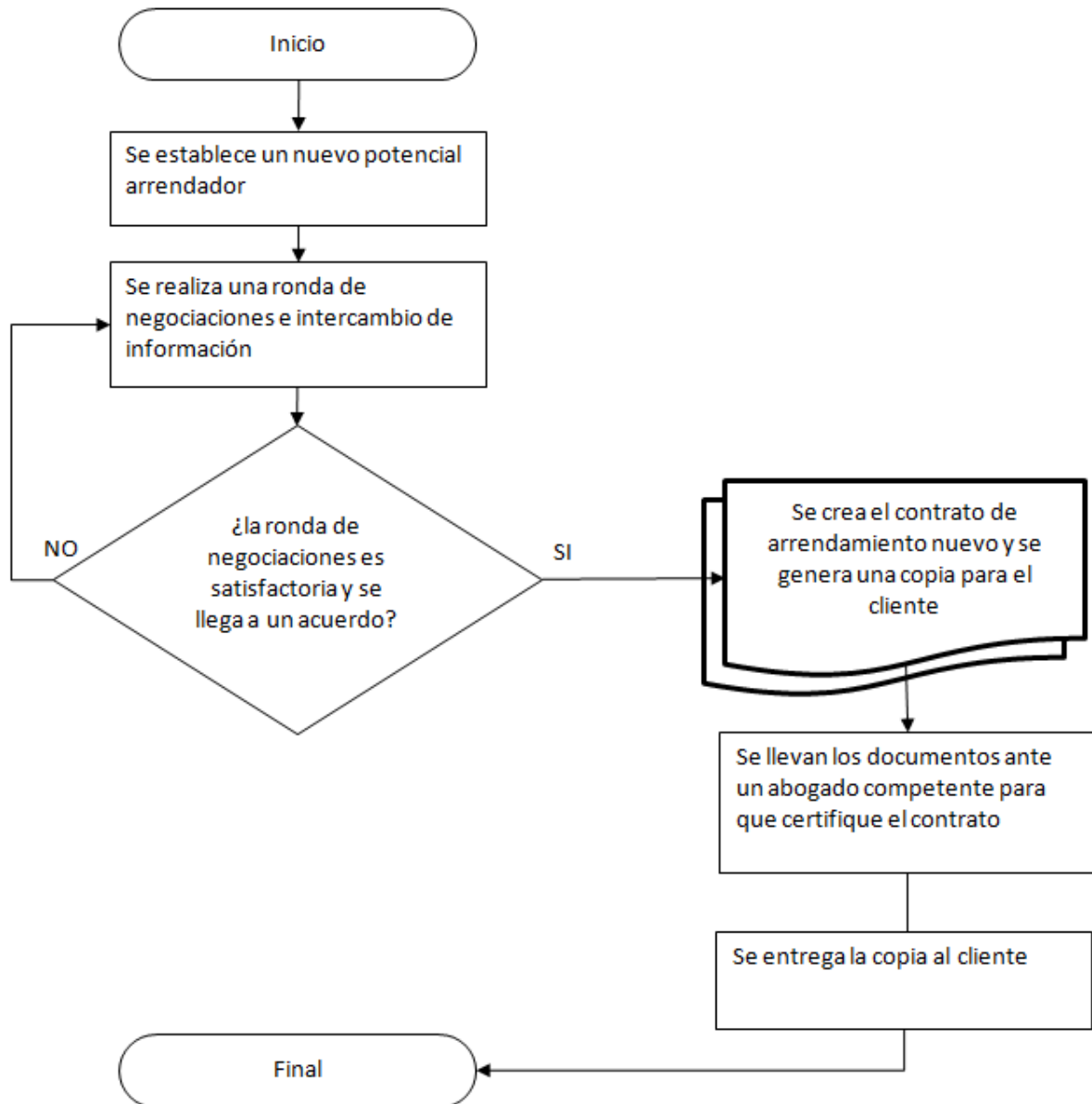
Fuente: Formulación propia.

## A.5. Gestionar las relaciones de la plaza comercial con terceros que brinden servicios.



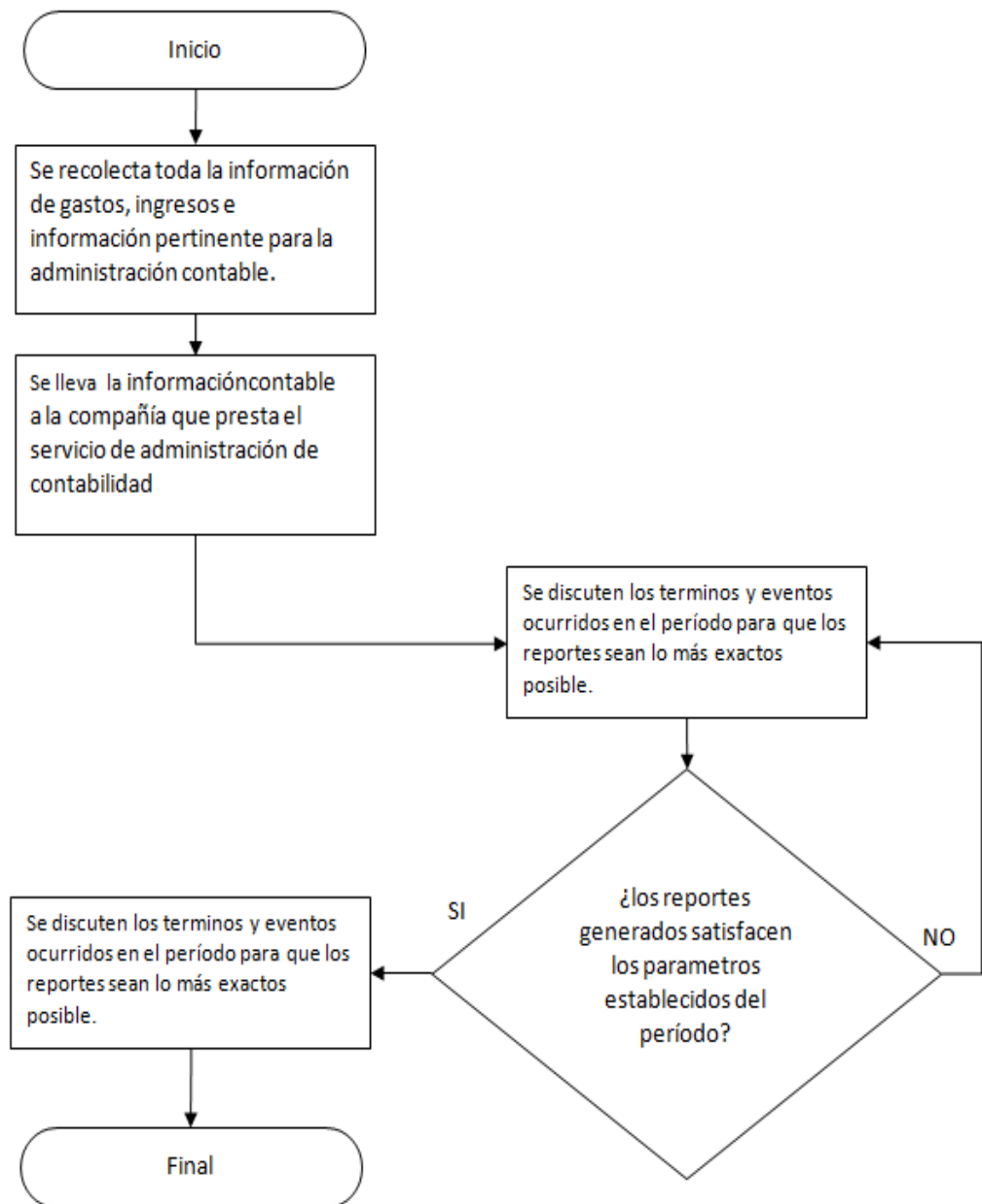
Fuente: Formulación propia.

## A.6. Firma y administración de contratos de arriendo



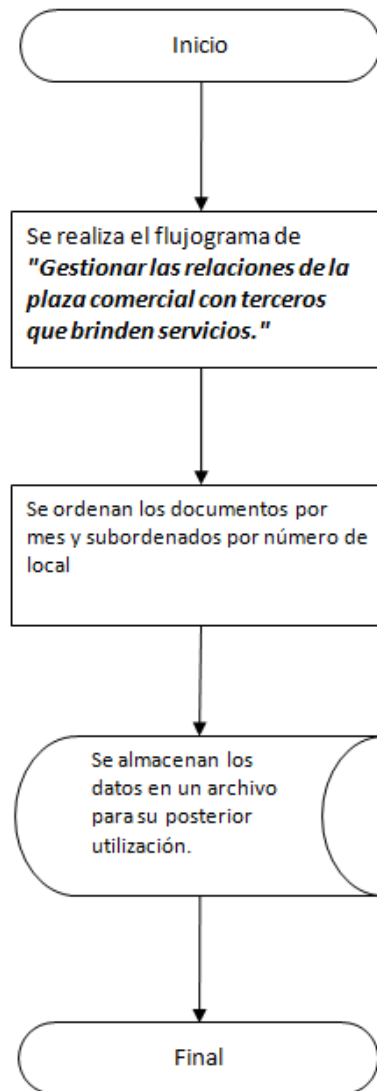
Fuente: Formulación propia.

## A.7. Administración de registros contables



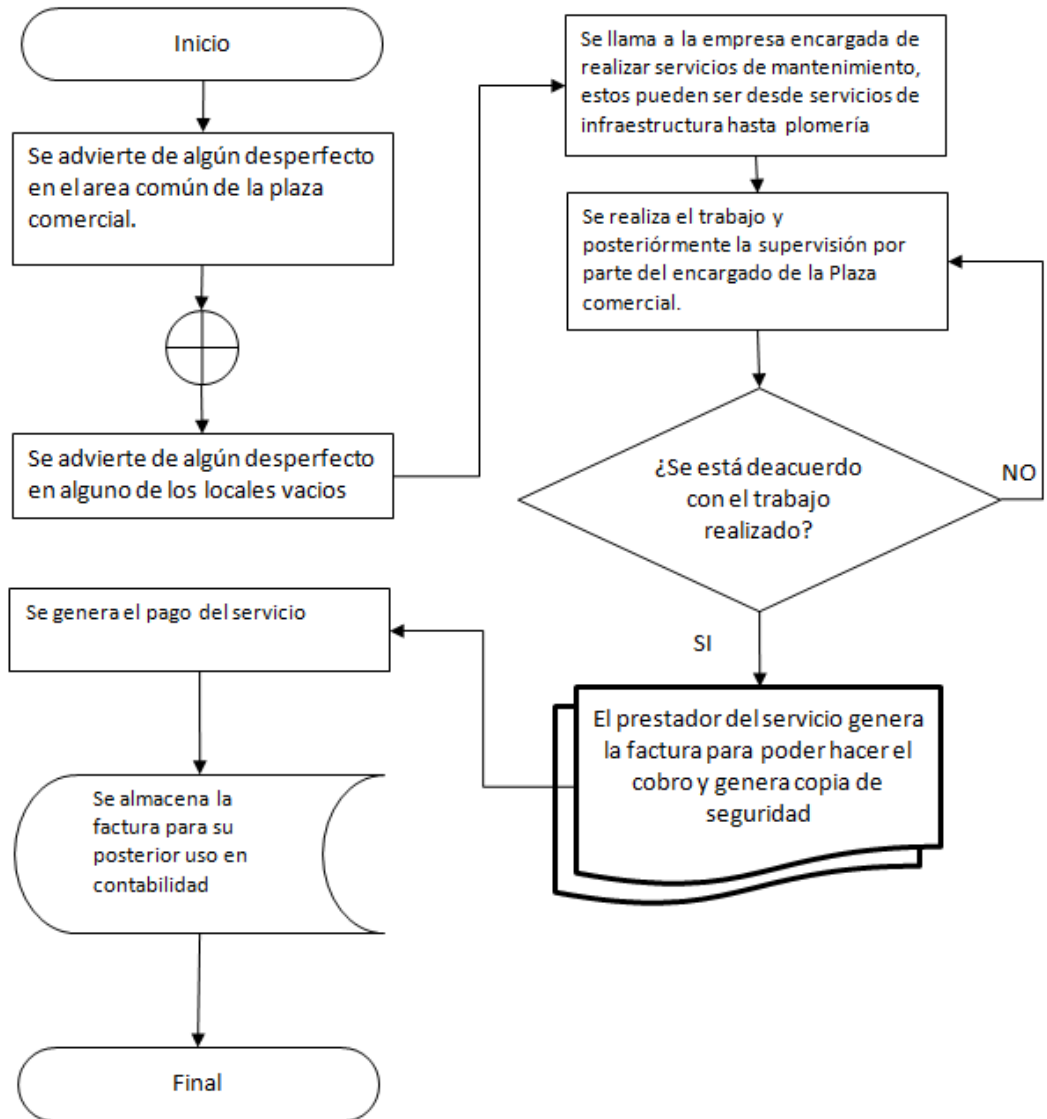
Fuente: Formulación propia.

## A.8. Administración de registros administrativos



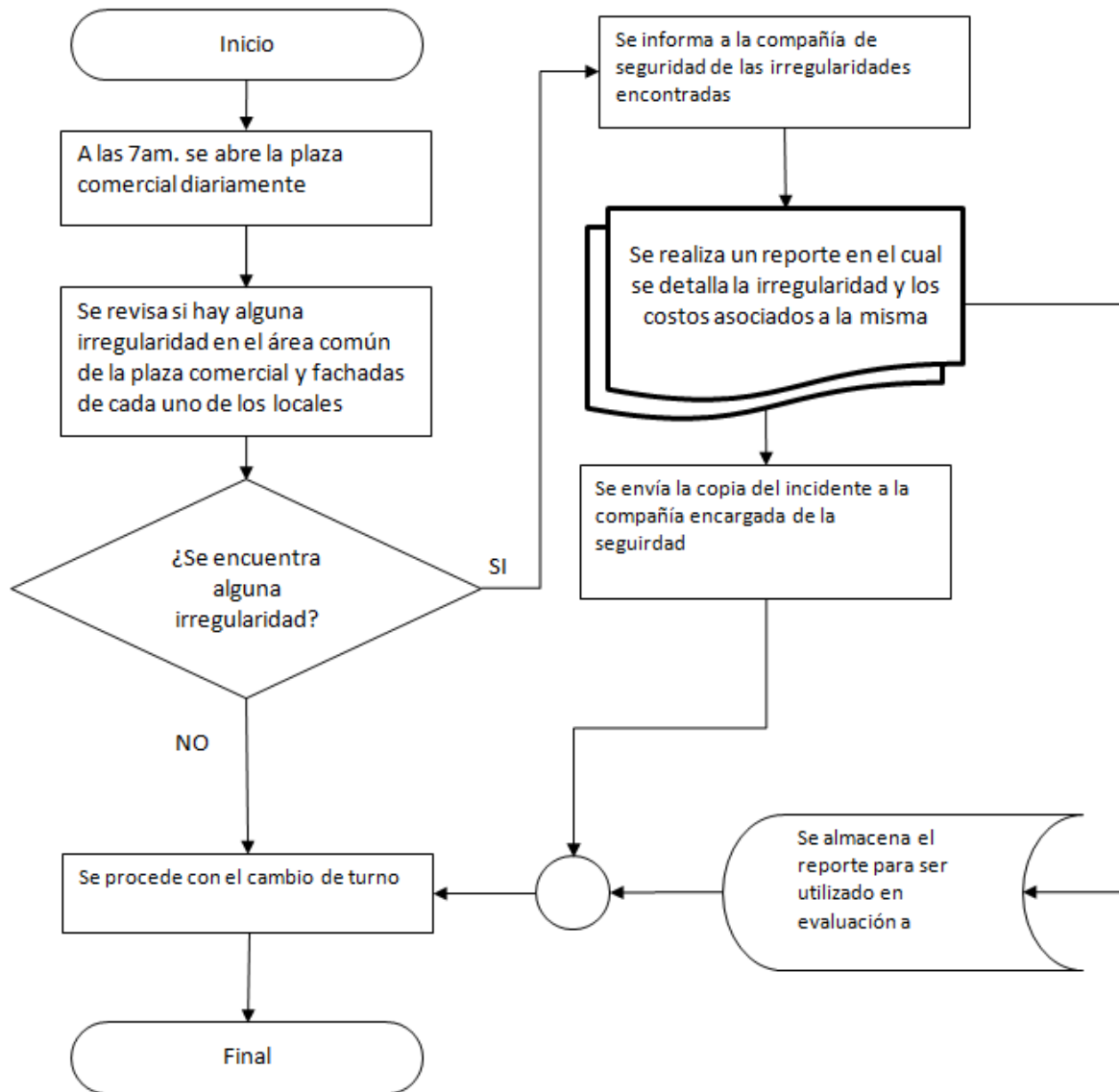
Fuente: Formulación propia.

## A.9. Supervisión del mantenimiento de la plaza comercial.



Fuente: Formulación propia.

## A.10. Supervisión y validación de la seguridad y vigilancia.



Fuente: Formulación propia.

## **ANEXO B:**

### **Encuesta:**

#### **Encuesta de la Plaza comercial “María”**

La siguiente encuesta tiene el propósito de darle a la tesis basada en la Plaza comercial “María” una idea más clara de cuál será el mercado objetivo al que debe apuntar y sobre el cual realizar los esfuerzos de marketing necesarios.

#### **I. GENERALIDADES**

¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?

- Propietario
- Presidente
- Gerente
- Otro Rango

2. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

- Sector de Servicios
- Sector de Agro-industria
- Sector de Comercio
- Sector industrial

3. ¿Cuál es el tamaño de la empresa donde labora?

- Multinacional
- Grande
- Mediana
- Pequeña
- Micro-empresa

#### **II. TEMA CENTRAL**

4. ¿La Antigua Guatemala, es un centro geográfico donde su empresa podría captar más clientes?

- SI
- NO

5. ¿Actualmente, la empresa donde trabaja tiene extensiones, oficinas o algún tipo de negocio instalado en la Antigua Guatemala?

- SI
- NO



6. ¿Considera usted que los arriendos en la Antigua Guatemala son relativamente caros o baratos?

- Caros
- Baratos

7. Suponiendo que su empresa fuera a instalar una sucursal o negocio nuevo en la Antigua Guatemala, ¿considera usted que la ubicación geográfica es estratégica para el buen desempeño del negocio?

- SI
- NO

8. ¿De qué tamaño considera usted que debería de tener el local para una sucursal o negocio estándar?

- Menos de  $20m^2$
- $20m^2$
- $40m^2$
- $60m^2$
- Más de  $60m^2$

9. ¿Cuánto consideraría un precio a pagar por  $m^2$  de arriendo al mes?

- Menos de \$15
- \$20
- \$25
- \$30
- Mas de \$30

10. ¿En qué parte de la Antigua Guatemala considera que es un punto estratégico para el desarrollo del nuevo negocio?

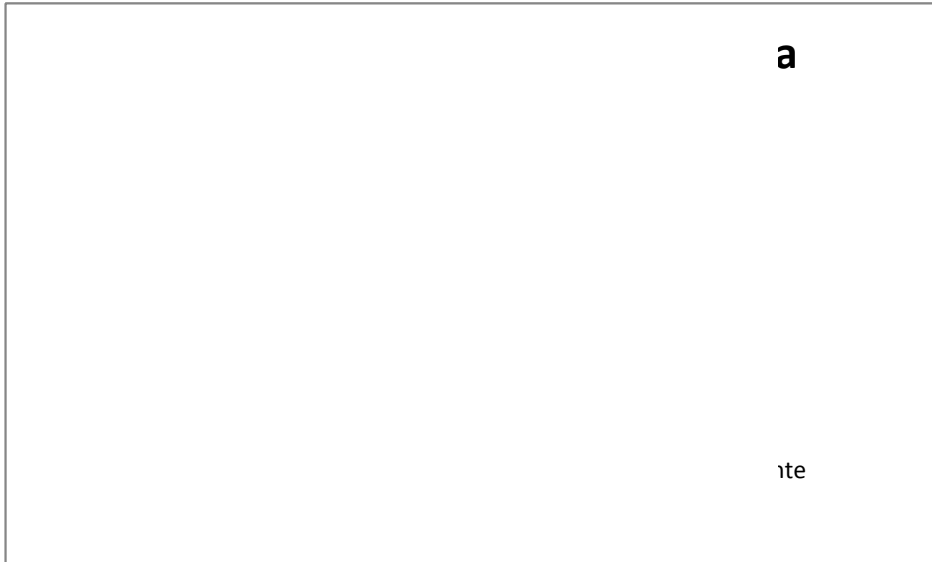
- Cerca del centro.
- Entre el centro y la zona Poniente (la terminal de buses).
- Entre el centro y la parte Oriente (la salida principal a la capital).
- Entre el centro y la parte Norte (la salida a Chimaltenango, Pastores, Etc.).
- Entre el centro y la parte Sur (la salida a San Juan del Obispo).

11. ¿Qué aspecto sería más relevante para ese negocio?

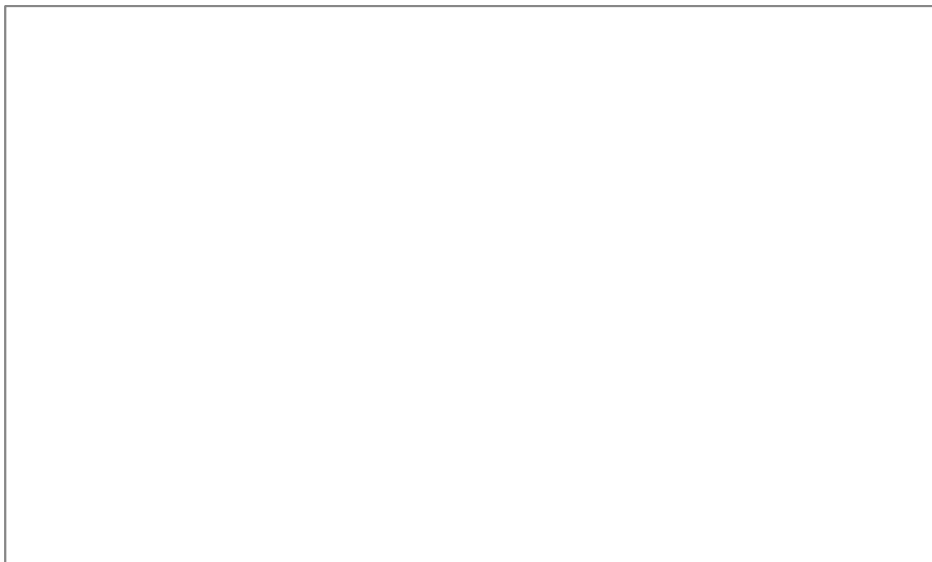
- Flujo de personas.
- Accesibilidad a la zona.
- Tipo de transacciones o intereses que tienen las personas de la zona.
- Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**

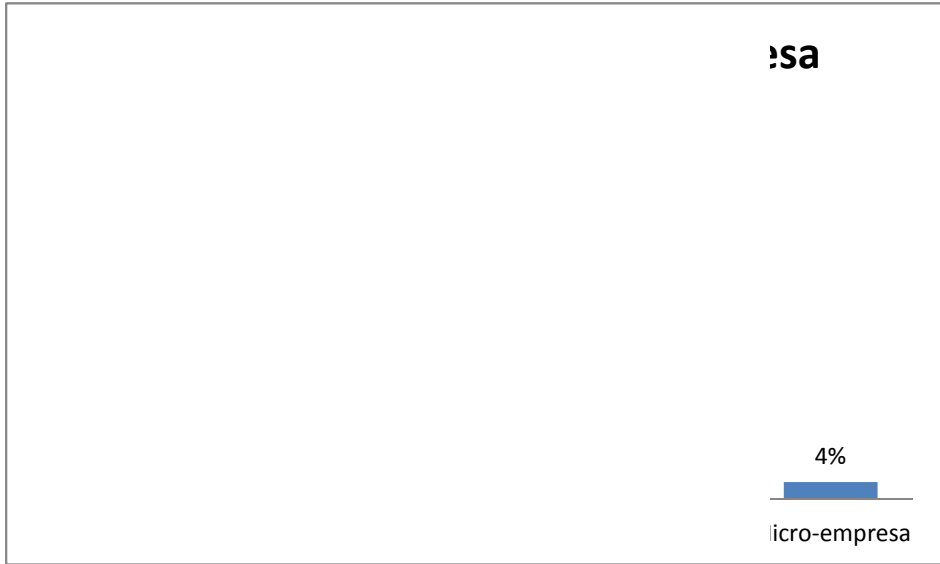
## Resultados de la Encuesta:



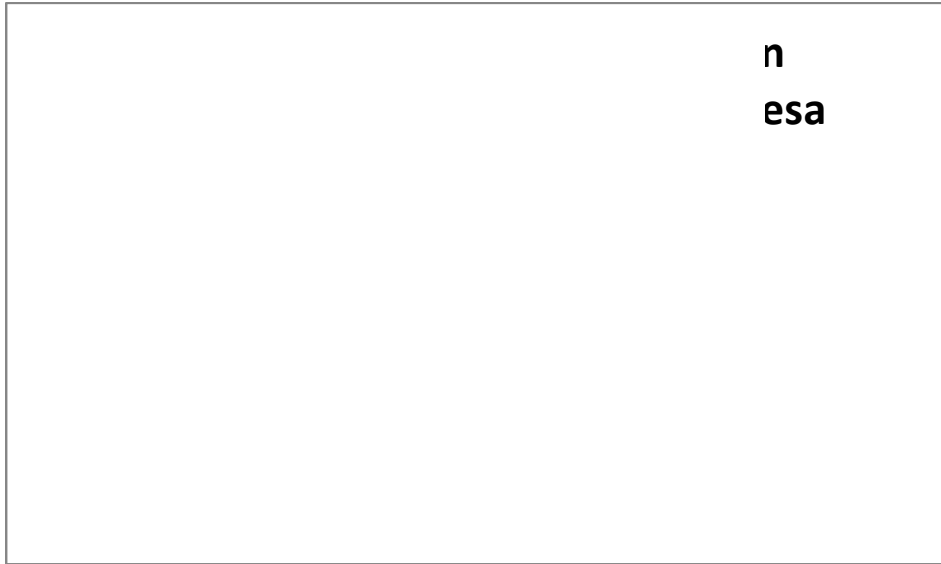
Fuente: Formulación propia.



Fuente: Formulación propia.



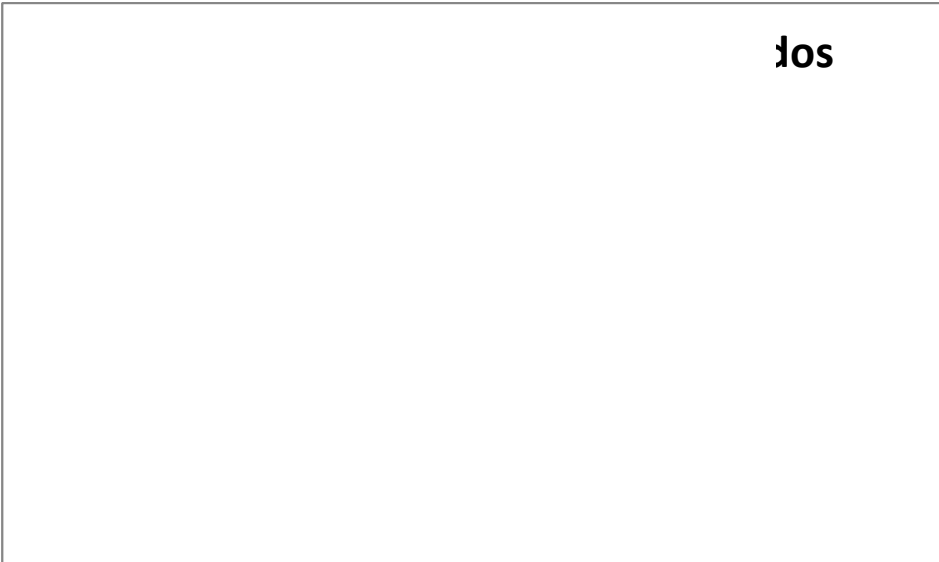
Fuente: Formulación propia.



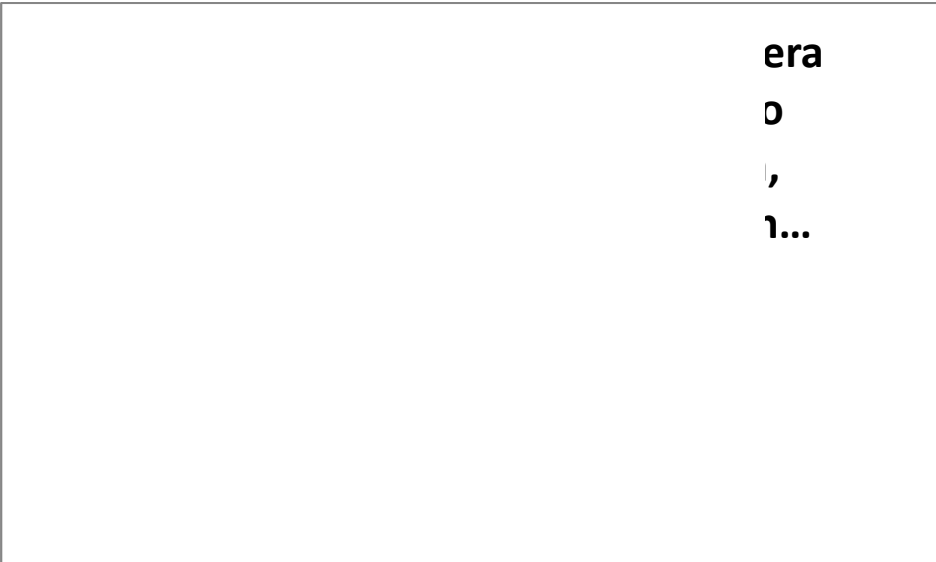
Fuente: Formulación propia.



Fuente: Formulación propia.



Fuente: Formulación propia.



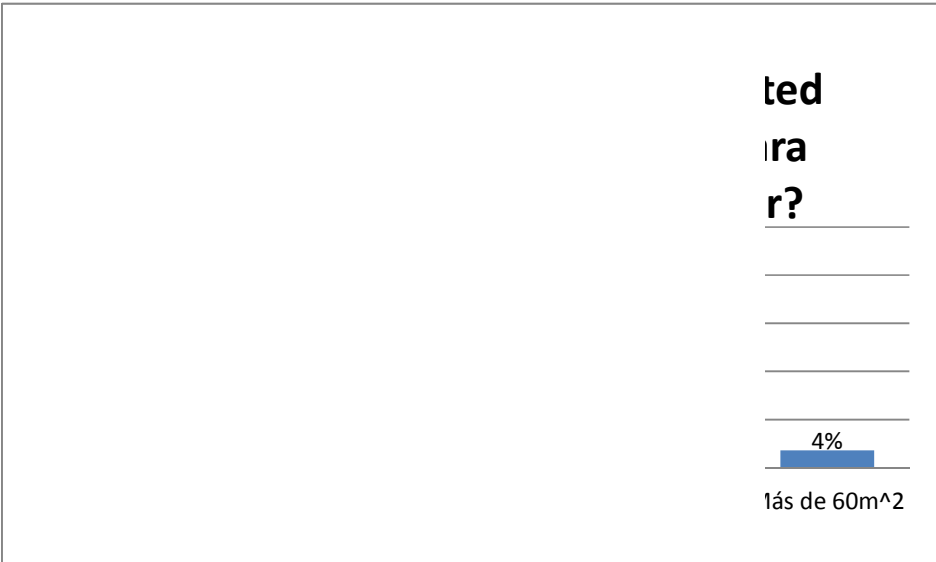
**era**

**o**

**,**

**1...**

Fuente: Formulación propia.



**ted**

**ira**

**r?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

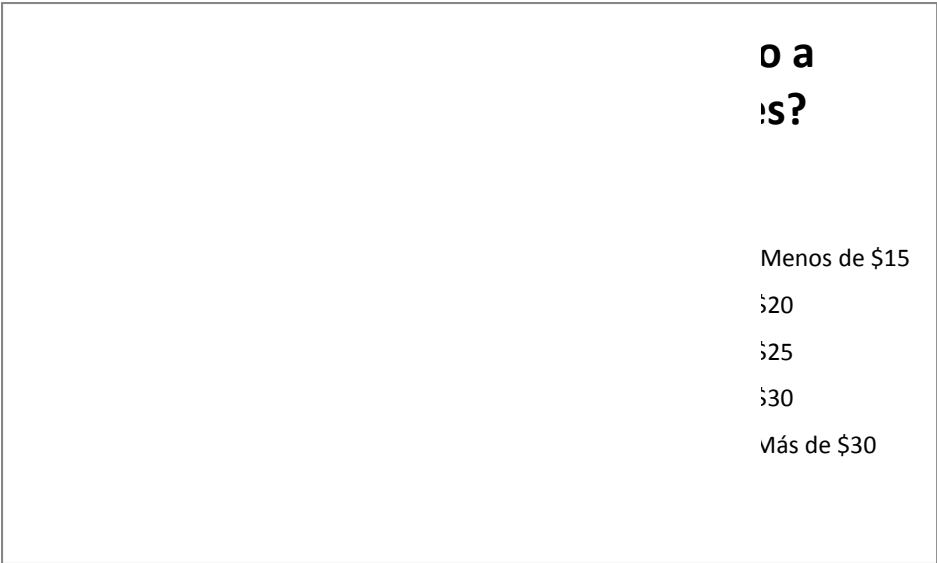
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

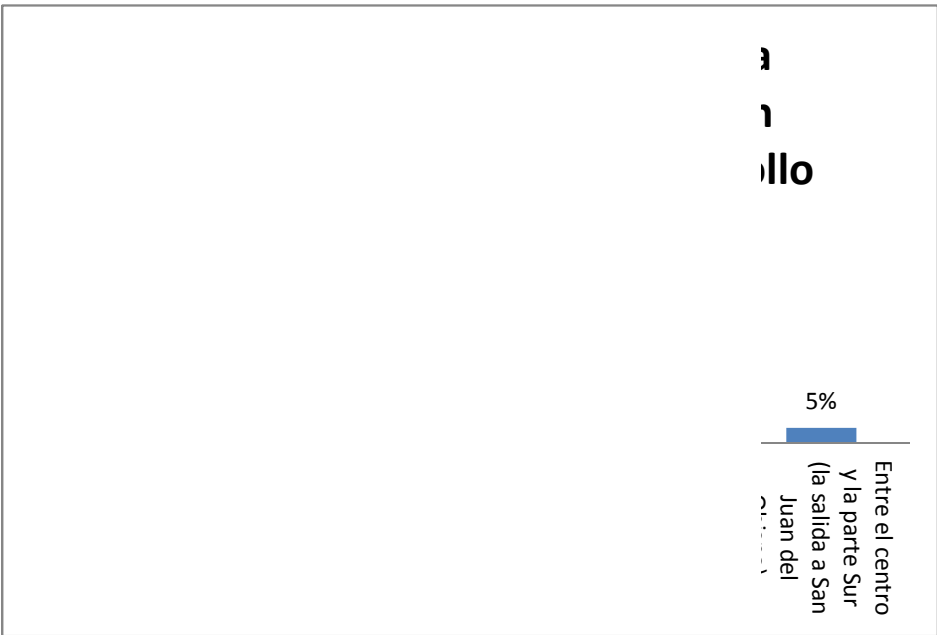
4%

más de 60m<sup>2</sup>

Fuente: Formulación propia.



Fuente: Formulación propia.



Fuente: Formulación propia.

**n**te

ersonas.

ad a la zona.

insacciones o  
que tienen las  
de la zona.

Fuente: Formulación propia.

## ANEXO C:

### CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO PARA EL PROYECTO

Por facilidad en el cálculo se utilizó el método de CAPM, a continuación se detalla el cálculo:

$$E(r) = R_f + [PRM] * \beta$$

Donde:

- $E(r)$  = Tasa de retorno exigida al negocio.
- $R_f$  = Tasa libre de riesgo.
- $[PRM]$  = Premio por riesgo del mercado.
- $\beta$  = Indicador de riesgo inherente en el negocio.

Valores utilizados:

- $R_f$  = 8.6% anuales.<sup>7</sup>
- $[PRM]$  = usualmente es del 3 o 4% para las empresas arrendadoras.
- $\beta$  = 1.19<sup>8</sup>
- $E(r) = 8.6\% + [3\%] * 1.19 = 12.17\%$

---

<sup>7</sup>Resultados de la novena colocación de bonos del tesoro Guatemaltecos (10 de agosto del 2010)  
[http://www.minfin.gob.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=921:resultados-de-la-novena-colocacion-de-bonos-del-tesoro-&catid=22:comunicados&Itemid=225](http://www.minfin.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=921:resultados-de-la-novena-colocacion-de-bonos-del-tesoro-&catid=22:comunicados&Itemid=225)

<sup>8</sup>Calculo Propio Elaborado a partir de datos del IPSA y comportamiento del precio de las acciones de Parque Arauco.



## ANEXO D:

### CALCULO DEL INDICE DE RIESGO PARA CALCULAR $K_o$ O $E(r)$

Lo primero que se hace es conseguir la variación de la bolsa chilena, esto se hace por medio del índice IPSA y luego se calcula la variación porcentual de los precios, después de esto, se busca una empresa que sea representativa de la industria a analizar y que tenga una buena covarianza con el índice IPSA, en este caso la empresa seleccionada es Parque Arauco, por lo tanto los datos quedan de la siguiente manera:

IPSA			Variación Porcentual del precio (%)
Fecha	Open	Price	
01/08/2010	4364.146973	4525.012	0
01/09/2010	4525.012207	4795.377	5.98
01/10/2010	4795.377441	4912.529	8.57
01/11/2010	4912.528809	4956.955	9.55
01/12/2010	4956.955078	4927.532	8.9
01/01/2011	4927.532227	4673.066	3.28
01/02/2011	4673.065918	4444.574	-1.78
01/03/2011	4444.574219	4624.466	2.2
01/04/2011	4624.466309	4822.497	6.58
01/05/2011	4822.496582	4847.868	7.14
01/06/2011	4847.867676	4795.276	5.98
01/07/2011	4795.276367	4769.393	5.41

Fuente: Formulación propia.<sup>9</sup>

PARAUACO			Variación Porcentual del precio (%)
Fecha	Open	Price	
01/08/2010	785	812.66	0
01/09/2010	812.66	945	16.29
01/10/2010	945	1035.4	27.41
01/11/2010	1050	1112.5	36.9
01/12/2010	1112.5	1140	40.29
01/01/2011	1140	1027	26.38
01/02/2011	1027	994	22.32
01/03/2011	994	1058.4	30.24
01/04/2011	1058.4	1059.9	30.43
01/05/2011	1059.9	1154.6	42.08
01/06/2011	1154.9	1045	28.6
01/07/2011	1045	1050	29.21

Fuente: Formulación propia.<sup>10</sup>

Finalmente, utilizando la función “=pendiente()” podemos encontrar la relación que existe entre los datos del parque Arauco y los de IPSA y el valor de beta el cual es de 1.19 aproximadamente.

<sup>9</sup>Fuente propia realizado en base a los datos extraídos de la bolsa de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/>

<sup>10</sup>Fuente propia realizado en base a los datos extraídos de la bolsa de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/>