



CAMPUS
DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL



Universidad San Francisco de Quito

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios del Proyecto Inmobiliario

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR

JUAN IGNACIO AGUIRRE

XAVIER CASTELLANOS ESTRELLA, ING., DIRECTOR DE TESIS

**MAESTRÍA EN DESARROLLO DE EMPRESAS CONSTRUCTORES E
INMOBILIARIAS**

M.D.I

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de:

Máster en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias MDI

Quito, Abril de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Universidad Politécnica de Madrid

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios: Centro Comercial Ciudad Motor

Autor: Juan Ignacio Aguirre Dávalos

Fernando Romo Proaño, MSc.

Director MDI – USFQ

Miembro de Comité de Tesis

Javier de Cárdenas y Chavarri, Dr. Arquitecto

Director MDI, Madrid, UPM

Miembro de Comité de Tesis

Jose Ramón Gámez Guardiola, Dr. Arquitecto

Director MDI, Madrid, UPM

Miembro de Comité de Tesis

Xavier Castellanos Estrella, MBA.

Director de Tesis

Miembro de Comité de Tesis

Victor Viteri Breedy, Ph.D.

Decano de Postgrados

Quito, Octubre 2013

© Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Juan Ignacio Aguirre Dávalos.

C. I.: 1709328007

Fecha: Octubre, 2013

DEDICATORIA

Para mi familia por todo su apoyo, paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros, con los que generamos una invaluable amistad, grupo de trabajo y apoyo. Para que sea el principio de una vida en conjunto.

RESUMEN

Las empresas GRUPO ELJURI con experiencia comercial desde 1930 y el HOLDINGDINE S.A., dueños del terreno, y con más de 12 años de experiencia en la construcción, han decidido desarrollar el plan de negocios del proyecto inmobiliario de tipo centro comercial llamado CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR. Conformado por 88 locales comerciales a concesión, para retail, consumo, ocio y entretenimiento; y 11 concesionarios vehiculares con espacios de inventario, taller y repuestos.

El proyecto del Centro Comercial Ciudad Motor que se presenta a continuación, es parte de un proyecto global llamado CIUDAD ADN que contiene: Oficinas en el TORRE HELIX, hotelería y turismo en el hotel J.W. MARRIOTT y MARRIOTT COURTYARD, centro comercial en el C.C. CIUDAD MOTOR, y el centro de exposiciones en los salones de CIUDAD ADN.

Según los estudios del entorno macro económico, y los estudios de oferta y demanda, como los de localización y comercialización, se determinan las ventajas para proceder con este proyecto. Está ubicado un sector estratégico de la ciudad capital del Ecuador. Las avenidas Amazonas, Avenida Francisco de Orellana, y calle La Pradera son las principales arterias de abastecimiento y desfogue del proyecto. Rodeado de empresas e instituciones privadas y públicas, el C.C. CIUDAD MOTOR vendría a ser el centro de preferencia de los futuros consumidores y ejecutivos de la zona.

Finalmente, bajo un análisis de costos actualizado y financiero que comprende la naturaleza de la concesión comercial se determina la viabilidad del proyecto C.C. CIUDAD MOTOR a través de la etapa de construcción, inicio de operaciones, concesión inicial a 7 años y etapa de re concesión a 5 años. Con valor de inversión inicial de USD \$ 1013 m² y mensual de USD \$ 40 por m².

Por último, se ha concluido que el CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR es un proyecto que provee a los grupos promotores de la solidez y seguridad en sus inversiones, así como satisface el retorno esperado de estas empresas.

ABSTRACT

GRUPO ELJURI started its retail business experience since 1930, along with HOLDINGDINE S:A: owner of the terrain and with more than 12 years of experience in the construction industry and material, have decided to develop the business plan for a project based on retail stores as a mall called CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR. Its design contains 88 spaces for retail stores, entertainment, and specialties all through the second and third level. On level 1 there are 11 spaces reserved for automobile retail stores, repair shops, and low levels to store their stock.

This project is the one fourth of the global project known as CIUDAD ADN, which contains office and business building TOREE HELIX, guesting and tourism within J.W. MARRIOTT HOTEL and MARRIOTT COURTYARD HOTEL, and specialized mall CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR, and finally a convention center, within the CIUDAD ADN salons.

After a thorough study of the macroeconomic indicators, as the study of the demand and supply for business opportunities and shops which conclude on a series of advantages for the project leads us into the commercial and location strategy that involves C.C. CIUDAD MOTOR. With its principal traffic arteries aside like Av. Amazonas, Av. Francisco de Orellana, and calle La Pradera, which help with the income and exiting flow of consumers that surround our project in all the public and private business buildings.

Finally under a detail cost and financial analysis of C.C. CIUDAD MOTOR, which understand the model of the business of being on a retail business building and mall, renting its commercial spaces. The business is seen through its construction stage, beginnings of its operations for a time of 7 year contract, and is contracting for every 5 years. Its initial value for retail is USD \$ 1013 m2 and its monthly value is USD \$ 40.

It's important to conclude that this project satisfy to its fullest the investment made by our sponsor. C.C. CIUDAD MOTOR is a low risk very stable retail project and mall, taken through the long term and giving a return over investment wanted by GRUPO ELJURI and HOLDINGDINE S.A.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Ocupacion total del COS vs. Propuesta</i>	10
<i>Ilustración 2 Producto Interno Bruto</i>	17
<i>Ilustración 4 Evolución del PIB</i>	18
<i>Ilustración 6 Balanza Comercial como parte del PIB</i>	22
<i>Ilustración 7 Índice de Salarios</i>	24
<i>Ilustración 9 Trafico Afluyente de Consumidores</i>	29
<i>Ilustración 11 Participación por Provincia 2012</i>	30
<i>Ilustración 12 Participación por Provincia 2012 vs. 2011</i>	31
<i>Ilustración 13 Ventas Provincia de Pichincha</i>	34
<i>Ilustración 14 Participacion Provincia de Pichincha</i>	34
<i>Ilustración 15 Ventas de las Seis Primeras Marcas 2004-2012</i>	35
<i>Ilustración 16 Participacion Chevrolet</i>	37
<i>Ilustración 17 Ventas Chevrolet</i>	37
<i>Ilustración 18 Composicion de Ventas Chevrolet 2012</i>	38
<i>Ilustración 19 Participacion Hyundai</i>	39
<i>Ilustración 20 Ventas Hyundai</i>	40
<i>Ilustración 21 Composicion de Ventas Hyundai 2012</i>	41
<i>Ilustración 22 Participacion Toyota</i>	42
<i>Ilustración 23 Ventas Toyota</i>	43
<i>Ilustración 24 Composicion de Ventas Toyota 2012</i>	43
<i>Ilustración 25 Participacion Kia</i>	44
<i>Ilustración 26 Ventas Kia</i>	45
<i>Ilustración 27 Composicion de Ventas KIA 2012</i>	45
<i>Ilustración 28 Participacion Ford</i>	46
<i>Ilustración 29 Ventas Ford</i>	47
<i>Ilustración 30 Composicion de Ventas Ford</i>	47
<i>Ilustración 31 Participacion Nissan</i>	48
<i>Ilustración 32 Ventas Nissan</i>	49
<i>Ilustración 33 Composicion de ventas Nissan 2012</i>	50
<i>Ilustración 34 Unicacion Geografica CC CIUDAD MOTOR</i>	62
<i>Ilustración 35 Localizacion CC CIUDAD MOTOR</i>	64
<i>Ilustración 36 Corte Transversal Vias de Acceso</i>	65
<i>Ilustración 37 Distribucion del Proyecto Global Ciudad ADN</i>	66
<i>Ilustración 38 Vista Terreno TORRE HELIX</i>	66
<i>Ilustración 40</i>	67

Ilustración 41.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 42.....	68
Ilustración 43.....	68
Ilustración 44.....	72
Ilustración 45.....	73
Ilustración 46.....	74
Ilustración 47.....	75
Ilustración 48.....	76
Ilustración 49.....	76
Ilustración 50.....	77
Ilustración 51.....	77
Ilustración 52.....	79
Ilustración 53.....	80
Ilustración 54.....	81
Ilustración 55.....	82
Ilustración 56.....	83
Ilustración 57.....	85
Ilustración 58.....	85
Ilustración 59.....	86
Ilustración 60.....	87
Ilustración 61.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 62.....	88
Ilustración 63.....	92
Ilustración 64.....	93
Ilustración 65.....	98
Ilustración 66.....	101
Ilustración 67.....	101
Ilustración 68.....	102
Ilustración 69.....	106
Ilustración 70.....	107
Ilustración 71.....	111
Ilustración 72.....	111
Ilustración 73.....	113
Ilustración 74.....	113
Ilustración 75.....	114
Ilustración 76.....	118
Ilustración 77.....	119

<i>Ilustración 78</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 79</i>	124
<i>Ilustración 80</i>	127
<i>Ilustración 81</i>	128
<i>Ilustración 82</i>	129
<i>Ilustración 83</i>	131
<i>Ilustración 84</i>	134
<i>Ilustración 85</i>	135
<i>Ilustración 86</i>	142
<i>Ilustración 87</i>	144
<i>Ilustración 88</i>	153
<i>Ilustración 89</i>	175
<i>Ilustración 90</i>	185
<i>Ilustración 91</i>	186
<i>Ilustración 92</i>	191
<i>Ilustración 93</i>	192

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Analisis de costos</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 2 Analisis de Resultados por m2</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 3 Analisisde Resultados a 7 años de Concesión.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 4 Analisis Estático</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 5 Analisis Estático a 7 años de Concesión</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 6 Analisis Dinámicos.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 7 Analisis Dinámico a 7 años de Concesión.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 8: Crecimiento Proporcional PIB 2013</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 9 Analisis Contexto Nacional</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 11 Analisis PIB.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 13 Analisis Tasa de Inflacion.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 15 Analisis Inflacion Interncional.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 17 Analisis Riesgo Pais</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 19 Analisis Contexto Internacional</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 21 Analisis Credito Financiero en el Pais</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 23 Analisis Contexto Internacional</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 25 Matriz del Analisis de los Factores Estudiados</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 27 Ejemplo de Margen de Ganancia.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 28 Venta Anual de Vehiculos.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 29 Afluencia Comparativa de Consumidores por Marca 2012.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 30 Tipos de Comercios para Centros Comerciales</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 31 Principales Anclas Comerciales.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 32 Grupos Comerciales Objetivo.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 33 Comparativo de Afluencias vs Competencia</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 34 Precios Comerciales Promedio vs Competencia</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 35 Marcas Comerciales Grupo ELJURI</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 36 Marcas Comerciales HOLDINGDINE S.A.</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 37</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 38</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 39</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 40</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 41</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 42</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 43</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 44</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 45</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 46</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 47</i>	<i>97</i>

<i>Tabla 48</i>	99
<i>Tabla 49</i>	100
<i>Tabla 50</i>	106
<i>Tabla 51</i>	107
<i>Tabla 52</i>	109
<i>Tabla 53</i>	109
<i>Tabla 54</i>	110
<i>Tabla 55</i>	110
<i>Tabla 56</i>	112
<i>Tabla 57</i>	114
<i>Tabla 58</i>	115
<i>Tabla 59</i>	121
<i>Tabla 60</i>	125
<i>Tabla 61</i>	126
<i>Tabla 62</i>	130
<i>Tabla 63</i>	132
<i>Tabla 64</i>	136
<i>Tabla 65</i>	137
<i>Tabla 66</i>	145
<i>Tabla 67</i>	148
<i>Tabla 68</i>	152
<i>Tabla 69</i>	154
<i>Tabla 70</i>	160
<i>Tabla 71</i>	162
<i>Tabla 72</i>	164
<i>Tabla 73</i>	164
<i>Tabla 74</i>	165
<i>Tabla 75</i>	165
<i>Tabla 76</i>	166
<i>Tabla 77</i>	166
<i>Tabla 78</i>	167
<i>Tabla 79</i>	167
<i>Tabla 80</i>	168
<i>Tabla 81</i>	168
<i>Tabla 82</i>	169
<i>Tabla 83</i>	170
<i>Tabla 84</i>	172
<i>Tabla 85</i>	173
<i>Tabla 86</i>	175

<i>Tabla 87</i>	177
<i>Tabla 88</i>	178
<i>Tabla 89</i>	180
<i>Tabla 90</i>	182

CONTENIDO

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	1
CONTENIDO	4
CAPÍTULO 1.- RESUMEN EJECUTIVO	7
1.1. ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO	8
1.2. ANÁLISIS DE OFERTA, DEMANDA Y ESTRATEGIA COMERCIAL	8
1.3. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	9
1.4. ANÁLISIS ARQUITECTÓNICO	9
1.5. ANÁLISIS DE COSTOS	10
1.6. ANÁLISIS FINANCIERO	12
CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO	14
2.1. OBJETIVOS:	15
2.2. METODOLOGÍA:	15
2.2.1. ENTORNO GENERAL	15
2.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR	17
2.2.3. TASA DE INFLACIÓN	19
2.2.4. RIESGO PAÍS	20
2.2.5. BALANZA DE PAGOS	21
2.2.6. EL CRÉDITO EN EL SECTOR FINANCIERO DEL PAÍS	23
2.2.7. LABORAL	23
2.3. CONCLUSIONES:	25
CAPITULO 3.- ANÁLISIS DE MERCADO	27
3.1. OBJETIVOS:	28
3.2. METODOLOGÍA:	28
3.2.1. DEMANDA COMERCIAL POTENCIAL	28
3.2.2. ICE	31
3.2.3. VENTAS PROVINCIA DE PICHINCHA	33
3.2.4. ANÁLISIS POR MARCA EN PICHINCHA	36

3.2.5. OFERTA POTENCIAL _____	50
3.2.6. PROPUESTA COMERCIAL _____	51
3.2.7. ANCLAS COMERCIALES _____	52
3.2.8. LA COMPETENCIA _____	55
3.2.9. PROMOTOR _____	58

CAPITULO 4.- LOCALIZACIÓN **61**

4.1. OBJETIVO _____	62
4.2. UBICACIÓN DEL TERRENO: _____	62
4.3. VÍAS DE ACCESO _____	63
4.4. ESTADO ACTUAL DEL TERRENO _____	65
4.5. CONCLUSIONES _____	69

CAPITULO 5.- COMPONENTE ARQUITECTÓNICO TÉCNICO **71**

5.1. CONCEPTO _____	72
5.2. DISEÑO _____	78
5.3. SUBSUELOS _____	79
5.3.1. PLANTA BAJA _____	81
5.3.2. PLANTA ALTA 1 _____	84
5.3.3. PLANTA ALTA 2 _____	86

CAPITULO 6.- ANÁLISIS DE COSTOS **89**

6.1. OBJETIVOS: _____	90
6.2. METODOLOGÍA: _____	90
6.2.1. COSTOS DIRECTOS _____	90
6.2.2. COSTOS INDIRECTOS _____	94
6.2.3. TERRENO _____	98
6.2.4. EVOLUCIÓN DE COSTOS _____	100
6.3. CONCLUSIONES _____	103

CAPITULO 7.- ESTRATEGIA FINANCIERA **104**

7.1. OBJETIVOS _____	105
7.2. METODOLOGÍA _____	105
7.2.1. ANÁLISIS ESTÁTICO _____	105
7.2.2. ANÁLISIS DINÁMICO _____	108
7.2.3. TASA DE DESCUENTO _____	108
7.2.4. VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO _____	109
7.2.5. APALANCAMIENTO _____	114

CAPITULO 8.- GERENCIA **116**

8.1. OBJETIVO _____	117
8.2. METODOLOGÍA _____	117

8.2.1.	PLAN DE INTEGRACIÓN _____	117
8.2.2.	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE _____	119
8.2.3.	ENUNCIADO DEL ALCANCE _____	121
8.2.4.	GESTIÓN DEL CAMBIO _____	124
8.2.5.	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO _____	131
8.2.6.	PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO _____	135
8.2.7.	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD _____	138
8.2.8.	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS _____	142
8.2.9.	PLAN DE GESTION DE LA COMUNICACIÓN _____	146
8.2.10.	PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES _____	169
8.9.1	CRITERIOS DE EVALUACION DE LOS PROVEEDORES _____	170
8.9.2	PROCESOS: _____	170
8.2.11.	PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS _____	174
<u>CAPITULO 9.- ANÁLISIS DE LEGAL</u>		183
9.1.	OBJETIVOS _____	184
9.2.	METODOLOGÍA _____	184
9.2.1.	OBLIGACIONES LABORALES _____	184
9.2.2.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS _____	185
9.2.3.	ETAPA DE PRE FACTIBILIDAD _____	186
9.2.4.	ETAPA DE PLANIFICACIÓN _____	187
9.2.5.	ETAPA DE EJECUCIÓN _____	190
9.2.6.	ETAPA DE CIERRE _____	194
9.2.7.	SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO _____	195
9.3.	CONCLUSIONES _____	195
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>		197
<u>ANEXOS</u>		198

CAPÍTULO 1.- RESUMEN EJECUTIVO

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



1.1. ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO

Dentro del análisis del entorno marco económico del proyecto CIUDAD MOTOR, podemos resumir que el Ecuador se encuentra en una región de explotación y desarrollo. Antes llamados “tercer mundo” para hoy ser la cuna de nuevos proyectos, y de atracción de inversión extranjera. Estamos dentro de los países con mayor crecimiento de la región. Tenemos un PIB en constante crecimiento promedio del 4% anual, con una economía sólida que hemos visto ha podido resistir crisis económicas mundiales. Es un país que brinda oportunidades de negocio y fortalecimiento de las industrias si sabemos focalizar los esfuerzos sea por inversión pública o privada. Tenemos un mercado laboral disponible para emprender proyectos monumentales. Sin contar con la liquidez creciente en el mercado nacional que refleja el mayor consumo de los hogares, y las oportunidades crediticias del mercado.

1.2. ANÁLISIS DE OFERTA, DEMANDA Y ESTRATEGIA COMERCIAL

Se analizaron los componentes de oferta y demanda para entender la convergencia de los conocidos oferentes al momento y competencia directa de CIUDAD MOTOR, que pasan a ser la principal demanda del proyecto. Además también se hace una evaluación del tráfico de consumidores promedio actual para un concesionario automotriz, en comparación a la afluencia normal de un centro comercial.

Para tener una idea más clara del objetivo inmediato de comercialización del centro comercial CIUDAD MOTOR. La estrategia principal es cerrar con el 3 de estos 4 grupos según su especialización y llegamos a un objetivo de tener por lo menos 23 o 20 locales comerciales tipo ancla de 32 existentes. Solamente en este proceso, se cubre el 38% de los locales de todo el centro comercial, y existen dentro de los grupos objetivos, la posibilidad de hacer partícipes a varios negocios adicionales.

Sin embargo, y lo más importante es no olvidar que es un centro comercial especializado en la concesión vehicular. La concesión a los grupos anclas, es nada más un complemento comercial de nuestro proyecto. En este punto y la gran ventaja de CIUDAD MOTOR es que nuestro promotor, GRUPO ELJURI, participaría también con la concesión de 6 de los 11 posibles patios vehiculares en la planta baja. Muy importante mencionar que de estas 6 marcas, 4 están rankeadas en el top de preferencia para los

consumidores finales de vehículos. Además de uno de los servicios financieros como es el Banco del Austro. Conseguido esto, el centro comercial CIUDAD MOTOR lograría desde un inicio la concesión del 46% de su totalidad de locales, y lo más importante de todo, es que sería solamente a aquellos denominados ancla.

1.3. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

Como centro comercial, a CIUDAD MOTOR le envuelve competencia como el Centro Comercial MULTICENTRO y el MALL EL JARDÍN, sin embargo el enfoque primario de nuestro proyecto genera la diferenciación esperada, además de tener a una población de consumidores fija importante de alrededor de 80,000 personas mensual, en una distancia menor a 800 metros dentro CIUDAD ADN, y rodeados del reconocidas instituciones como la FLACSO, el Ministerio de Agricultura, y la Plataforma Gubernamental de la Producción, Torre ADN, y el grupo JW Mariott. Por otro lado, los concesionarios de vehículos, también son competencia para nuestro proyecto, pero nuevamente, la idea es convertirlos en nuestros locales comerciales, y seríamos aliados estratégicos para generar un mayor consumo y mutuo beneficio.

1.4. ANÁLISIS ARQUITECTÓNICO

El Centro Comercial Ciudad Motor se encuentra emplazado dentro del proyecto inmobiliario macro Ciudad ADN, ubicado en la manzana comprendida dentro del perímetro de la Av. Amazonas, Av. Francisco de Orellana y calle la Pradera.

La implantación busca potencializar el valor de la tierra, las oportunidades de uso y las posibilidades de desarrollo inmobiliario de un proyecto especial de carácter único que aporte un importante atractivo a la ciudad y complemente su infraestructura, en donde a su vez el lote pueda con el tiempo cambiar su uso frente a la futura normativa de altura de la ciudad de Quito.

De esta manera se idealiza una barra cuyo origen mantenga su acceso principal hacia la Av. Amazonas, otorgando así a la edificación la plusvalía e importancia que una arteria vehicular presenta a una edificación, así como potencia los accesos vehiculares y peatonales, estableciendo también una clara relación de la edificación con los servicios de transporte público y los otros hitos urbanos dentro de su recorrido.

A partir de esta barra se estipulan 4 elipses encadenados de tres pisos cada uno con cubiertas verdes accesibles que albergan un complejo programa comercial especializado.



Ilustración 1 Ocupacion total del COS vs. Propuesta

Fuente: Christian Wiese 2013

1.5. ANÁLISIS DE COSTOS

A Para resumir este capítulo, debemos recalcar los diferentes componentes que representan los egresos del proyecto CIUDAD MOTOR. Fuera de que el precio del terreno está bien establecido los altos costos y los bajos ingresos iniciales, arrojan una utilidad negativa a la finalización de la obra. Sin embargo el enfoque a largo plazo como todo centro comercial, arroja utilidades positivas que se visualizarán en el siguiente capítulo inclusive a mediano plazo

ANÁLISIS DE COSTOS PROYECTO CIUDAD MOTOR		
TIPO	COSTO	PORCENTAJE
TERRENO	42,139,135.44	41%
COSTOS DIRECTOS	47,260,560.00	46%
COSTOS INDIRECTOS	12,256,378.81	12%
TOTAL	101,892,377.05	100%

Tabla 1 Analisis de costos

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Es muy importante entender que los ingresos tempranos, y durante la obra, no representan un flujo operativo cómodo para el proyecto. Es decir, no existen los

acostumbrados ingresos que colaboran en un proyecto inmobiliario a la continuación sistemática del proyecto. Debido a esta razón la incidencia del terreno en nuestro proyecto es muy importante, motivo por el cual se tomó la decisión como directorio del promotor Grupo ELJURI, para hacer como primer aporte el activo como tal. Ahora bien para generar el mayor rendimiento para los accionistas, al mes 27, concluida la obra y en apertura del Centro Comercial, se haría la devolución del valor de dicho terreno por \$42139,000 para los accionistas.

	UNIDAD	m2	m2	\$/m2	MESES	M\$
VENTA:	1	64648	58154	1013		58910
COSTOS	TERRENO					42139
	PLANEAMIENTO					1333
	CS.DIRECTO		58154	226.1071		47261
	OBR.COMPL.					7621
	GS.DIREC./ADMIN.			49.25	24	1182
	GS.VENTAS			4.00%		2356
	TOTAL					101892
UTILIDAD					expresado en 1x1000	-42982

Tabla 2 Utilidad Proyecto CC Ciudad Motor según Costo Principales

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J. J. Moreano MDI 2013

En el siguiente análisis también evaluaremos la importancia de este proyecto el cual se tiene como meta no solicitar más aportes de los accionistas. Por el contrario, hacer un crédito bancario a menor tasa de interés, con el cual se solventaría CIUDAD MOTOR. Esto representaría ya el rendimiento a corto plazo del proyecto, con la gran cualidad de su generación continua de ingresos tanto en valor mensual de concesión VMC, como en re concesión de contratos a 7 años en valor inicial de concesión VIC.

UTILIDAD A 7 AÑOS DE CONCESIÓN	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 134,941,729.30
UTILIDAD	\$ 33,051,034.86

Tabla 3 Analisisde Resultados a 7 años de Concesión

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

1.6. ANÁLISIS FINANCIERO

A través de un análisis estático se determina la utilidad contable a la finalización del proyecto, sin embargo, se debe comparar con un análisis 7 años de concesión.

ANÁLISIS ESTÁTICO	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,656,000
INGRESOS TOTALES	\$ 47,261,000
UTILIDAD	-\$ 54,395,000
MARGEN PROYECTO	-115%
RENDIMIENTO PROYECTO	18.42%

Tabla 4 Analisis Estático

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

ANÁLISIS ESTÁTICO	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,656,000
INGRESOS TOTALES	\$ 134,941,729
UTILIDAD	\$ 33,285,729
MARGEN PROYECTO	25%
RENDIMIENTO PROYECTO	18.42%

Tabla 5 Analisis Estático a 7 años de Concesión

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

En el análisis dinámico se determinan las posibles diferentes realidades de CIUDAD MOTOR a través de las sensibilidades, escenarios, y estrategias de financiamiento, o apalancamiento, y por último se concluye su viabilidad a través de un VAN a la finalización del proyecto y uno a 7 años de concesión.

ANALISIS TIR Y VAN	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 58,919,926.65
UTILIDAD	-\$ 42,970,767.80
INVERSION MAXIMA	\$ 0.00
Tasa Desc	18.4%
Van	\$ 10,733,484.86
Tir Mensual	0.09%
Tir Anual	1.10%

Tabla 6 Analisis Dinámicos

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

ANALISIS TIR Y VAN	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 134,941,729.30
UTILIDAD	\$ 33,051,034.86
INVERSION MAXIMA	\$ 0.00
Tasa Desc	18.4%
Van	\$ 37,970,550.69
Tir Mensual	n/a
Tir Anual	n/a

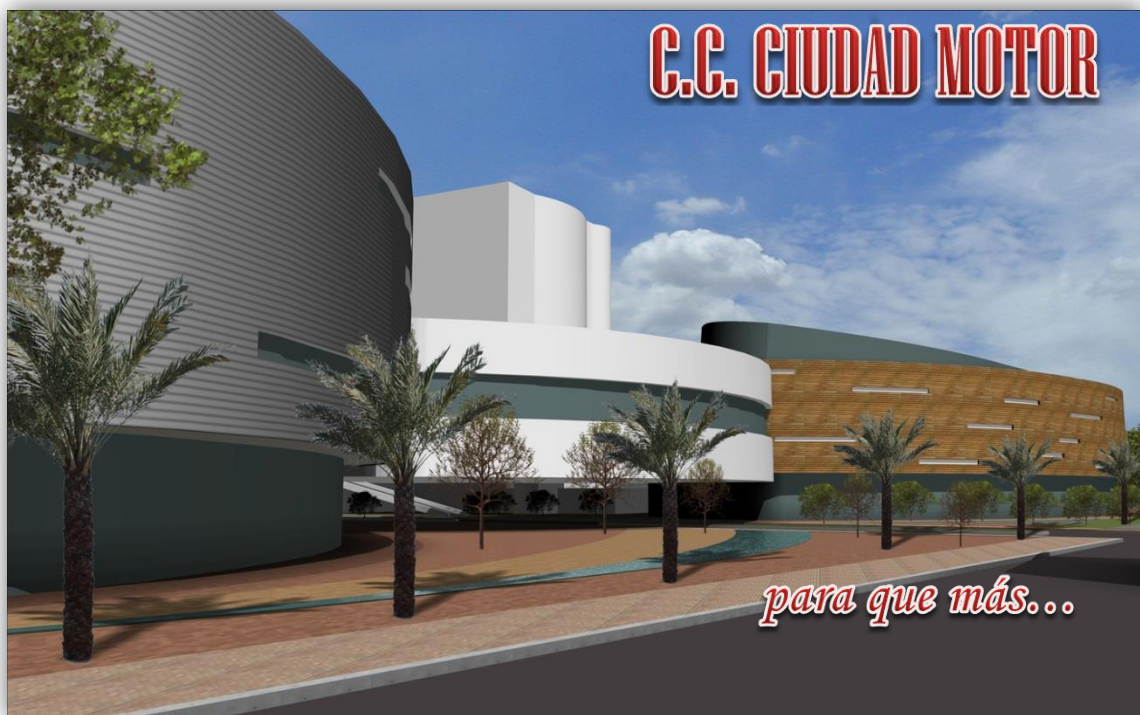
Tabla 7 Analisis Dinámico a 7 años de Concesión

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



2.1. OBJETIVOS:

Analizar los componentes del entorno de la economía ecuatoriana para determinar si es favorable emprender en el proyecto inmobiliario Ciudad ADN enfocada en el Centro Comercial Ciudad Motor.

A través del estudio de las siguientes variables económicas: entorno general de la economía ecuatoriana, tasa de interés, tasa de inflación, PIB, riesgo país, balanza comercial, índices laborales, y oportunidad de crédito; podremos concluir si el Ecuador ofrece un ambiente favorable, estable y viable para el proyecto Ciudad Motor.

2.2. METODOLOGÍA:

2.2.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general de la economía del Ecuador es importante que lo podamos visualizar post crisis de 1999. A partir de la adopción del dólar americano como moneda nacional, nos encontramos con cambio en muchos aspectos de la economía y de la política en el país.

Aparece estabilidad en la inflación, sin tener que ajustar precios mes a mes con ningún tipo de medida. Estabilidad en las tasas de interés, para generar credibilidad en un sistema bancario al borde de la quiebra y estabilidad en el tipo de cambio, donde ya no existen políticas de regularización y devaluación que afectaban a la economía de cada ecuatoriano, ya que no nos compete debido a no ser una moneda propia del estado. Por último, los precios del petróleo que vienen incrementando notablemente, y con el respaldo de estar establecidos en una moneda estable. Resultando en un ingreso muy importante para el Ecuador y por ende una inyección de circulante para la economía. Además con el ingreso de las remesas de los inmigrantes, todo siendo parte de una demanda creciente y abierta a buscar consumo.

Esta estabilidad económica, más no política, en la primera década de los años 2000 se convierte en un atractivo para la inversión extranjera con un crecimiento promedio anual de 4%. Lo que contribuye al desarrollo de nuevas industrias, especialmente a una especie de hiper desarrollo a una industria como la constructora. La cual se encontraba y todavía se encuentra lista para convertirse en un boom de oportunidades.

Directamente proporcional a la creación de proyectos de mayor envergadura con la mencionada inversión extranjera y respaldada con un crecimiento en el poder adquisitivo de los consumidores.

CRECIMIENTO PROPORCIONAL PIB 2011				
	URUGUAY	COLOMBIA	CHILE	ECUADOR
CRECIMIENTO	5.7%	5.9%	5.9%	7.8%

Tabla 8: Crecimiento Proporcional PIB 2013

FUENTE: CEPAL

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

América Latina hoy por hoy se promueve como las oportunidades de crecimiento y desarrollo para el mundo. Somos ricos en recursos naturales, no existe la saturación de mercados, por el contrario, somos el lugar para exponer los nuevos y futuros booms económicos.

Demostrado según la CEPAL que existe un crecimiento importante en las economías del “tercer mundo” y Ecuador no es la excepción, inclusive es el de mayor crecimiento en el año.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 - 2013				
PORCENTAJE	INCREMENTO ANTERIOR	INCREMENTO ACTUAL	TENDENCIA	IMPACTO
NACIONAL	1,50%	4,70%	SUBIR	+

Tabla 9 Analisis Contexto Nacional

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

2.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR

En los últimos 8 años el Ecuador muestra picos de crecimiento importantes en el PIB de 6% al 2007 y 8% al 2011. Este último dado el bajo crecimiento del 1% en el 2009 debido a la crisis mundial, en la cual evidentemente no nos vimos exentos, y en su recuperación alcance ese excelente crecimiento. Pero que demuestra una fortaleza económica importante del Ecuador donde no se reflejó una contracción del PIB.

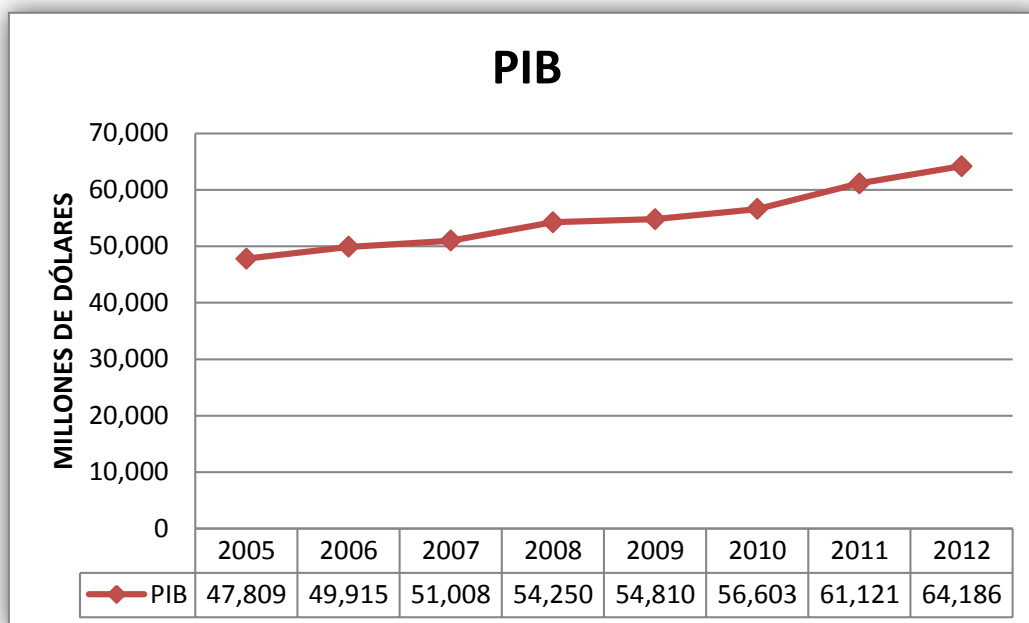


Ilustración 2 Producto Interno Bruto

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: ARQ. JUAN JOSE MOREANO C. MDI 2013

Gracias a la expansión con nuevos mercados como el Asia, política estratégica el gobierno que ha favorecido, sin embargo debemos estar muy alertas a lo que podría ser una ruptura o des favorecimiento con respecto a tratados de comercio con mercado anteriores como los es con los Estados Unidos.

Si hacemos un análisis comparativo con las economías de Latinoamérica podemos observar la gran oportunidad que existe para la inversión no solo en Ecuador, sino en la región como tal. Se puede observar como la economías mantiene un crecimiento, aunque el Ecuador es más estable se demuestra la oportunidad que existe para generar y sacar provecho de esta situación. En la actualidad para el año 2012 el

Ecuador presenta un crecimiento no tan fuerte como del 8% pero si en un fuerte 5% y respaldado en un 4% promedio. Es un crecimiento mayor nuestros competidores directos de la región.

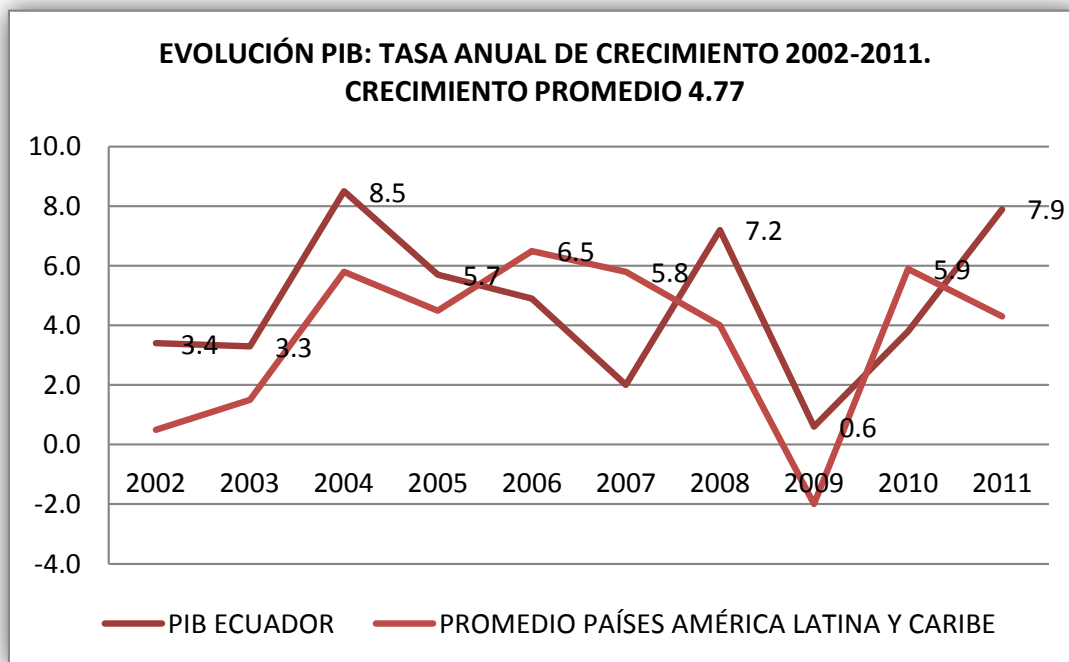


Ilustración 3 Evolución del PIB

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

Gracias a los precios del petróleo, el Ecuador vive una inyección constante de capital, esto genera directamente en expansión de factores claves del PIB como y de los distintos sectores e industrias por ejemplo al 2011:

- **6%** en el consumo de Hogares
- **6%** PIB per cápita
- **8%** en las exportaciones
- **11%** en sector de intermediación financiero
- **12%** en la FBCF
- **21%** en obras publica

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013				
MILLONES	VALOR INICIAL	VALOR ACTUAL	TENDENCIA	IMPACTO
PIB	47,600	73,500	SUBIR	+

Tabla 10 Analisis PIB

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C.

Concluyendo en cifras de estimación según el BCE que el PIB del Ecuador tiene una alta tendencia a subir para el año 2013. Si menos preciar los que esa tendencia se espera permanezca, peor aún con la explotación del Yausní ITT donde el gobierno generaría más ingresos, y la economía seguiría en expansión, mas obras públicas, mas inyección de capital, más consumo de hogares, más oportunidades de inversión y proyectos.

2.2.3. TASA DE INFLACIÓN

Ecuador se encuentra en una situación peculiar, donde es un mercado dolarizado que genera inflación. Dicha inflación viene dada a que existe mucho circulante en el mercado y existe el consumo, por ende la oportunidad de subir precios. Lo cual no es correcto ya que es nada más que mero oportunismo, no necesidad. Los valores de la inflación viene en alza, con un gobierno batallando para contra restar esta situación. Pese a una importante reducción en el 2012, y esperando cerrar el 2013 por debajo del 5%, frente a los valores del 2010 los precios suben.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013					
	2010	2011	2012	TENDENCIA	IMPACTO
TASA DE INFLACIÓN	3.33	5.41	4.16	SUBIR	▼

Tabla 11 Analisis Tasa de Inflacion

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

Ciertas industrias y se han visto mayormente afectadas por dicha inflación. Las ciudades principales del país, al ser los centros más importantes de comercio como Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Esmeraldas es donde más se evidencia la inflación. Inflación que se trata de combatir pero, que también vale mencionar, es ocasionada por el mismo gobierno con ciertas políticas o impuestos que ha implementado. Muchos productos de alto consumo sean visto gravados de manera importante con nuevos impuestos. Esto no conlleva a otro resultado que el incremento de los precios. La industria del consumo de bebidas alcohólicas y tabaco subieron casi el 100% los precios. Nuevos proyectos de hotelería y turismo suben los estándares de calidad y los precios para los consumidores. Los rubros en medicina cumplen la misma tendencia. Pero sobre todo y con mucho ojo para la industria que nos interesa como posibles

consumidores, es la del transporte. El gobierno gravó a los vehículos con impuestos sumamente altos, donde los valores de los dichos productos de alto valor subieron en porcentajes que parecía iba haber problemas. Sin embargo gracias a la cantidad de circulante en el mercado y un incrementante poder adquisitivo, las ventas continuaron creciendo en 5.84% para el año 2011. Esto es un indicio muy favorable para el enfoque de nuestro proyecto.

Ahora bien, en comparación con el resto de América Latina, a la fecha actual Ecuador tiene una inflación por debajo en 2 puntos respecto a sus países vecinos. Lo cual nos vuelve a demostrar que somos uno de los potenciales mercados de inversión.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013				
	AMERICA	ECUADOR	TENDENCIA	IMPACTO
TASA DE INFLACIÓN	3.59	5.47	BAJAR	+

Tabla 12 Analisis Inflacion Internacional

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

2.2.4. RIESGO PAÍS

Hay que reconocer que el tiempo que lleva el presidente Rafael Correa en sus dos periodos es una consecuencia de estabilidad en el país. Muchos podrán no estar acuerdo pero es la mayor estabilidad que ha vivido el Ecuador políticamente en más de 20 años. Cierto es que tenemos ciertas política de estado que no favorecen al riesgo país, y muchas veces generan abstención a la inversión extranjera, pero según el BCE tenemos una alza de aproximadamente 100 puntos con respecto a la calificación anterior.

- RIESGO PAÍS anterior 509
- RIESGO PAÍS actual 704

Dicho esto es claro que no tenemos un impacto positivo, sin embargo existen tantos factores favorables, que la aversión al riesgo de la inversión extranjera se ve notablemente mermada.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013	
	IMPACTO
RIESGO PAIS	V

Tabla 13 Analisis Riesgo Pais

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

2.2.5. BALANZA DE PAGOS

El Ecuador tiene una balanza comercial negativa en casi todos los diferentes comercios no petroleros. Es una dependencia supremamente delicada la que mantiene la economía ecuatoriana con el precio del petróleo. La siguiente ilustración es muy clara al comparar las balanzas comerciales petrolera y no petrolera del Ecuador. A excepción de ciertos episodios de nuestra economía como el boom bananero o boom camaronero, durante toda nuestra economía, tenemos una balanza comercial no petrolera negativa. Somos un país comprador. No generamos ni desarrollamos nuestras industrias

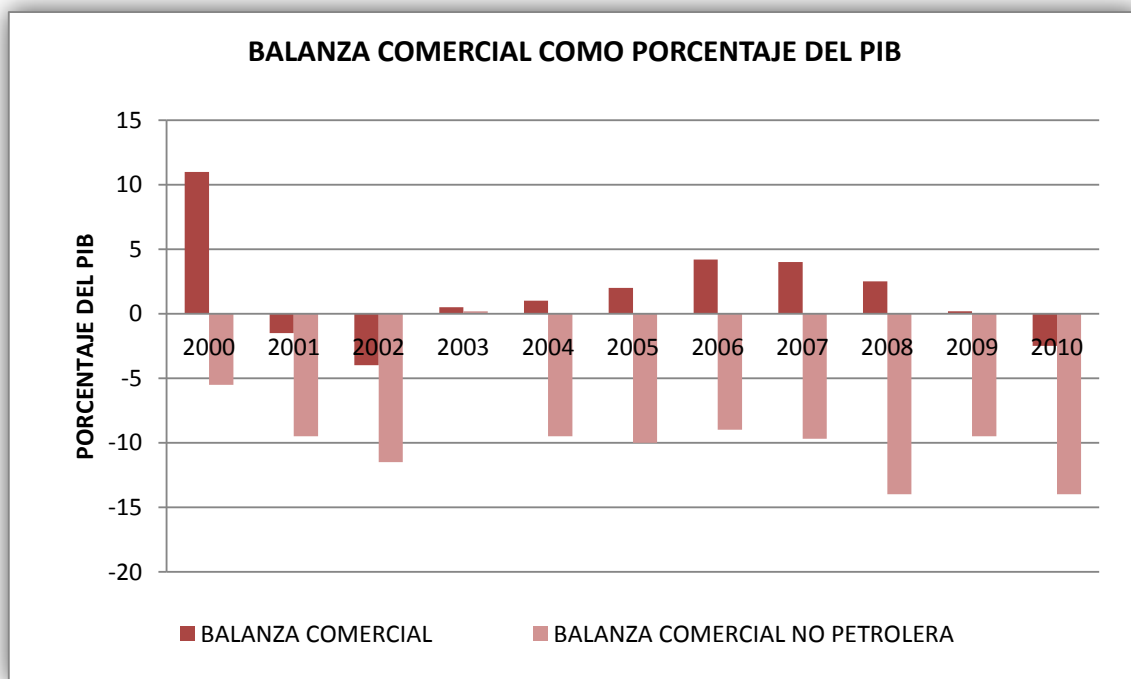


Ilustración 4 Balanza Comercial como parte del PIB

FUENTE: FRANKLIN MAIGUASHKA

ELABORADO POR: JUAN IGNACIO AGUIRRE. MDI 2013

Es la oportunidad más clara para no hacer desarrollar nuestras industrias, y hoy por hoy lo estamos llevando a cabo por ejemplo en la construcción. Sin embargo se debería aprovechar el entorno de mercado y desarrollar la materia prima para estas industrias de alto consumo en este momento. Es un error mantenernos comprando, es decir importando insumos para desarrollar las industrias. Deberíamos ejercer el desarrollo desde la materia prima.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013				
	HISTORICA	ACTUAL	TENDENCIA	IMPACTO
BALANZA COMERCIAL	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVA	✓

Tabla 14 Analisis Contexto Internacional

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

En conclusión, la balanza comercial nos arroja un impacto negativa para nuestro entorno macro económico. Sin embargo deberíamos aprovechar las oportunidades de

desarrollo y cumplir con las exigencias del mercado para montar una base industrial que sea autosustentable y reemplacemos el consumo nacional por la importación.

2.2.6. EL CRÉDITO EN EL SECTOR FINANCIERO DEL PAÍS

A partir de la dolarización el sector financiero, y en especial el sector bancario han encontrado una estabilidad muy favorable. Acompañado de una inyección continua de capital en el mercado dado a la inversión del gobierno por los altos precios del petróleo, la oferta por créditos en el Ecuador se ha visto incrementada. En el sector financiero privado y sobre todo en el público, el otorgamiento de créditos es muy favorable, y en el caso de la demanda, para segmentos productivos, vivienda, microcréditos, o consumo, existe un favoritismo hacia entidades públicas ya que ofrecen mejores condiciones. Estamos hablando de un índice de liquidez total con respecto al PIB en el 2011 del 45.79% según el BCE, el más alto en los últimos 10 años, siendo 30% más alto que al 2010 y 52% más alto que en 2000. Un impacto muy favorable para nuestro proyecto.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013				
SECTOR FINANCIERO	PRIVADA	PUBLICA	TENDENCIA	IMPACTO
DEMANDA DE CREDITO	BUENA	MUY BUENA	SUBIR	+

Tabla 15 Analisis Credito Financiero en el Pais

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C. MDI 2013

2.2.7. LABORAL

ANTECEDENTES:

Gran parte del destino de los créditos financieros, derivan en becas o créditos para educación, por ende el mercado laboral en el Ecuador ha incrementado en su valor agregado. Por otro lado una economía creciente, automáticamente incrementa la demanda laboral y esto se comprueba con los índices de desempleo y subempleo más bajos en los últimos 5 años del 4.9% y 49.9% respectivamente. El tener una población económicamente activa del 54.7% y de esto el 95% en pleno empleo y subempleada, indica que tenemos un mercado laboral pendiente por trabajar enorme. Bajo los

nuevos parámetros de ley en el Ecuador la informalidad laboral se ha reducido, lo cual es positivo, sin embargo vivimos en una cultura de informalidad laboral, y nos cuesta de sobre manera por un aumento de costos el incurrir emplear a más personal. Más aun en el sector de la construcción, donde se contrata por proyecto, esto refleja inestabilidad, y hacerlo temporal es muy costoso. Pero nuevamente es una oportunidad de encontrar un giro y sacar ventaja de la labor formal.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013				
TASA DE DESEMPLEO	ANTERIOR	ACTUAL	TENDENCIA	IMPACTO
ÁMBITO LABORAL	5.04%	4.88%	BAJAR	+

Tabla 16 Analisis Contexto Internacional

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C.

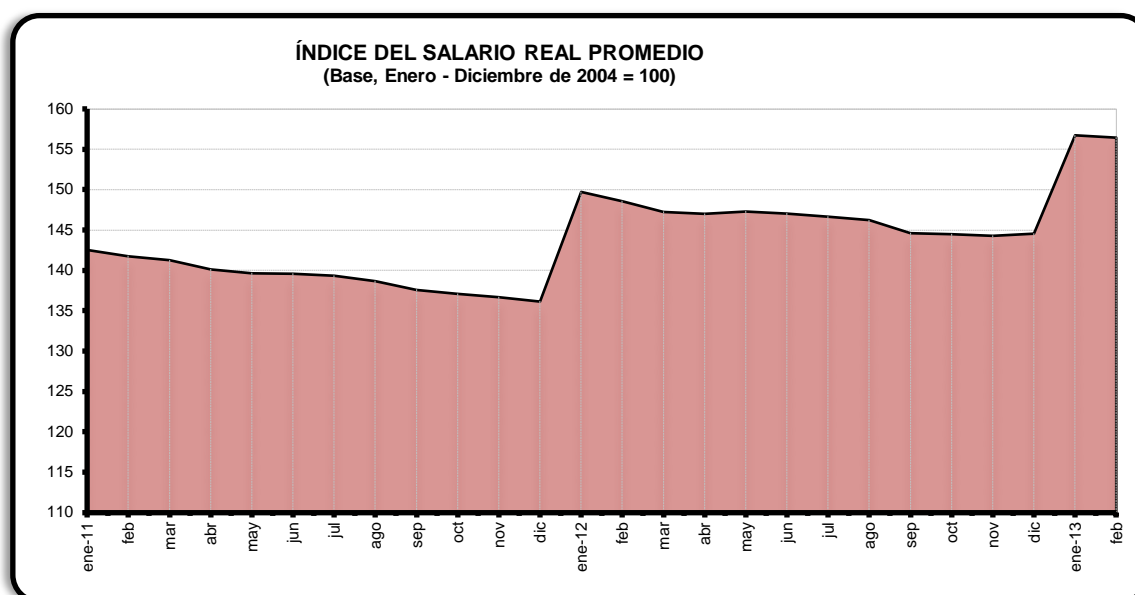


Ilustración 5 Índice de Salarios

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: ARQ. JUAN JOSE MOREANO C. MDI 2013

También es importante observar que ha existido un crecimiento en los salarios desde el año 2004. Ahora bien no es el proporcional del crecimiento de la inflación, o de la economía lo cual es preocupante para un país en crecimiento, con una calidad de vida no acorde a su crecimiento. Nuevamente, porque la oportunidad de mercado real está en fundar las bases de las industrias, y parte de esa base es el mercado laboral, el cual debería ser mejor remunerado, capacitado, y protegido, para tenerlo como uno de los principales valores agregados de nuestros negocios e industrias.

2.3. CONCLUSIONES:

Resumiendo el análisis macro económico del Ecuador y visualizando los diferentes impactos que han resultado para las distintas variables, podemos tener la confianza de que existe un ambiente positivo para emprender en nuestro proyecto.

El Ecuador se encuentra en una región de explotación y desarrollo. Antes llamados “tercer mundo” para hoy ser la cuna de nuevos proyectos, y de atracción de inversión extranjera. Estamos dentro de los países con mayor crecimiento de la región. Tenemos un PIB en constante crecimiento promedio del 4% anual, con una economía sólida que hemos visto ha podido resistir crisis económicas mundiales. Es un país que brinda oportunidades de negocio y fortalecimiento de las industrias si sabemos focalizar los esfuerzos sea por inversión pública o privada. Tenemos un mercado laboral disponible para emprender proyectos monumentales. Sin contar con la liquidez creciente en el mercado nacional que refleja el mayor consumo de los hogares, y las oportunidades crediticias del mercado.

Lamentablemente también existen rubros que no favorecen a la inversión, como la enorme dependencia en el petróleo, con una balanza comercial ampliamente negativa. Pero con un sector de la construcción de crecimiento de .028% con respecto al PIB el último trimestre, donde estamos viviendo un boom en la actualidad. Una inflación que no debería existir a esos parámetros, sin embargo por debajo de nuestros vecinos países. Un riesgo país que incrementa pero también es algo estable respecto a años anteriores. Y con metas cumplidas por debajo en cuanto al presupuesto deficitario. Lo importante es encontrar la oportunidad dentro de las amenazas de entorno.

En el siguiente cuadro resumen podemos observar el comportamiento de las variables y su impacto en caso de inversión en el Ecuador. Siempre tomando en cuenta que en toda inversión hay riesgo, pero este país, brinda y se encuentra en un ambiente de oportunidad y crecimiento, donde podemos encontrar oportunidades y más aún crear oportunidades de emprendimiento y desarrollo.

ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO AÑO 2010 – 2013	
ENTORNO GENERAL	+
PIB	+
TASA DE INFLACIÓN	∨
TASA DE INFLACIÓN REGIONAL	+
RIESGO PAÍS	∨
BALANZA COMERCIAL	∨
CRÉDITOS FINANCIEROS	+
ÁMBITO LABORAL	+

Tabla 17 Matriz del Analisis de los Factores Estudiados

FUENTE: BCE

AUTOR: ARQ. JUAN JOSÉ MOREANO C.

De los 7 factores macro económicos analizados, solamente 3 son de impacto negativo para promover la inversión actualmente en el Ecuador. Estimando con los resultados que dicha situación se mantendrá en el país por el periodo de duración de nuestro proyecto a promover Ciudad ADN, focalizados en el Centro Comercial CIUDAD MOTOR.

CAPITULO 3.- ANÁLISIS DE MERCADO

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



3.1. OBJETIVOS:

Vamos a analizar los principales los componentes micro económicos: la oferta y la demanda; para la realización de un centro comercial especializado, en concesionarios automotrices de las diferentes marcas del país, como es el proyecto de la CUIDAD MOTOR. Lo interesante de este estudio es la comprobación de que el enfoque que se da a este proyecto nos lleva a comprobar que la misma oferta y competencia que existe en el mercado, vienen a ser la futura demanda para la concesión de los locales comerciales que se ofrecen en nuestro centro comercial.

Desde el punto de vista del consumidor, al centralizar la gran mayoría de la oferta de un bien particular, es beneficioso para el análisis comparativo de los productos y para tomar una decisión acertada en la adquisición o inversión en un activo como lo es su medio de transporte o vehículo.

Por otro lado, desde el punto de vista de un concesionario automotriz, es muy importante ser parte del centro de comercio más grande y único del país que refiere a la compra y venta de vehículos livianos, medianos y pesados. Simplemente dado a que va a ser la primera opción para un comprador, la visita a un lugar donde se concentran la más alta variedad de opciones para adquirir un bien de sus características deseadas. Ese es el principio de un centro comercial, de un mercado, de un centro de acopio. La concentración unificada de demanda y oferta en un solo espacio.

3.2. METODOLOGÍA:

3.2.1. DEMANDA COMERCIAL POTENCIAL

El enfoque que vamos a dar al estudio de demanda, son dos. Primero vamos a analizar la demanda de los diferentes comercios que buscamos que participen en la concesión de los locales comerciales del nuestro proyecto.

Tomando como base los índices estadísticos para el 2013 desarrollados por MARKOP, y del anuario estadístico 2012 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE podemos observar los siguientes cuadros.

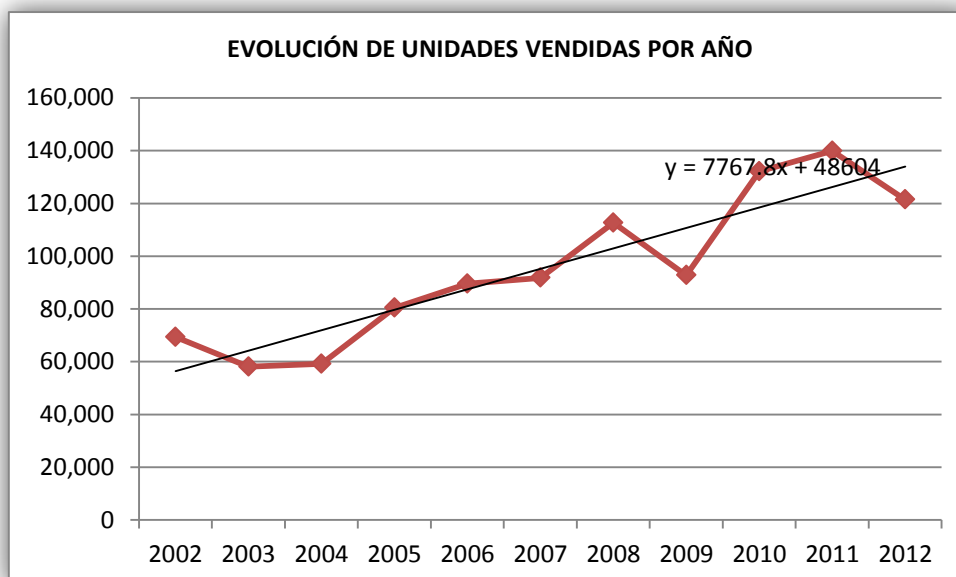


Ilustración 6 Trafico Afluyente de Consumidores

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Tenemos un incremento anual de tendencia de alrededor de 7.5% unidades vehiculares. Lo que demuestra que existe una demanda para el consumo de nuestros concesionarios de extrema confiabilidad. Gracias a una economía en expansión y facilidades en el mercado, nos vemos frente a una industria que demuestra dicho crecimiento.

Sí hacemos un análisis focalizado a nuestro sector, determinamos que la localización provincial de nuestro proyecto es el adecuado. Es decir estamos en la provincia, capital, con mayor participación en el mercado, y con mayor crecimiento frente al año anterior a lo que refiere el consumo automotriz.

Esto es una ventaja muy importante dentro de las condiciones del consumo automotriz en el Ecuador. Demuestra que es la localización perfecta para emprender un proyecto piloto en la zona, en la que se aglomeraría la oferta, para en efecto lograr concentrar la demanda y potencializar al máximo el volumen de las ventas de los concesionarios.

En la provincia de Imbabura se creó el segundo centro comercial bajo el mismo esquema, Centro Comercial Laguna Mall. Se propone un espacio de concesionarios automotores en la planta baja, y un lugar de consumo de retail, entretenimiento, y patio de comidas en la única planta alta. Se ha conseguido un éxito rotundo con respecto en los espacios automotores, sin embargo no hubo una buena distribución en

planta alta, lo que es muy importante tener en cuenta para nuestro proyecto. La comercialización de un centro comercial logra su mayor atrayente del consumidor a través de anclas comerciales, es decir de locales que aseguran un tráfico constante y mayor, lo cual beneficia directamente a todos los locales del un centro comercial. En el caso de Laguna Mall, su única ancla era un patio de comidas de 7 locales y un cine.



Ilustración 7 Participación por Provincia 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

La provincia de Pichincha tiene el mayor índice de participación, contiene casi la mitad del mercado nacional automotriz. Lo que nos arroja automáticamente la oportunidad perfecta para facilitar el proceso de compra de los consumidores al unificar todas las necesidades en un solo espacio.

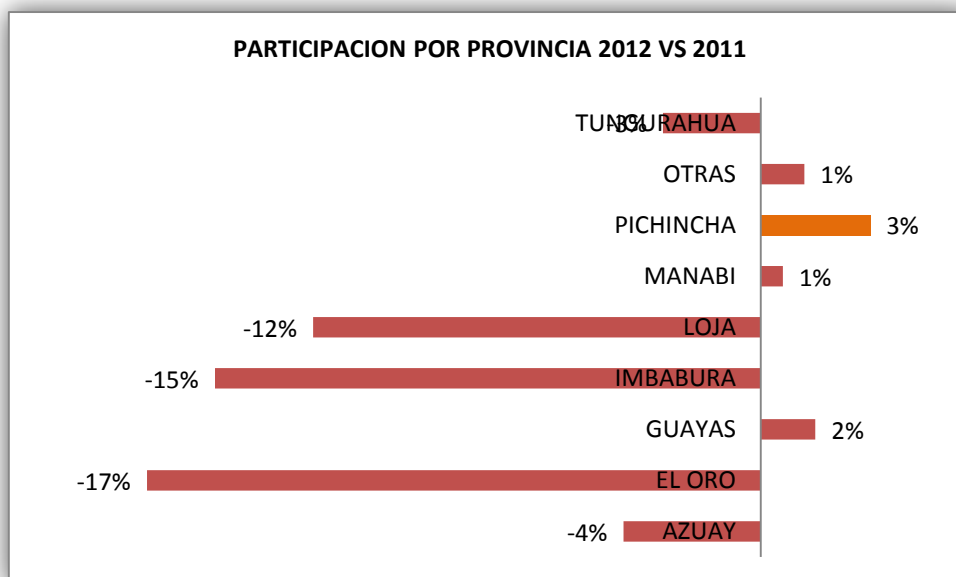


Ilustración 8 Participación por Provincia 2012 vs. 2011

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Esto representa el mayor respaldo frente a la oportunidad de inversión en un espacio que ofrece el aglomeramiento de demanda. En el siguiente cuadro se puede observar la cantidad de vehículos nuevos matriculados con respecto al año anterior. La oportunidad es que por nuestra localización, esto representa el 40% de la venta de estas nuevas unidades, por ende aproximadamente 100,000 vehículos en el año 2010.

3.2.2. ICE

La caída importante en el año 2009 se debe a la crisis mundial, pero sobre todo al impuesto a consumos especiales ICE, que tuvo una incidencia directa sobre los precios al consumidor. Este impuesto grava a bienes específicos considerados suntuarios, es decir aquellos nocivos para la salud. En el caso ecuatoriano se grava a:

Cigarrillos	Bebidas Gaseosas
Armas de Fuego	Videojuegos
Perfumes	Focos incandescentes
Vehículos Motorizados	Aviones
Avionetas	Helicópteros
Televisión Pagada	Juegos de Azar
Servicios de Clubes Sociales	Bebidas Alcohólicas

Para el año 2007, la tarifa ad-valorem era fija por el 5.15%, sin embargo a partir del 2008, se grava a través del precio de venta del vehículo en rangos de \$ 5,000 a partir de los \$15,000, y los impuestos son también progresivos según aumenta el precio, desde el 5% hasta el 35% para el vehículo de mayor precio. A partir de finales del 2009 los comerciantes vehiculares establecen estrategias de precios a través de los márgenes y en contra del impuesto ICE para subir los precios pero de manera interesante en unos pocos, por el contrario bajar los precios. Para cubrir el impuesto ICE, se mantuvo el margen de este producto, se sumó el gravamen y resulto en un alza de precios directa. Sin embargo este cuadro ejemplifica la baja de precios en ciertos vehículos según su margen de rentabilidad.

PVP	ICE	MARGEN DE GANANCIA
29500	2,394	3,945
30500	3,552	3,680

Tabla 18 Ejemplo de Margen de Ganancia

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Sin embargo existe una recuperación abismal para el siguiente año. Esto demuestra que el consumo sigue plenamente activo, y existen nuevas propuestas y planes de financiamiento para mantener el fomento de dicha demanda, y no afectar a la venta de los productos vehiculares.

VENTA ANUAL DE VEHÍCULOS		
AÑO	MATRICULADOS	NUEVOS
2005	867,666	
2006	961,556	93,890
2007	920,197	-41,359
2008	989,039	68,842
2009	905,651	-83,388
2010	1,171,924	266,273

Tabla 19 Venta Anual de Vehiculos

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.3. VENTAS PROVINCIA DE PICHINCHA

Para focalizar más aun la demanda que existe en mercado automotriz, nos centramos en la provincia de Pichincha y capital del Ecuador Quito.

En el siguiente grafico podemos observar un historial de las ventas de la provincia y comprender la tendencia creciente que existe. Con un importante pico en el 2011 de casi 55,000 nuevos vehículos vendidos

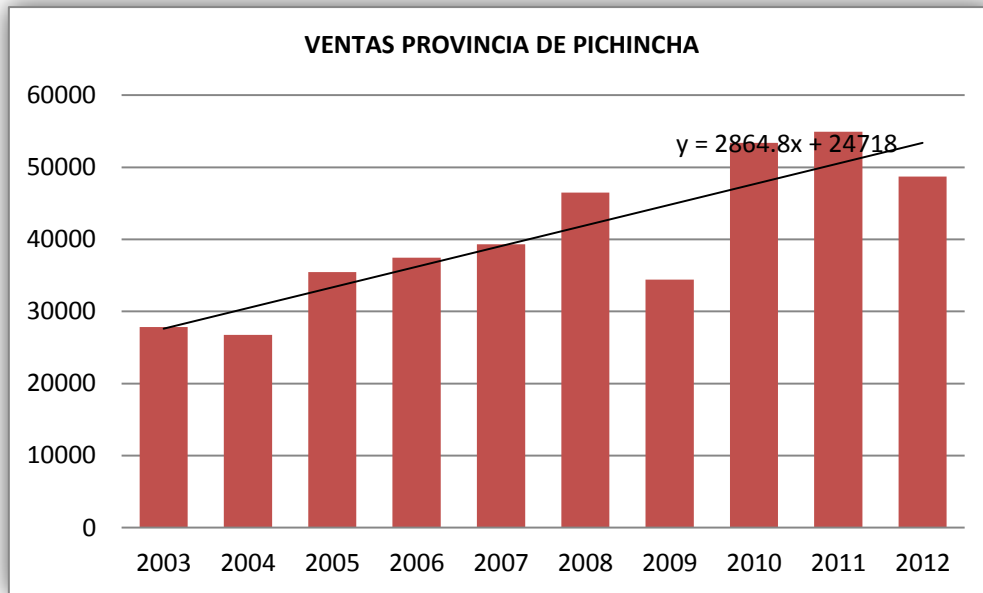


Ilustración 9 Ventas Provincia de Pichincha

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Además también vamos a visualizar historial del porcentaje de participación de nuestra provincia. Este grafica muestra una tendencia decreciente, pero no es más que un desarrollo previsto en otros sectores del país. En una industria creciente como la automotriz, es normal que exista este comportamiento.

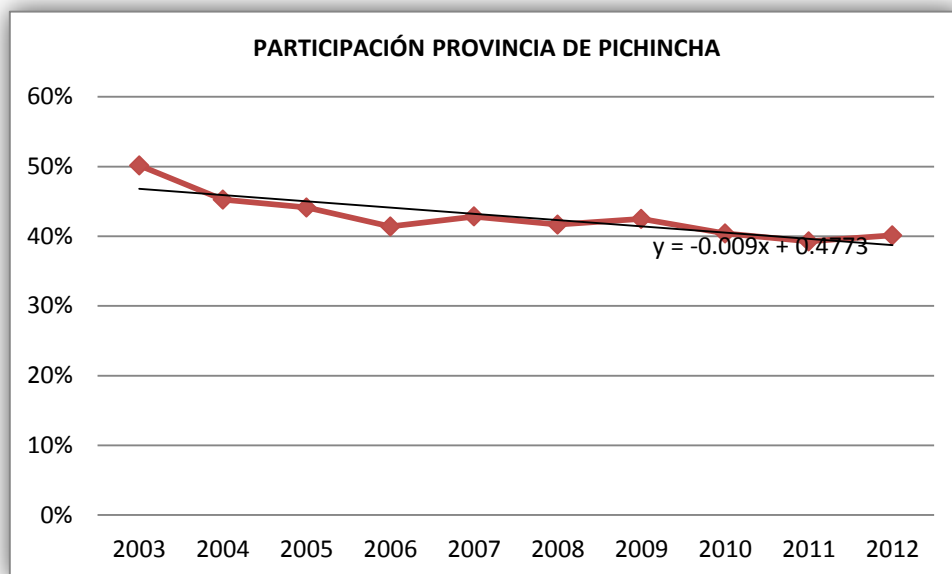


Ilustración 10 Participacion Provincia de Pichincha

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Ahora bien, el centro comercial CIUDAD MOTOR representa una excelente herramienta para justamente potencializar la participación de mercado de la capital. Para volver a tener la mitad del mercado focalizado en este sector como en el año 2003.

Si visualizamos directamente a las marca líderes del mercado para la industria automotriz podemos observar las diferentes participaciones del mercado. Dichas marcas pasarían a ser los concesionarios anclas para nuestro centro comercial.

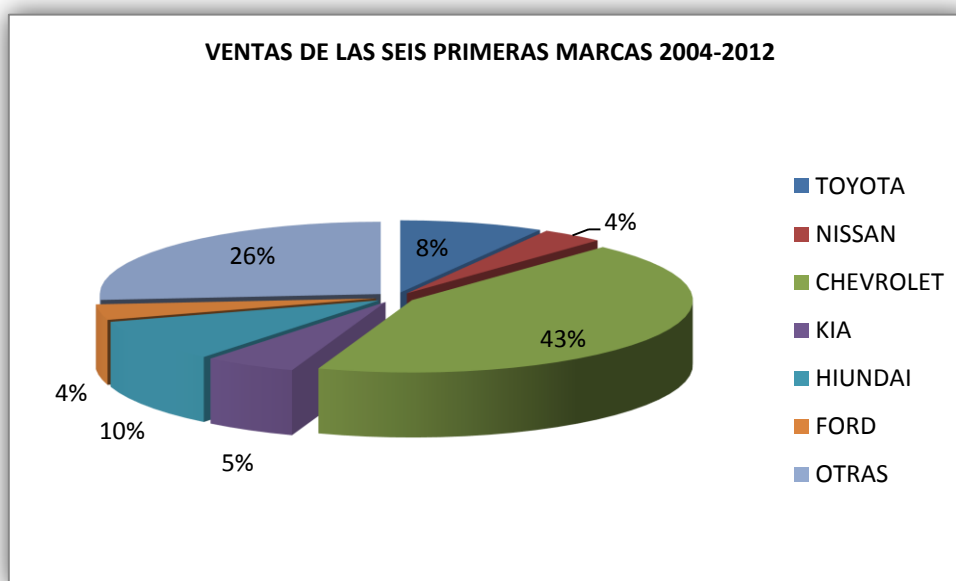


Ilustración 11 Ventas de las Seis Primeras Marcas 2004-2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Estas marcas abarcan casi el 80% del mercado. De esta manera, al hablar de una planta baja en el centro comercial con distribución para 11 diferentes salas de venta y exhibición, que seguramente van a contar con estas seis marcas claves, te representa abarcar en este punto el 90% sino el 99% de los gustos de los consumidores, de las preferencias adquisitivas que existen en el mercado.

3.2.4. ANÁLISIS POR MARCA EN PICHINCHA

Enfocados en la el sector comercial donde se va a desarrollar nuestro proyecto, vamos a analizar el comportamiento de las 6 marcas más importantes en términos de mercado, las cuales en el momento son concesionarios de competencia. La idea es convertirlos en las anclas comerciales de nuestro centro comercial, y por ende concentrar esas ventas en nuestro espacio. Vamos a visualizar el comportamiento de cada marca, para poder analizar a cuanto podríamos potencializar sus ventas, y estos a cuanto podrían potencializar nuestro tráfico de consumidores.

3.2.4.1. CHEVROLET



Chevrolet es la marca referencia en el mercado automotriz del Ecuador. Mantiene un promedio de participación de mercado del 43% en los últimos 8 años. Fuera de que fluctúa un poco su participación hacia abajo, y su tendencia es a la baja, esto es simplemente ocasionado por que la expansión de la industria ha sido muy importante, y con una demanda creciente, se han encontrado nuevas alternativas para el transporte privado en marcas asiática como GREAT WALL, que son más económicas, y esto ha causado un impacto en el líder. Sin embargo cuenta con el 45% de preferencia ante todas las marcas, eso en cualquier mercado es una utopía, más aun en uno tan competitivo como el de vehículos.

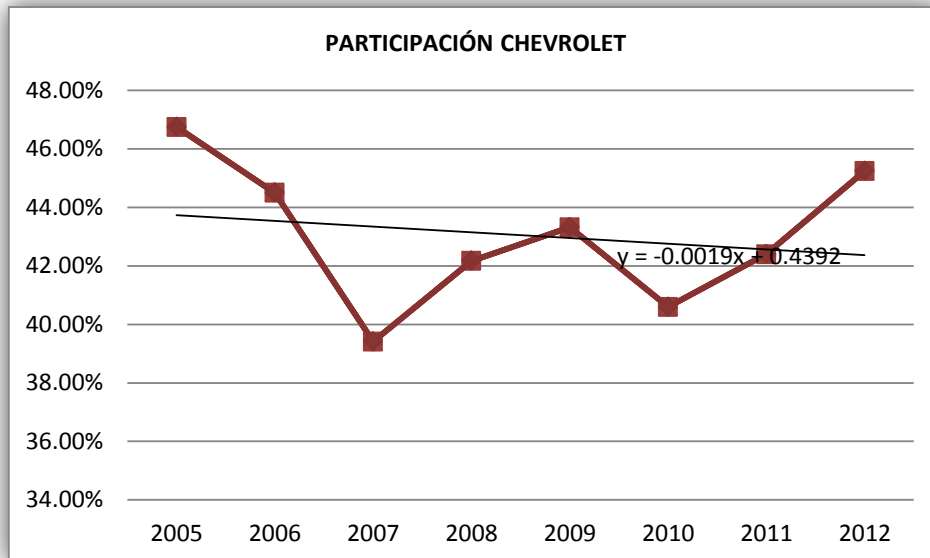


Ilustración 12 Participacion Chevrolet

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Por más de tener una tendencia negativa con respecto a su participación de mercado, las ventas de Chevrolet son incrementales año a año y con índices súper importantes de 1,000 unidades anuales de crecimiento promedio. Evidentemente los números de este tipo de vehículos son muy confiables, y pueden no crecer al ritmo tan acelerado del mercado, pero aun así ninguna otra marca top equipara estos crecimientos.

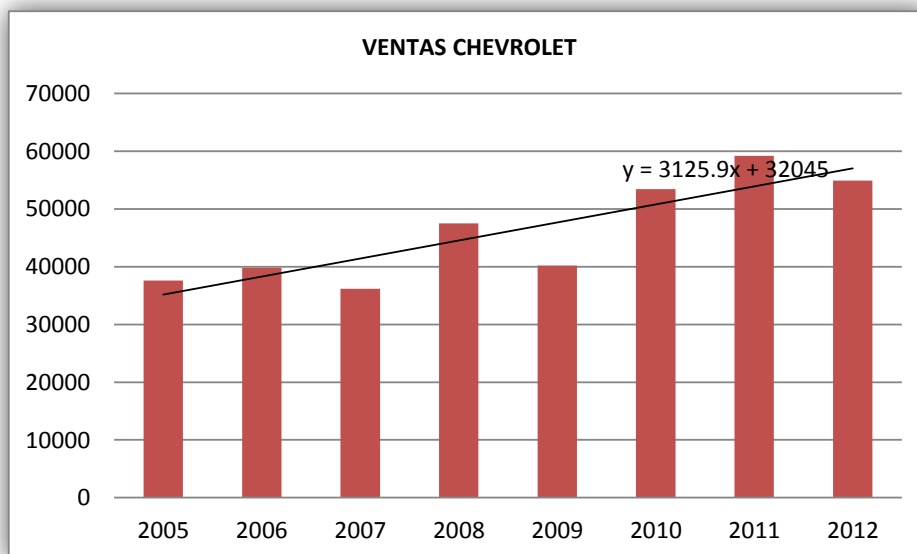


Ilustración 13 Ventas Chevrolet

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

En el siguiente grafico vamos a ver los puntos fuertes sobre la distribución de las ventas de estos vehículos. Vamos a determinar cuál es su enfoque más alto, por ende la preferencia de los consumidores.

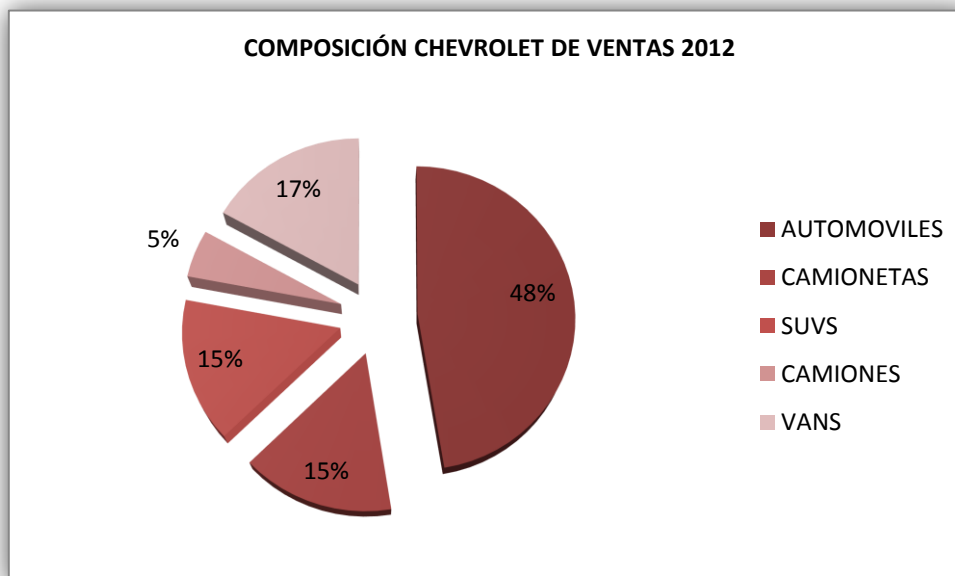


Ilustración 14 Composición de Ventas Chevrolet 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

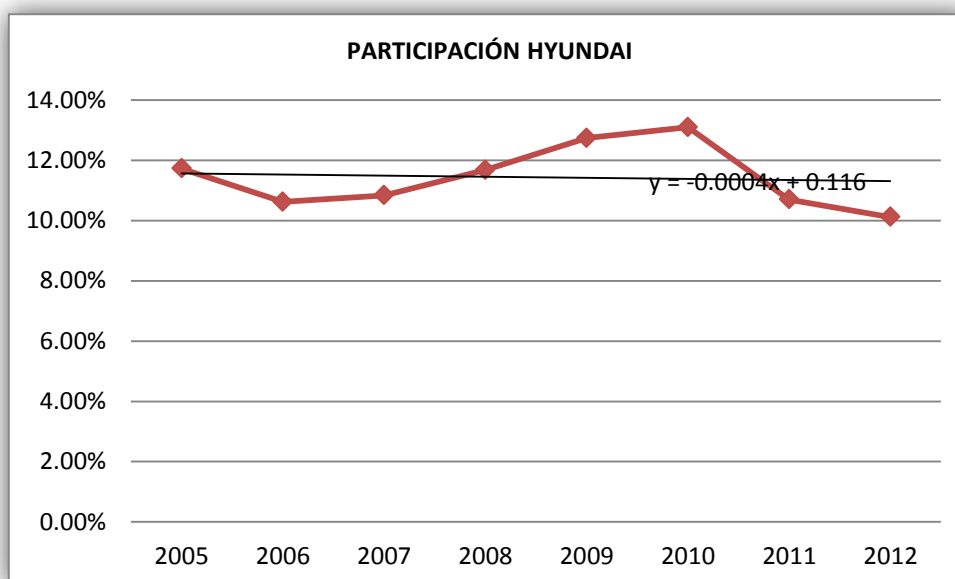
Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Chevrolet se ha caracterizado, por su comercialización de vehículos de larga duración en territorios como el Ecuador y América Latina donde no es característico tener redes viales de primer nivel. De esta manera convierte el 30% de sus ingresos en vehículos de mayor altura, que se caracterizan para la utilización en las partes suburbanas y rurales. Esto se refiere al 80% del territorio de la provincia de Pichincha. Por otro lado también tiene el 17% en VANS o busetas para el traslado a mayor volumen de personas sin llegar a ser buses. Esto se da ya el DMQ no tiene un buen servicio de transporte público, y existen muchos comercios de transporte privado de volumen de gente pero en pequeña escala. Por último, el fuerte de la marca CHEVROLET. Cuentan con alrededor de 15 modelos de automóviles para comercializar en rangos de target económico como el SPARK, hasta el de target alto como el CAMARO, evidentemente destinados para el tránsito de la ciudad y sus valles en distancias promedio de 15km hogar-trabajo y donde se concentra el 70% de la ciudadanía.

3.2.4.2. HYUNDAI



Hoy por hoy Hyundai representa el 10% mercado entre los concesionarios del Ecuador y es la segunda marca más representativa para los consumidores. Con esto queda claro la importancia del líder del mercado. Hyundai llevaba 5 años de crecimiento, por ende y gracias al GRUPO ELJURI se decide montar una ensambladora nacional a finales del año 2011 para potencializar aún más la marca. Dicha razón empieza la disminución de las importaciones, para hacer una rotación del inventario y convertirlo en nacional. Dado esto baja su participación para el 2011 y 2012.

**Ilustración 15 Participacion Hyundai**

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Se debe poner mucha atención a este tipo de comportamientos del mercado. Por parte de la oferta, tener una iniciativa de estilo es fundar bases para la industria. Es potencializar el producto ecuatoriano. Este tipo de emprendimientos se deberían hacer en todo, y de esta manera positivizar nuestra balanza comercial tan negativa para el Ecuador.

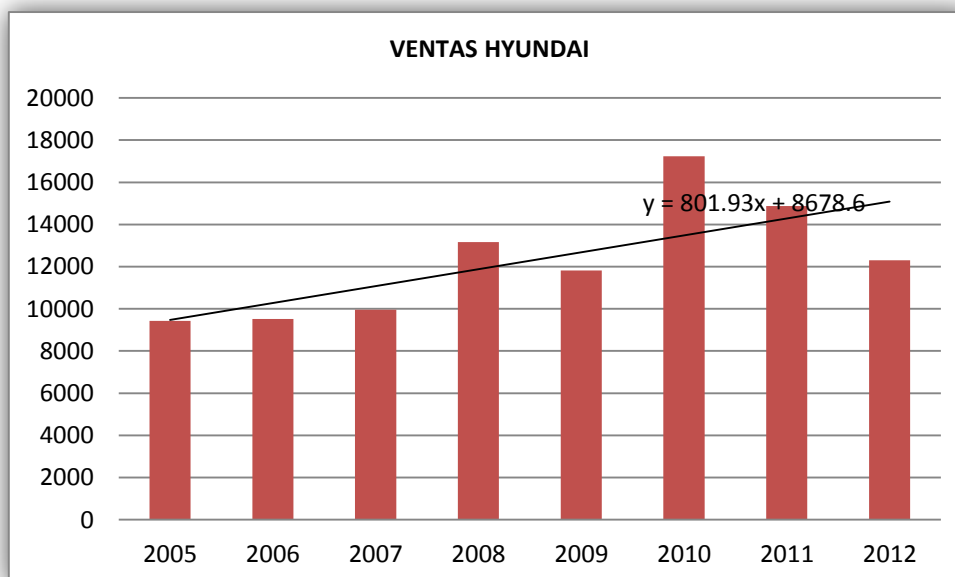


Ilustración 16 Ventas Hyundai

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Fuera de que Hyundai muestra un excelente liderazgo al emprender un negocio de esta naturaleza y reemplazar importaciones por exportaciones, se encuentra con un mercado nacional muy complicado. El ecuatoriano es muy exigente cuando se trata de consumir bienes y servicios, además que tiene una cultura de que exige saber la procedencia de dichos bienes para establecer una categoría. No se confía en el mercado nacional, y esto puede afectar en un corto plazo a Hyundai. Sin embargo y por conocimiento de aquellos promotores sabemos que es una barrera a punto de sobre pasarse, y eso solo llevara a un crecimiento importante en el mercado para esta marca.

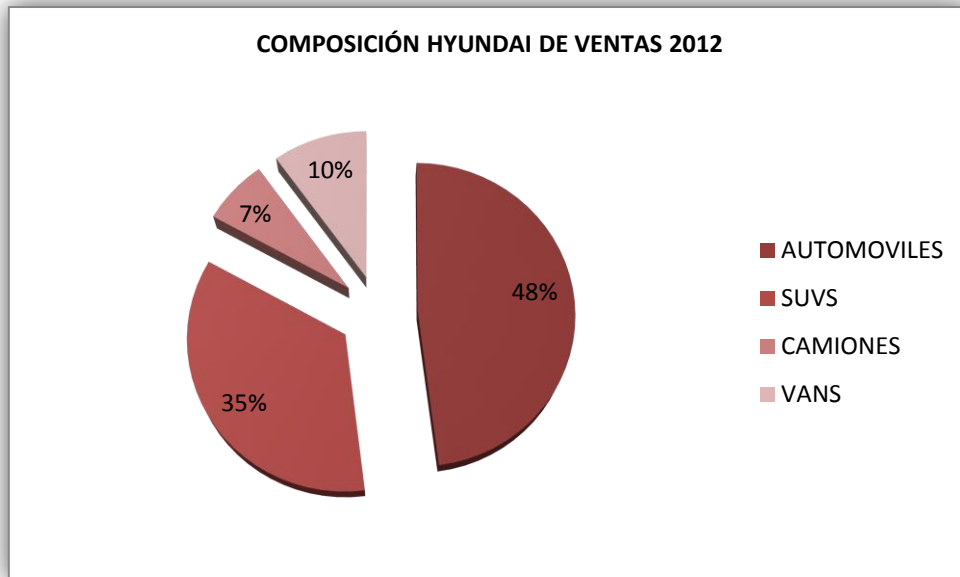


Ilustración 17 Composición de Ventas Hyundai 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

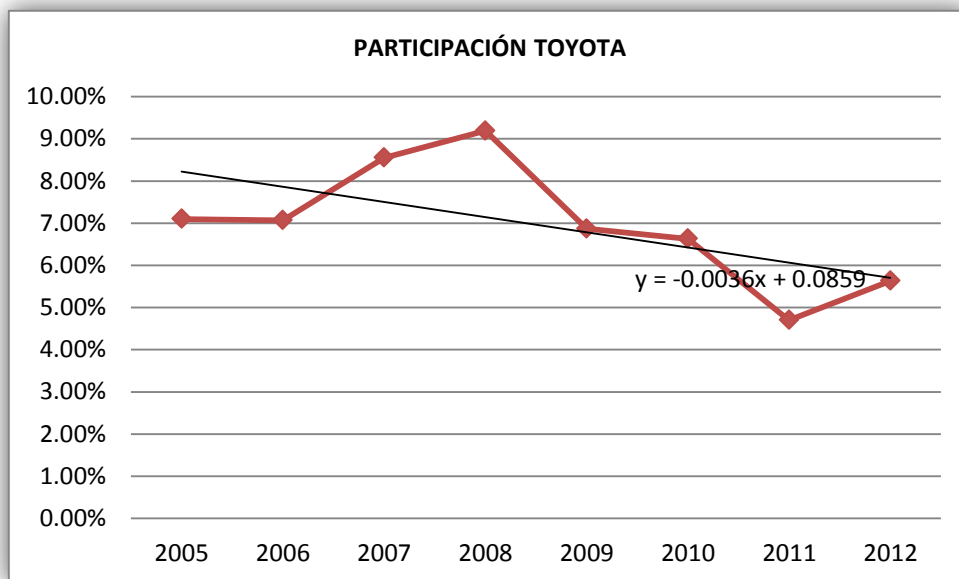
Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Por su parte también Hyundai ha encontrado un nicho de mercado muy importante, y compite directamente con el líder, como lo es las VANS, pero con un as bajo la manga, los camiones. Con una inversión de 7 mil millones en redes viales, el Ecuador a potencializado el comercio terrestre. Hyundai con una oferta de camiones de mediano tamaño representa el 7% de sus ventas totales. Por último, al igual que Chevrolet ofrece una alta variedad de automóviles, muchos de estos utilizados para taxis, y vehículos de mayor altura como los SUVs.

3.2.4.3. TOYOTA



Los fieles consumidores de esta marca, encuentran muy difícil tener que cambiar. Toyota en Toyota dicen o Toyota en para siempre, y en un mercado creciente, Toyota muestra un decrecimiento importante a través de los años a nivel mercado. Aunque se mantiene con sus fieles consumidores, es importante innovar en un mercado creciente, y muchas veces los competidores con precios muy económicos afectan a las marcas tradicionales.

**Ilustración 18 Participacion Toyota**

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Aun que demuestra un decrecimiento en participación, Toyota mantiene sus ventas incrementales año a año. Siempre ofrece vehículos de mucha calidad y altísima duración. Son vehículos enfocados a un target de un estrato más elevado, y este nicho de consumidores los mantiene como una marca comercial muy importante.

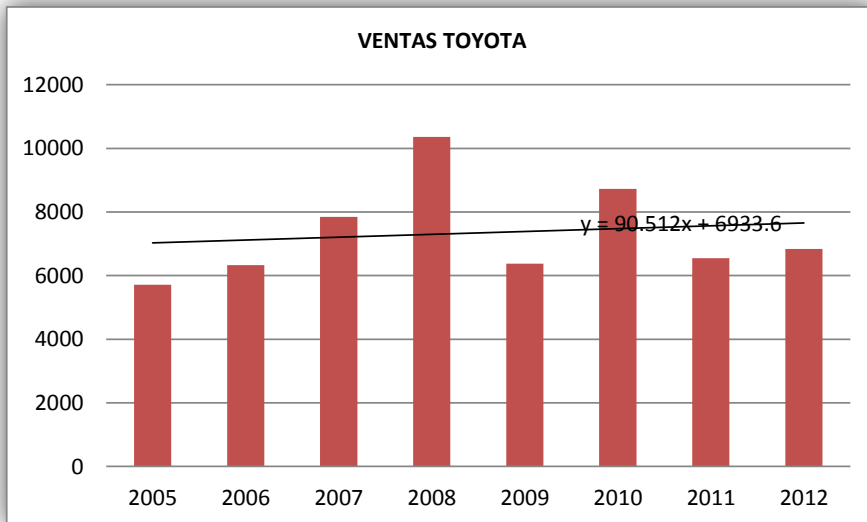


Ilustración 19 Ventas Toyota

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

El fuerte de Toyota se enfoca en vehículos de mayor altura, inclusive con líneas casi de 4X4 para la ciudad debido al estado de nuestras vías. Sus consumidores encuentran muy atractivos sus productos y mantiene activo el crecimiento comercial de Toyota. Por último, la innovación en automóviles híbridos le dan el 22% de sus ventas. En una cultura que se está convirtiendo en ambientalista, Toyota ha sabido explotar esta ventaja con este tipo de vehículos en el Ecuador y también en todo el mundo.

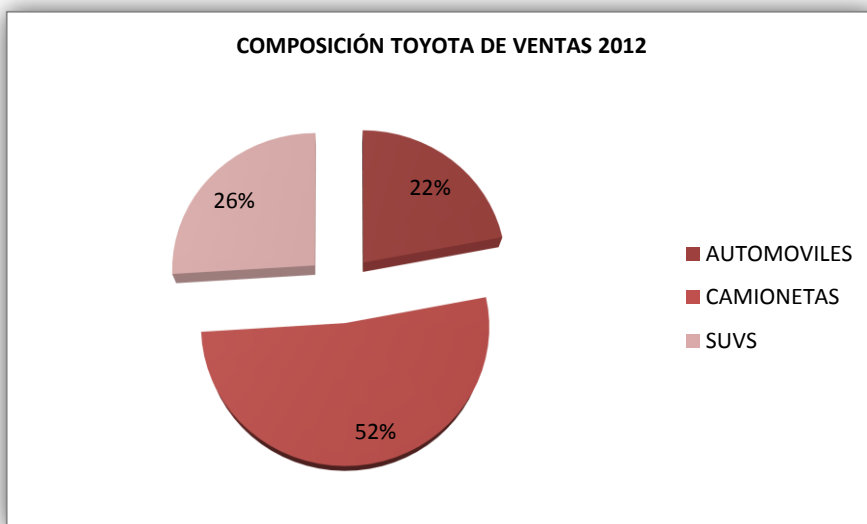


Ilustración 20 Composicion de Ventas Toyota 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.4.4. KIA

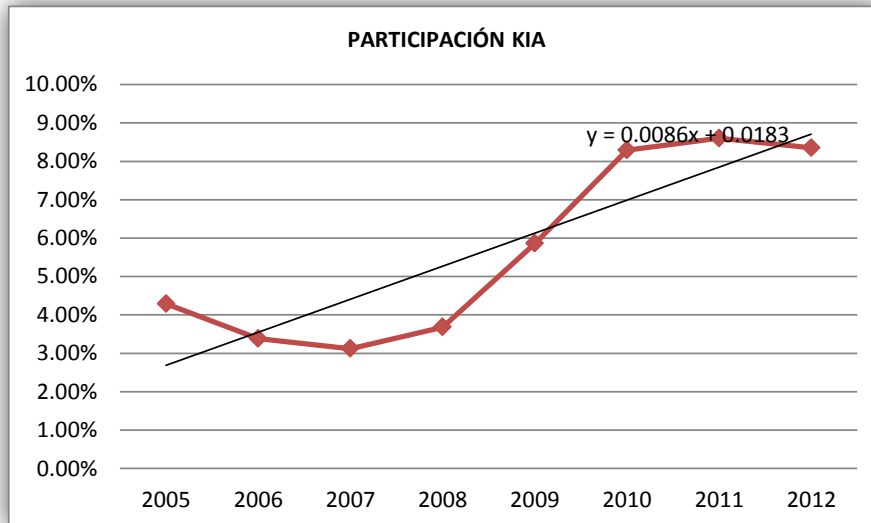


Ilustración 21 Participacion Kia

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Al igual que Hyundai, Kia es una marca asiática que ingresa al mercado en los últimos años con una innovación importante. Esto deriva directamente en su incremento sustancial sobre su participación del mercado. Focalizados en diseño vs precio se diferencia de Hyundai y empieza a llegar a competir con marcas de estratos más elevado como Ford y Nissan.

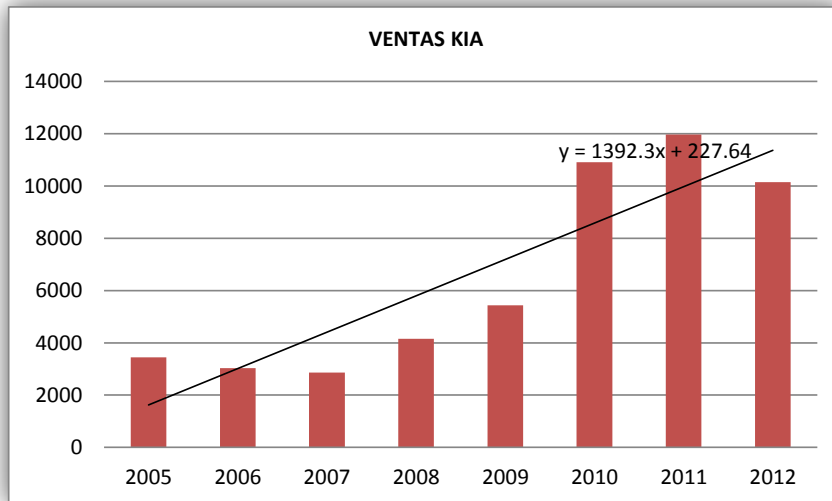


Ilustración 22 Ventas Kia

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Ataca también al nicho de camiones en el Ecuador, evidenciando la oportunidad de mercado con un comercio terrestre en expansión. Su enfoque de automóviles y SUVs es hacia el diseño con precios más elevados que Hyundai, pero más económicos que otras, como Toyota, Ford, y Nissan lo que atrae mucho a la clase media, media alta a endeudarse en créditos un poco más elevado con la facilidad de hoy por hoy por el excedente del circulante en el mercado y obteniendo un vehículo de lujos parecidos a la competencia un poco mayor.



Ilustración 23 Composicion de Ventas KIA 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.4.5. FORD



Ford es una marca emblemática a través de la historia mundial en el sector automotriz. Su fundador desarrolló la producción en cadena, y Ford pasó a ser una de las principales marcas del mundo. En el año 2008 y 2009 entró en crisis y Ecuador no fue la excepción. Podemos evidenciar esto en su participación de mercado en esos años.

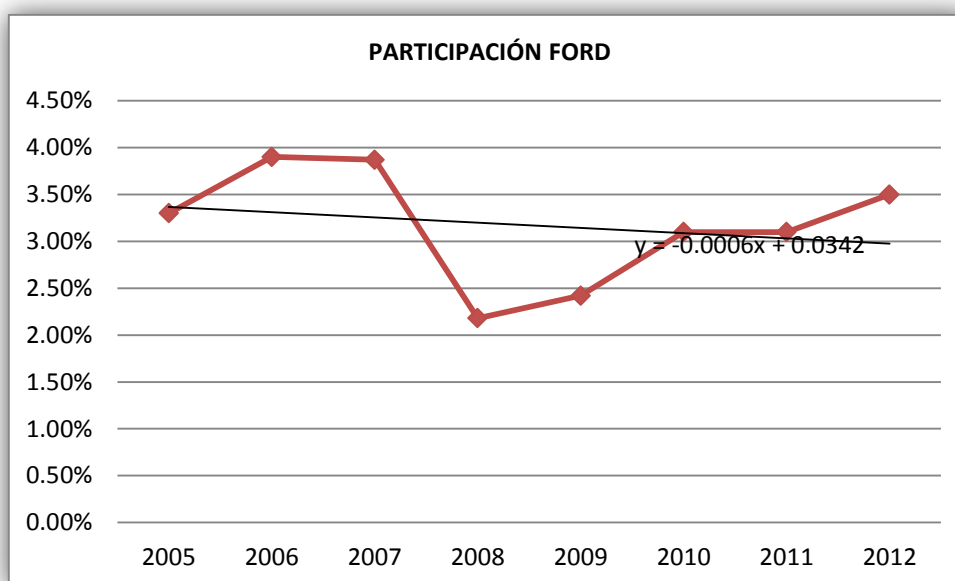


Ilustración 24 Participación Ford

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

En el Ecuador Ford tiene un enfoque de estratos elevado. Sus automóviles, camionetas y SUVs son de lujo. El poder adquisitivo creciente en el Ecuador mantiene en alza las ventas de estos innovadores diseños y tecnologías en los vehículos Ford. Nunca deja de sorprender a los mercados con entradas de modelos que rotan inventarios enseguida. Y respaldados con ensamblajes y repuestos americanos, los consumidores de esta marca se sienten confiados al momento de hacer la compra.

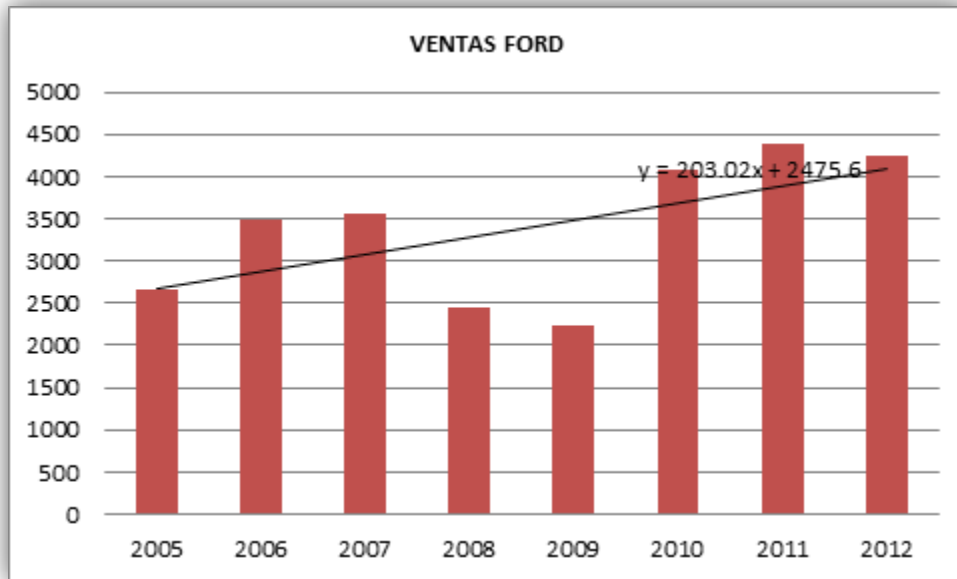


Ilustración 25 Ventas Ford

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Podemos visualizar que la distribución de las ventas de esta marca son los mismos o similares a Hyundai, Kia, Nissan, y Toyota, pero su distinción en sus productos se diferencian del resto y mantiene a sus consumidores fieles regresando por más.

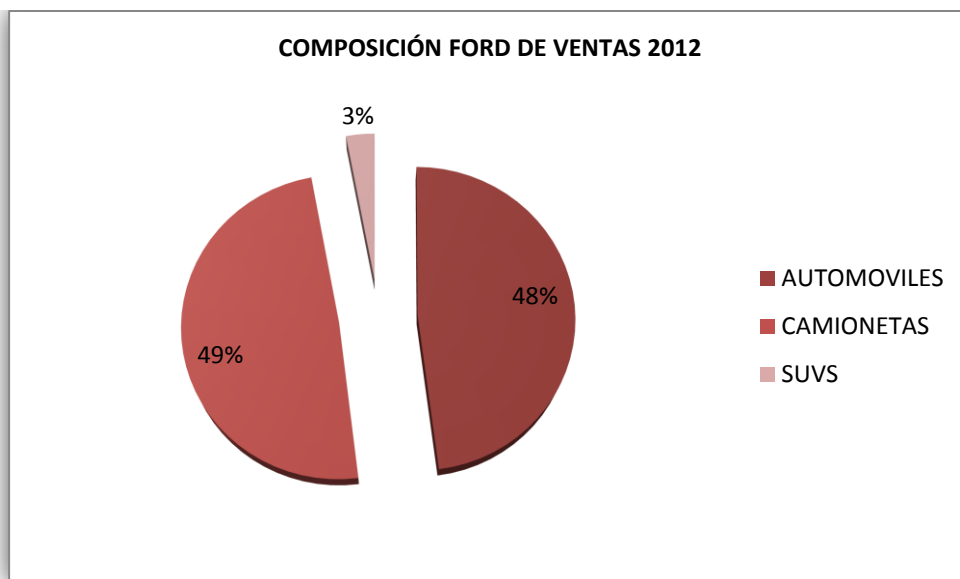


Ilustración 26 Composicion de Ventas Ford

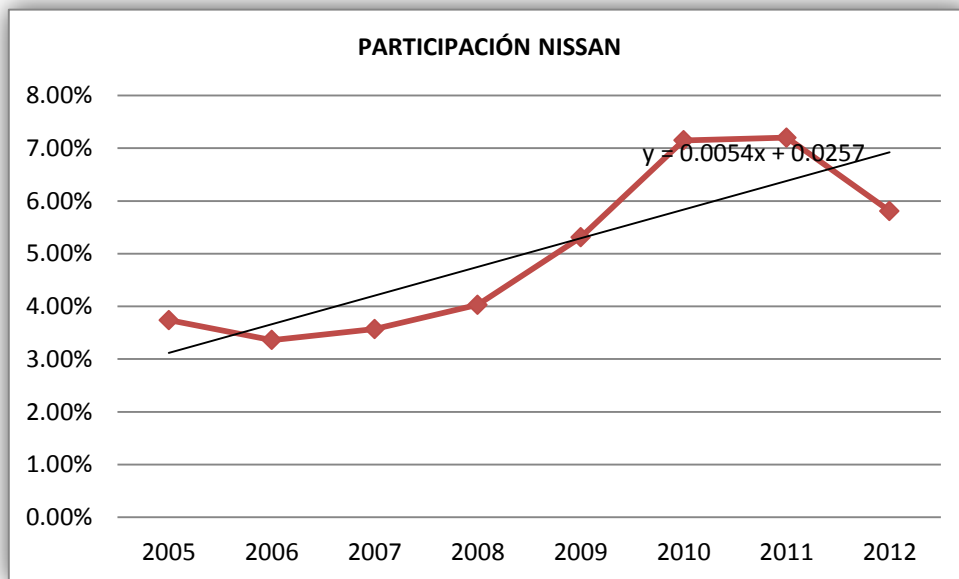
FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.4.6. NISSAN



Durante toda su historia Nissan es el principal competidor de Toyota. Con un porcentaje de participación menor, pero en crecimiento continuo, Nissan es una marca que promueve vehículos para mal camino, para trabajo duro, pero envueltos en lujo. La participación de Nissan es creciente al ritmo del mercado y esto los convierte en un ancla importante potencial para nuestro proyecto.

**Ilustración 27 Participacion Nissan**

De la misma manera que su participación, evolucionan las ventas. Hoy por hoy la explotación de terrenos alejados a las principales ciudades es una oportunidad en el Ecuador. Nissan se ve envuelto en este desarrollo, llevando a los consumidores a sus destinos lejanos en vehículos confiables y de lujo.

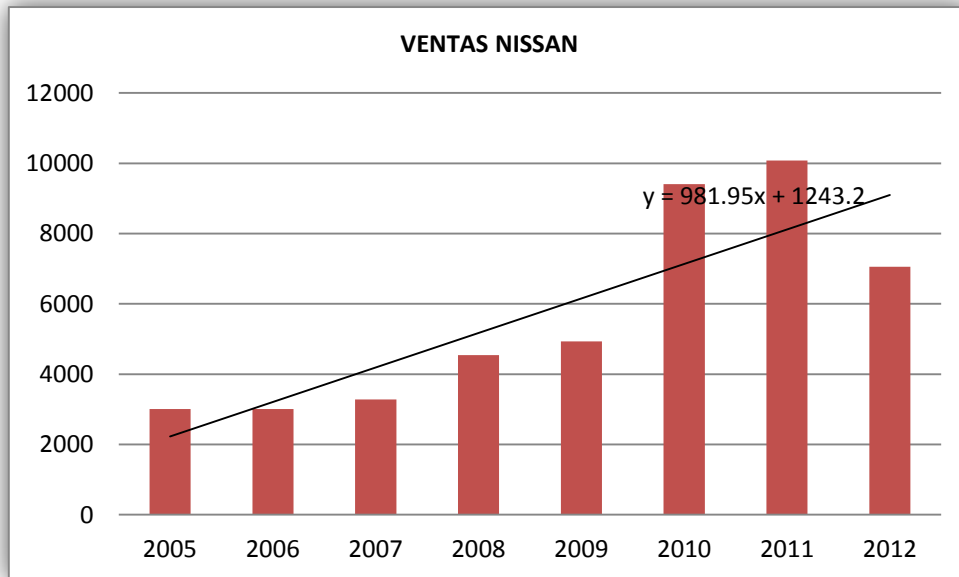


Ilustración 28 Ventas Nissan

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

El mercado de camionetas es muy importante para Nissan tiene un nicho de entrada para los sectores rurales que las utilizan como medios de transporte de gente en volumen. Gracias a uno de sus modelos sencillos y económicos. Los automóviles son de estrato alto, con diseños de lujo y centrado solo en ese nicho. Por último su fuerte, al igual que Toyota con los SUVs, pero de lujo. Para los grandes terratenientes del Ecuador, inclusive para vehículos del Estado por su belleza y tamaño y performance.

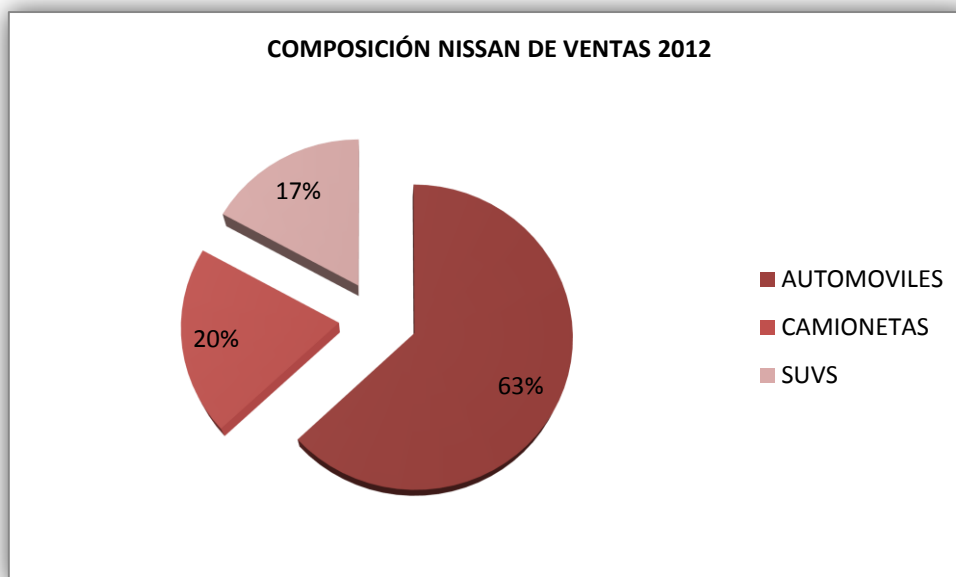


Ilustración 29 Composición de ventas Nissan 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.5. OFERTA POTENCIAL

Desde el concepto principal del retail, entendemos lo que es el centro comercial. Un centro de operaciones especializado en el consumidor final. Se enfoca en facilitar el consumo de los clientes, a través de la aglomeración de ofertas. Puede ser a través de productos similares, como en un mercado, o una calle comercial donde se centralizan ciertos productos. Pero puede llegar a la diversificación de ofertas como lo es un centro comercial debido a sus grandes magnitudes. Hoy por hoy los centros comerciales ofrecen casi en su totalidad las necesidades de los consumidores pero en un solo espacio. De esta manera el esfuerzo por consumir es mínimo, donde la demanda puede satisfacerse a plenitud generando un incremento sustancial en el volumen de las ventas de los diferentes participantes oferentes del centro. Cuando se exige el movimiento del consumidor en busca de ciertos productos este por naturaleza consume no necesariamente el más beneficioso, si aquel que le demande menos esfuerzo en tiempo, economía, y pérdida de tiempo. El ejemplo más claro, lo vamos a visualizar solamente con la diferencia de afluencia que genera un centro comercial vs un espacio comercial externo.

AFLUENCIA COMPARATIVA POR MARCA		
	MENSUAL	ANUAL
TOYOTA	1,779	21,343
NISSAN	771	9,257
CHEVROLET	9,321	111,857
KIA	1,136	13,629
HIUNDAI	2,036	24,429
FORD	750	9,000

Tabla 20 Afluencia Comparativa de Consumidores por Marca 2012

FUENTE: Anuario AEADE 2012

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Esto tipos de afluencias son altos para comercios situados en espacio públicos en la calle. Para los concesionarios automotrices, una industria de con rubros de crecimiento importantes de como es el 7.56% por ciento anual promedio en unidades, es una afluencia media o baja. Eso sí, es muy certera, es decir que la cantidad de gente que visita los concesionarios, tiene que cumplir casi en el 60% con el cierre de la compra. En resto no lo hará, y por último está ahí por taller. El centro comercial CIUDAD MOTOR, y como todos los centros comerciales ofrece un crecimiento sustancialmente más grande. Tan más alto que representa un incremento del 99% de visitas en un año, pero solamente en un mes. Evidentemente, en este caso no vas a tener los niveles de certeza en las ventas vs las visitas, pero los mismos consumidores certeros van a acudir a los mismos concesionarios, ahora nada más en un espacio mucho más cómodo, y prometedor para este. La gran ventaja de estar un centro comercial es que despierta la cultura del consumo en sus visitantes. Esto quiere decir que el incremento de visitas, además va a despertar el deseo del consumo, y por último el cierre de la compra de sus productos, de consumidores que nunca estipularon hacerlo. En pocas palabras, las ofertas de los centros comerciales potencializan en volumen de las ventas.

3.2.6. PROPUESTA COMERCIAL

Nuestra propuesta comercial se ve directamente relacionada con la oferta actual que existe para la industria automotriz, ya que es nuestra competencia directa, pero es

nuestra principal demanda potencial como proyecto especializado, analizados previamente. Además los diversos comercios que se situaran en la dos plantas altas, que abarcan la mayor demanda de necesidades del mercado satisfaciendo en el mayor porcentaje.

3.2.7. ANCLAS COMERCIALES

Por experiencia propia, la comercialización de los centros comerciales se empieza situando las anclas comerciales. Las anclas comerciales son aquellos almacenes que garantizan la mayor afluencia de consumidores en el centro comercial.

De esta manera, se genera la concesión de productos complementarios, sustitutos, relativos, o simplemente sin relación, porque el retail promueve la satisfacción del 90% de las necesidades del consumidor. Pensando en el concepto global de CIUDAD ADN, y la diversidad de consumidores que de por si aglomera este proyecto, se busca promover diversos productos en distintas ramas de consumo como:

TIPO	EJEMPLOS
ENTRETENIMIENTO	CINE, TEATRO, OCIO
ALIMENTOS Y BEBIDAS	PATIO DE COMIDAS, RESTAURANTES
VESTIMENTA	FORMAL, OFICINA, ATLETICA
DEPORTES	DEPARTAMENTALES ESPECIFICOS: SOBRE RUEDAS, AVENTURA, EXTREMOS
ACCESORIOS	VEHICULARES, TALLERES
COMPLEMENTOS	MOTOS, VEHICULOS PESADOS

Tabla 21 Tipos de Comercios para Centros Comerciales

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Las principales anclas comerciales del Ecuador, y que son participantes del 95% de los todos los centro comerciales a nivel nacional, las podemos visualizar en la siguiente tabla.

PRINCIPALES ANLCAS COMERCIALES	
SUPERMERCADOS	MEGAMAXI
	SUPERMAXI
	HIPERMARKET
	MI COMISARIATO
DEPARTAMENTALES	SUKAZA
	DEPRATTI
	MARATHON
	CASA TOSI
	ORVE HOGAR
PATIO DE COMIDAS	SUBWAY
	TROPIBURGER
	KFC
	MAC DONALDS
RESTAURANTES	NOE
	CREPES & WAFLES
	SPORTS PLANET
SERVICIOS	FYBECA
	BANCO PICHINCHA
	BANCO DEL AUSTRO
	BANCO DE GUAYAQUIL
ENTRETENIMIENTO	MULTCINES
	CINEMARK
	SUPERCINES

Tabla 22 Principales Anclas Comerciales

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

De estas 22 anclas comerciales principales, necesitamos generar un acuerdo de concesión con aproximadamente 16, para potencializar al máximo la demanda por los locales de CIUDAD MOTOR. En los que es Supermercados solamente 1; Departamentales 4, Patio de comidas 4; Restaurantes 3; Servicios 3; y por ultimo Entretenimiento solamente 1. Para esto contamos con la experiencia de grupos especializados en participación de centros comerciales, que no solo incluyen un local, sino llevan alrededor de 4-5 locales de por sí ya denominados anclas.

El GRUPO LA FAVORITA es especialista en el estudio de participación en centros comerciales, y además incluye dentro de su participación por lo menos 16 de sus 27 marcas.

El GRUPO EL ROSADO es especialista en centros comerciales como tal, y con 9 anclas comerciales por lo menos siempre participantes de sus proyectos.

Por últimos el GRUPO KFC, especialista en establecimientos de comidas rápidas, que ofrece por lo menos 6 de sus 11 marcas de preferencia de los consumidores de alimentos y bebidas en un patio de comidas de un centro comercial. Podemos visualizar s composición comercial por grupo en el siguiente recuadro.

GRUPOS COMERCIALES		
GRUPO LA FAVORITA	MEGAMAXI	
	SUPERMAXI	
	KYWI	
	JUGUETON	
	RADIO SHACK	
	BEBEMUNDO	
	TATOO	
	MR BOOKS	
	TVENTAS	
	ENTRE PAPELES	
	ENTRE DULCES	
	SUKAZA	
	GRUPO EL ROSADO	MI COMISARIATO
HIPERMARKET		
MI JUGUETERIA		
FERRISARIATO		
SUPERCINES		
CARLS JUNIOR		
CAJUN GRILL		
ORVE HOGAR		
SUBWAY		
GRUPO MARATHON		MARATHON
		NIKE
	ADIDAS	
	MARATHON EXPLORER	
	XPLOIT	
GRUPO KFC	TROPIBURGER	
	BASKIN ROBINS	
	MENESTRAS DEL NEGRO	
	KFC	
	JUAN VALDEZ	
	NOE	

Tabla 23 Grupos Comerciales Objetivo

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Ahora si podemos una idea más clara del objetivo inmediato de comercialización del centro comercial CIUDAD MOTOR. La estrategia principal es cerrar con el 3 de estos 4 grupos según su especialización y llegamos a un objetivo de tener por lo menos 23 o 20 locales comerciales tipo ancla de 32 existentes. Solamente en este proceso, se cubre el 38% de los locales de todo el centro comercial, y existen dentro de los grupos objetivos, la posibilidad de hacer partícipes a varios negocios adicionales.

Sin embargo, y lo más importante es no olvidar que es un centro comercial especializado en la concesión vehicular. La concesión a los grupos anclas, es nada más un complemento comercial de nuestro proyecto. En este punto y la gran ventaja de CIUDAD MOTOR es que nuestro promotor, GRUPO ELJURI, participaría también con la concesión de 6 de los 11 posibles patios vehiculares en la planta baja. Muy importante mencionar que de estas 6 marcas, 4 están ranqueadas en el top de preferencia para los consumidores finales de vehículos. Además de uno de los servicios financieros como es el Banco del Austro. Conseguido esto, el centro comercial CIUDAD MOTOR lograría desde un inicio la concesión del 46% de su totalidad de locales, y lo más importante de todo, es que sería solamente a aquellos denominados ancla.

3.2.8. LA COMPETENCIA

Los principales centros comerciales de la ciudad de Quito en el sector norte son:

Condado Shopping

Quicentro Shopping

Centro Comercial El Bosque

Mall El Jardín

Centro Comercial Iñaquito

De estos, el Mall El Jardín representa la competencia directa y a comparar de nuestro proyecto, CIUDAD MOTOR. Debido a su ubicación, de 2 km de distancia en dirección norte de nuestro proyecto, la principal amenaza es el centro comercial Mall El Jardín. La gran ventaja de CIUDAD MOTOR con respecto a su competencia es la cercanía de los posibles consumidores, en efecto sus consumidores, y el concepto esencial de

focalizarse no solo en locales comerciales diversos, sino de tener toda la planta baja con los principales concesionarios automotores del país.

La evaluación de la competencia la hemos revisando los precios por metro cuadrado de concesión en comparación del planteamiento de CIUDAD MOTOR; la afluencia o tráfico de consumidores con respecto a la actualidad de nuestros futuros concesionarios con el objetivo de alcanzar dichos valores demostrado anteriormente en localización, duración de contratos a concesión; y por ultimo ubicación con respeto a consumidores potenciales.

COMPARATIVO DE AFLUENCIA CENTRO COMERCIAL VS CONCESIONARIOS			
	MENSUAL	ANUAL	
TOYOTA	0.24%	2.85%	750,000 VISITAS MENSUALES MALL EL JARDIN
NISSAN	0.10%	1.23%	
CHEVROLET	1.24%	14.91%	
KIA	0.15%	1.82%	
HIUNDAI	0.27%	3.26%	
FORD	0.10%	1.20%	
EL JARDIN	2.11%	25.27%	

Tabla 24 Comparativo de Afluencias vs Competencia

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Estos cuadros simplemente demuestran que un centro comercial recibe cuatro veces más posibles consumidores en un mes, de lo que reciben las seis mejores marcas preferenciales de vehículos en todo el año.

Ante este tipo de resultados es irrefutable que el concepto de retail es una genialidad para promover el consumo. El simple hecho de ser visitado 99% más veces en un mes, quiere decir que el prospecto de compra, decisión de compra y cierre de compra aumenta en porcentajes abrumadores para la marca número uno de automóviles en el Ecuador como es Chevrolet.

Nuevos centros comerciales fuera de la ciudad, ubicados en los valles, en 10 meses de operación reciben de 400,000 a 550,000 visitas mensuales. CIUDAD MOTOR además de

estar ubicado en un centro más poblado, busca igualar la afluencia de Mall El Jardín en un tiempo estimado de un año de operaciones.

PRECIOS PROMEDIO m2		
	MALL EL JARDIN	CIUDAD MOTOR
VIC	800	1013
VMC	38	40

Tabla 25 Precios Comerciales Promedio vs Competencia

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

Los precios del proyecto CIUDAD MOTOR son más elevados que aquellos de la competencia, pero esto se refiere directamente por motivo de la ubicación del mismo. Al ser parte de un proyecto global de tan alto prestigio como es CIUDAD ADN, nuestro centro comercial cuenta directamente con una afluencia de gente realizando sus operaciones cotidianas dentro del mismo espacio. Esto quiere decir que alrededor de 1,000 habitantes visitan obligadamente el proyecto diariamente algo que nuestra competencia no integra.

Los contratos de concesión para nuestros locales comerciales están estipulados posteriormente en nuestro capítulo legal. Sin embargo, en la actualidad Mall El Jardín maneja contratos de duración de 5 años. CIUDAD MOTOR, por su estado inicial, emitirá los contratos a 7 años de concesión. Además de ya conocer la utilidad positiva esperada a los 3 años de operación como centro comercial, es de nuestro mayor interés cuidar a nuestros socios comerciales y su inversión estipulada a ser recuperada en 4 años. Dicho esto, nuestros locales tendrían utilidad permanente durante 4 años si sus ventas caminan al ritmo del centro comercial, y tendrían la preferencia evidente de re concesión al término de contrato en los 7 años, pero a detalle que cada re concesión se realizaría a 5 años, tal cual lo hace nuestra competencia y la mayoría de centros comerciales mayores de la ciudad.

3.2.9. PROMOTOR

3.2.9.1. GRUPO ELJURI

El Grupo ELJURI, promotor de este proyecto, además de su gran interés en dicha inversión, tiene la capacidad de incluir 8 marcas de concesionarios específicos a participar siendo socio directo de cada marca. Comercialmente, desde el arranque se cuenta con la participación de anclas esenciales para promover el tráfico de consumidores e impulsar las ventas para cada participante.

Desde 1930 se abrió una tienda en Guayaquil. En Japón vio un proveedor de bienes innovadores. La familia tuvo un importante crecimiento en los 70. El pilar fue almacenes Juan Eljuri, cuya matriz funcionaba frente al Parque Calderón, en Cuenca. El 2009 este negocio vendió 120,83 millones.

Paulatinamente, los negocios se diversificaron. Representan a marcas de varios países. Tienen contactos comerciales en Canadá, México, Brasil, Italia, Arabia Saudita, India, China, Tailandia, Japón, Australia, Estados Unidos...

Son dueños del Centro Cerámico, que concentra a las principales productoras y exportadoras de baldosas del país como Cerámica Andina, Itaipis, Rialto y Kerámicos.

También tienen distribuidoras y concesionarios de vehículos de las marcas Skoda, Chevrolet, Kia, Honda, Ford y Volkswagen. Adicionalmente, Neohyundai que facturó USD 198,5 millones durante el 2009. En septiembre pasado se anunció la inversión en un acuerdo con la surcoreana Hyundai. Se trata de una planta de fabricación de camiones de esa marca que se ubicará en Manta y abastecerá al mercado regional. La inversión está calculada en USD 38 millones.

Los Eljuri también son dueños de ETV Telerama y Banco del Austro. El canal facturó USD 3,3 millones el 2009 y el Banco tuvo 7,6 millones de utilidades. Datos de EL COMERCIO. Artículo 159 empresas son parte del Grupo ELJURI.

Las marcas del GRUPO ELJURI son las siguientes, y se resaltan aquellas que entrarían en CIUDAD MOTOR:

GRUPO EL JURI
ETV TELERAMA
CERAMICA ANDINA
RIALTO
ITALPISOS
KERAMIKOS
ALMACENES JUAN ELJURI
BANCO DEL AUSTRUO
CHEVROLET
HYUNDAI
KIA
FORD
HONDA
SKODA

Tabla 26 Marcas Comerciales Grupo ELJURI

FUENTE: ACCE

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

3.2.9.2. HOLDINGDINE S.A.

HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial se constituyó en el año 2000, al amparo de lo previsto en el artículo 429 de la Ley de Compañías, como un Centro Corporativo para asumir el control y la alta dirección de las empresas que, en ese momento, pertenecían accionarialmente a la Dirección de Industrias del Ejército, institución adscrita a la Fuerza Terrestre. Entre los años 2010 - 2011 por efecto de la cesión de todas las acciones de la Dirección de Industrias del Ejército en el HOLDINGDINE S.A. a favor r del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), se generó una trascendental conversión legal y empresarial tanto en la conceptualización como en la formulación de nuevos objetivos estratégicos y modelos de negocios de la Corporación y de las compañías que integran el Grupo Empresarial, sin generar modificación alguna en su naturaleza jurídica ni en su objeto social giro de sus negocios). El actual esquema jurídico-empresarial derivado de la presencia del ISSFA como nuevo y único accionista de la Corporación y, por su intermedio, de las compañías subsidiarias, adiciona a los fines originarios un propósito prioritario “Apoyar el fortalecimiento del patrimonio del Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas,

para el mejor cumplimiento de sus fines institucionales". El HOLDINGDINE S.A. al ser una empresa mercantil, centro corporativo de un Grupo Empresarial que tiene bajo su responsabilidad el control y la alta dirección de sus compañías Subsidiarias, la identificación, promoción e instalación de industrias, así como la ejecución de otras actividades productivas conexas, promueve la integración de tres componentes del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social, mediante la combinación equilibrada y responsable de sus recursos, con el objetivo de afianzar prácticas seguras y de alto nivel de satisfacción, para sus colaboradores, clientes, accionistas y comunidad en general. Esta acción ha conllevado innovaciones así como el aumento de la productividad en el HOLDINGDINE S.A. y empresas Subsidiarias.

Dentro del HOLDINGDINE S.A. se ven envueltas las siguientes marcas:

GRUPO HOLDINGDINE S.A.
ANDEC
FAME
COSSFA
EXPLOCENCA
AYCHAPICHO
SANTA BARBARA
ENERGYDINE
HDINEAGROS
SEPRIV
AEROSTAR
ASPROS
DINMOB
EMSA
INMOSOLUCION

Tabla 27 Marcas Comerciales HOLDINGDINE S.A.

FUENTE: ACCE

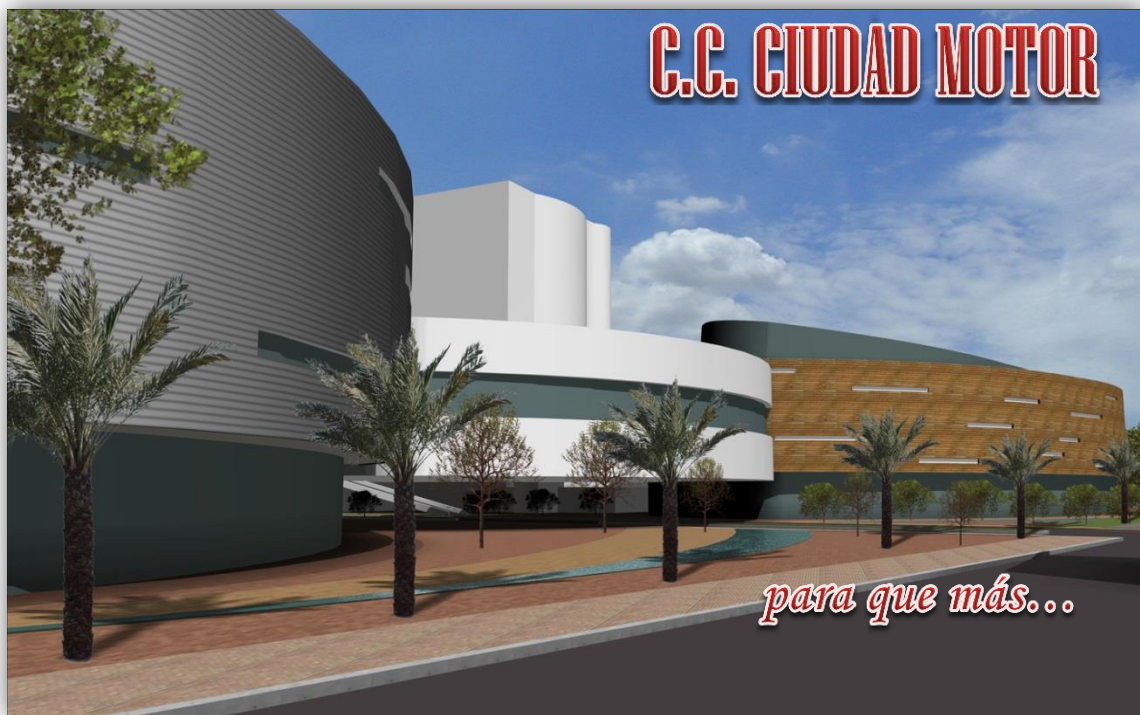
Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre MDI 2013

El proyecto Fontana de Calderón está dirigido al segmento medio típico y Medio bajo, esto suma el 47.34% de la población con intención de adquirir una vivienda nueva la cual correspondería a 104 mil hogares que estarían interesados en adquirir una vivienda similar a la del proyecto Fontana de Calderón y dentro de un plazo de 3 años como se puede ver en el siguiente gráfico.

CAPITULO 4.- LOCALIZACIÓN

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



4.1. OBJETIVO

Vamos a realizar un análisis del geográfico del proyecto CIUDAD ADN para determinar las ventajas de su ubicación en el Distrito Metropolitano de Quito. Se revisara el entorno actual del terreno y el uso al cual está destinado hoy por hoy. Vamos a determinar si tiene un nivel de accesibilidad adecuado para abastecer a un proyecto de dicha magnitud. Como centro comercial, el proyecto CIUDAD MOTOR tiene el principal objetivo de convertirse en un centro de servicios que abastece al proyecto global, con instituciones financieras, farmacias, servicios de alimentación, y demás comercios que satisfagan la demanda de una aglomeración importante de futuros consumidores.

4.2. UBICACIÓN DEL TERRENO:

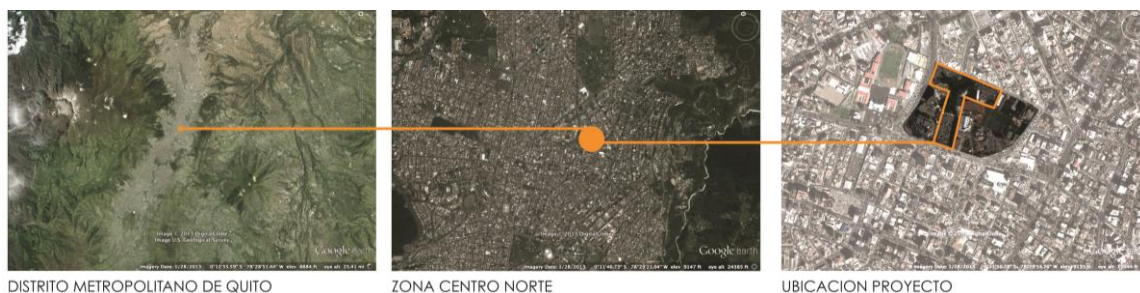


Ilustración 30 Ubicacion Geografica CC CIUDAD MOTOR

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

El proyecto se llevara a cabo en un terreno que rodea a prestigioso hotel JW MARRIOT ubicado en la zona centro norte de la ciudad, en las calles Av. Francisco de Orellana y la Avenida Amazonas. Es un proyecto que envuelve la expansión del hotel, la Torre ADN dedicada a oficinas, un centro de convenciones, y por ultimo nuestro enfoque al centro comercial CIUDAD MOTOR.

4.3. VÍAS DE ACCESO

Al estar ubicados en un lugar que maneja las principales arterias de tránsito del sector, desarrolladas a su plenitud, la distribución de los accesos viales hacia nuestro proyecto representa una ventaja muy importante. Se ha planteado una estrategia de accesibilidad en los sentidos norte y sur, a través de las avenidas:

- Av. 6 de diciembre
- Av. 10 de Agosto
- Av. Amazonas

Y a su vez en sentido oriente occidente a través de las avenidas:

- Av. Eloy Alfaro
- Av. Francisco de Orellana

Mientras que las vías de desfogue se realizarían los sentidos oriente occidente a través de las de las siguientes vías:

- Av. Francisco de Orellana
- Av. Eloy Alfaro
- Calle la Pradera
- Calle Diego de Almagro

De esta manera se operaría con un flujo de tránsito coherente y bien distribuido para no generar puntos intransitables en horas pico ni temporadas de alta concurrencia. La estrategia está elaborada de tal manera que las principales arterias sean el ingreso para nuestro proyecto, y las vías secundarias operen como canalización de salida de todos nuestros consumidores.

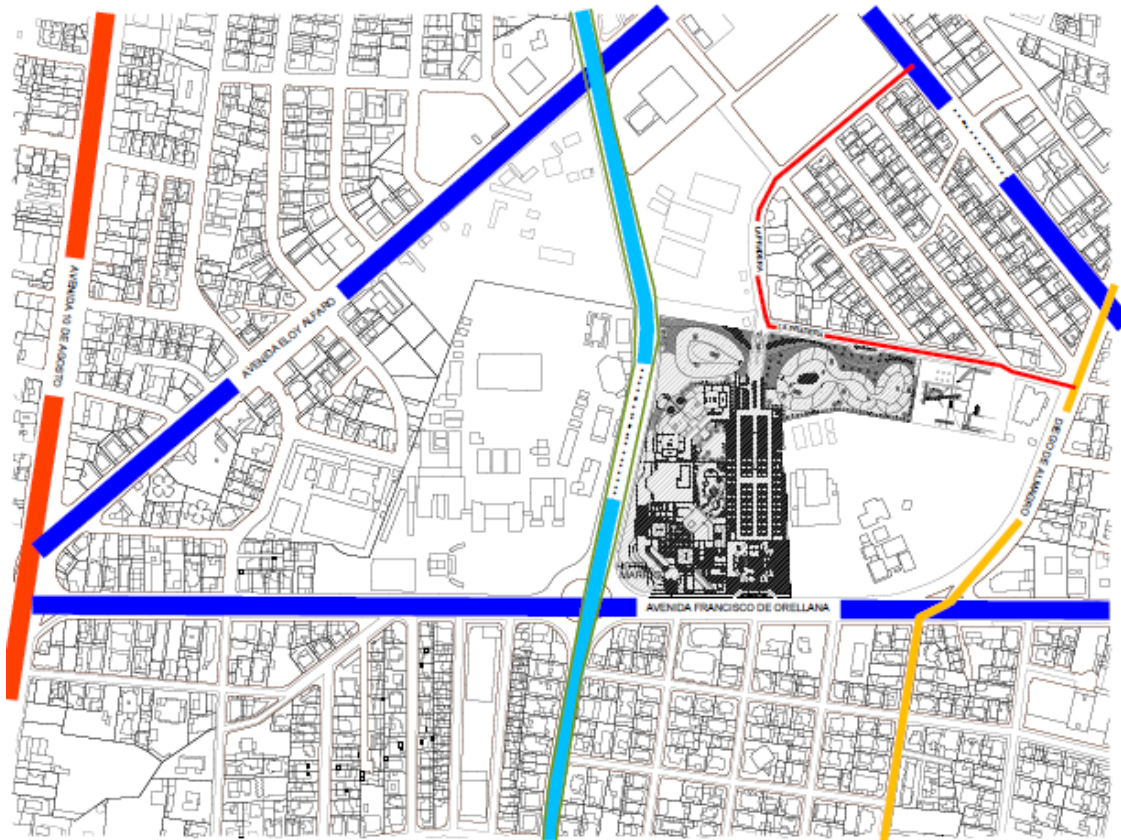


Ilustración 31 Localización CC CIUDAD MOTOR

	AV. 10 DE AGOSTO	VIA COLECTORA	32 m
	AV. ORELLANA, AV. REPUBLICA	VIA COLECTORA	30 m
	AV. AMAZONAS	VIA COLECTORA	24 m
	AV. DIEGO DE ALMAGRO	VIA COLECTORA	20 m
	LA PRADERA	VIA LOCAL TIPO 1	8 m
	2 m

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Podemos observar también la tónica vial a través de un corte transversal, donde en caso de existir una explotación máxima de metros cuadrado edificables, nuestro plan de movilización no afectaría el tránsito de la ciudad, y por el contraria, serviría como puntos de desahogo para el tráfico.

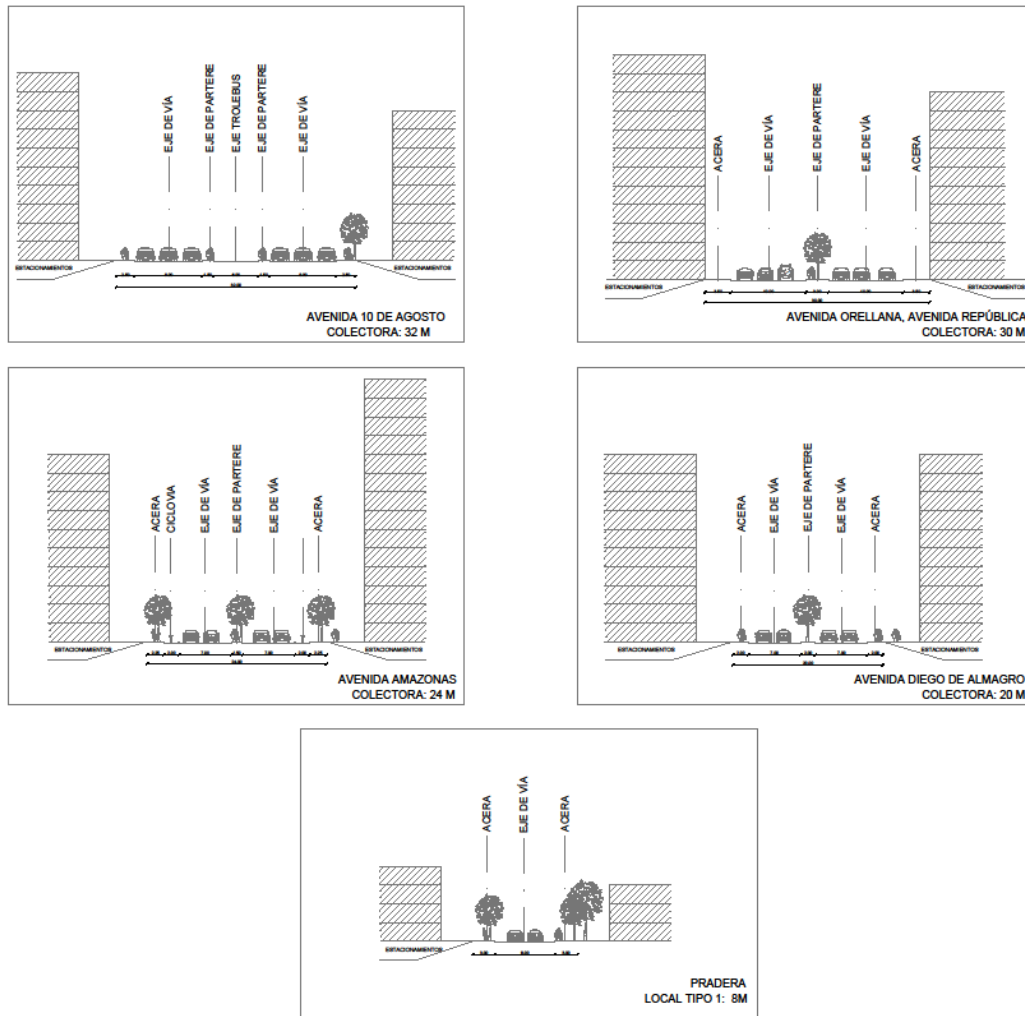


Ilustración 32 Corte Transversal Vías de Acceso

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

4.4. ESTADO ACTUAL DEL TERRENO

El terreno se encuentra en el sector comercial alrededor de la Av. Francisco de Orellana y Av. Amazonas ubicado entre el Colegio Militar Eloy Alfaro y el hotel JW MARRIOT. Según nuestro registro fotográfico podemos observar de manera global que el terreno envuelve un potencial enorme para satisfacer las necesidades de nuestro proyecto.

Distribución del proyecto global CIUDAD ADN

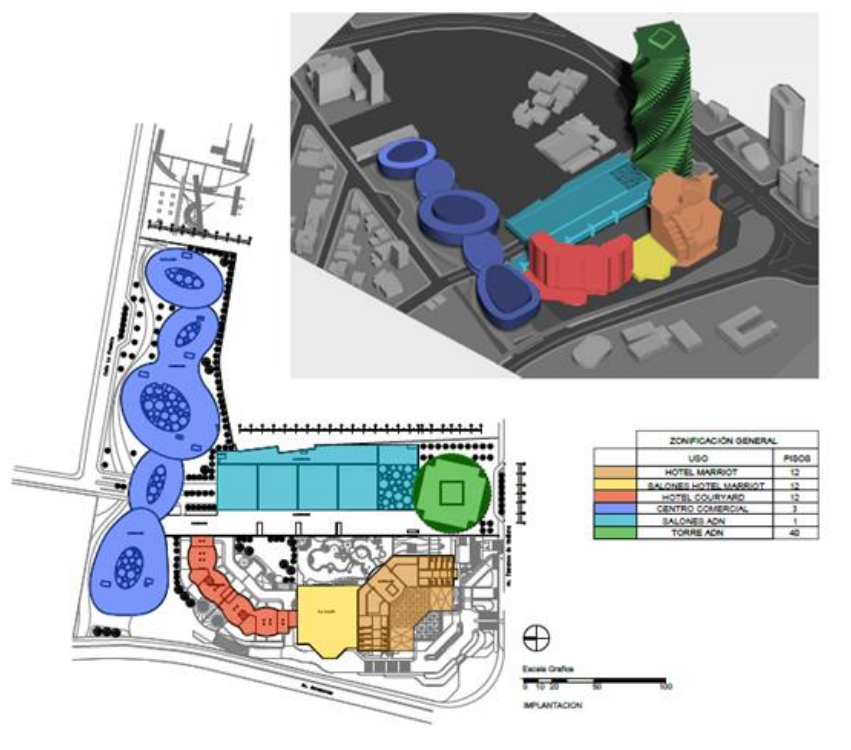


Ilustración 33 Distribucion del Proyecto Global Ciudad ADN

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Vista hacia terreno a implantarse TORRE ADN



Ilustración 34 Vista Terreno TORRE HELIX

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Ubicación de Torre ADN, donde se utiliza un estacionamiento público en la actualidad, demostrando la sub utilización del terreno, para convertirse en el edificio más alto de la ciudad de Quito.

Vista superior desde Hotel JW Marriot.

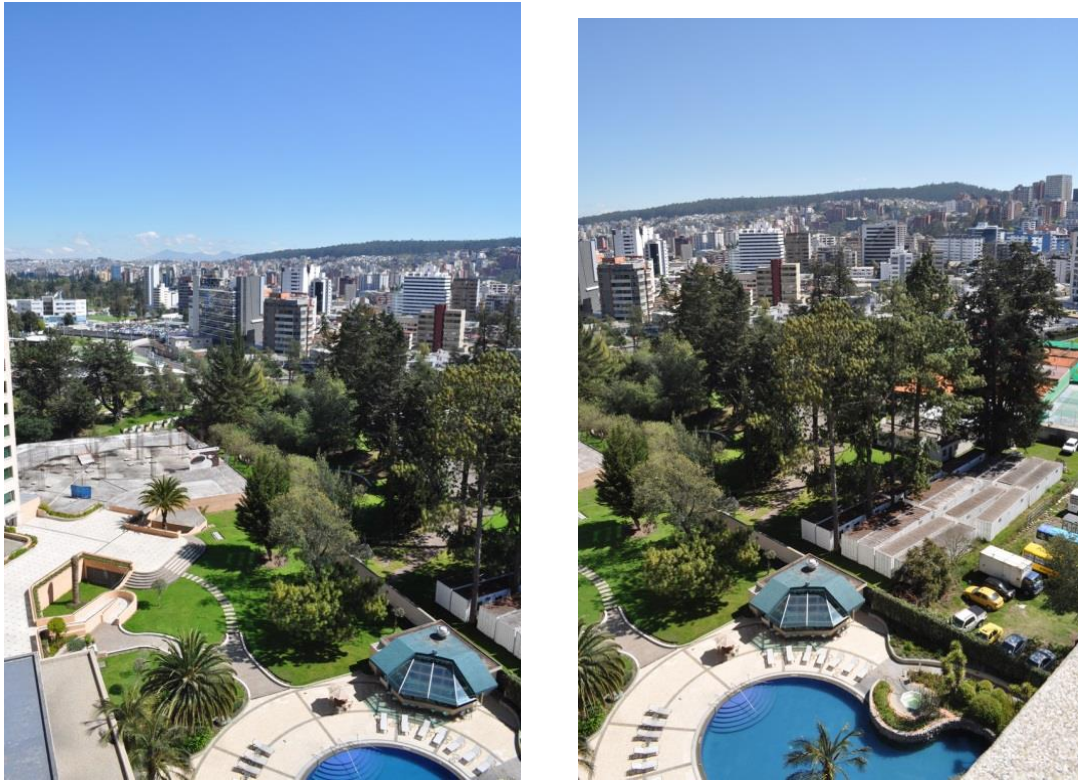


Ilustración 35 Vista Corredor Ciudad ADN y CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Ubicación del corredor y galería de acceso a los diferentes espacios del proyecto a través de los pasajes y jardines diseñados entre las áreas.

Vista hacia terreno de implantarse CC CIUDAD MOTOR



Ilustración 36 Vista Terreno CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

En la actualidad se encuentra la matriz de la Escuela de Conducción ANITA, lugar donde se va disfrutar del imponente centro comercial especializado. Se visualiza la Av. Amazonas como principal arteria de circulación. Además también el hotel JW MARRIOTT, referencia arquitectónica de la ciudad y a futuro parte de un concepto global aún más importante.



Ilustración 37 Vista Hotel JW Marriott

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

4.5. CONCLUSIONES

Tenemos una idea muy clara del enorme potencial que conlleva este gran proyecto inmobiliario. Podemos visualizar como cada área se complementa y manejan en conjunto una magnífica estrategia de movilidad y circulación. La ubicación con respecto a la ciudad, no podría ser mejor. Pero lo más importante es capitalizar lo que envuelve dicho proyecto. La idea de tener en un solo espacio un hotel, una aparta hotel, una torre de oficinas, y un centro comercial que invitaría a los principales servicios y comercios básicos para ciudadano es lo que hace de este proyecto un hito a seguir para el futuro. La no dependencia de estar cerca de servicios de primera necesidad, sino al contrario incluir todos los requerimientos de los consumidores es la mayor ventaja competitiva que ofrece CIUDAD ADN. Además de favorecer a todos los usuarios con áreas verdes y espacios que llevan a un incremento de la calidad de vida, donde te ves envuelto en la mitad de la ciudad de un campo privilegiado que satisface todas tus necesidades.

Como centro comercial, a CIUDAD MOTOR le envuelve competencia como el Centro Comercial MULTICENTRO y el MALL EL JARDÍN, sin embargo el enfoque primario de nuestro proyecto genera la diferenciación esperada, además de tener a una población de consumidores fija importante de alrededor de 80,000 personas mensual, en una distancia menor a 800 metros dentro CIUDAD ADN, y rodeados del reconocidas instituciones como la FLACSO, el Ministerio de Agricultura, y la Plataforma Gubernamental de la Producción, Torre ADN, y el grupo JW Marriott. Por otro lado, los concesionarios de vehículos, también son competencia para nuestro proyecto, pero nuevamente, la idea es convertirlos en nuestros locales comerciales, y seríamos aliados estratégicos para generar un mayor consumo y mutuo beneficio.

CAPITULO 5.- COMPONENTE ARQUITECTÓNICO TÉCNICO

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



5.1. CONCEPTO

El Centro Comercial Ciudad Motor se encuentra emplazado dentro del proyecto inmobiliario macro Ciudad ADN, ubicado en la manzana comprendida dentro del perímetro de la Av. Amazonas, Av. Francisco de Orellana y calle la Pradera.

MAPEO: Plano de ubicación

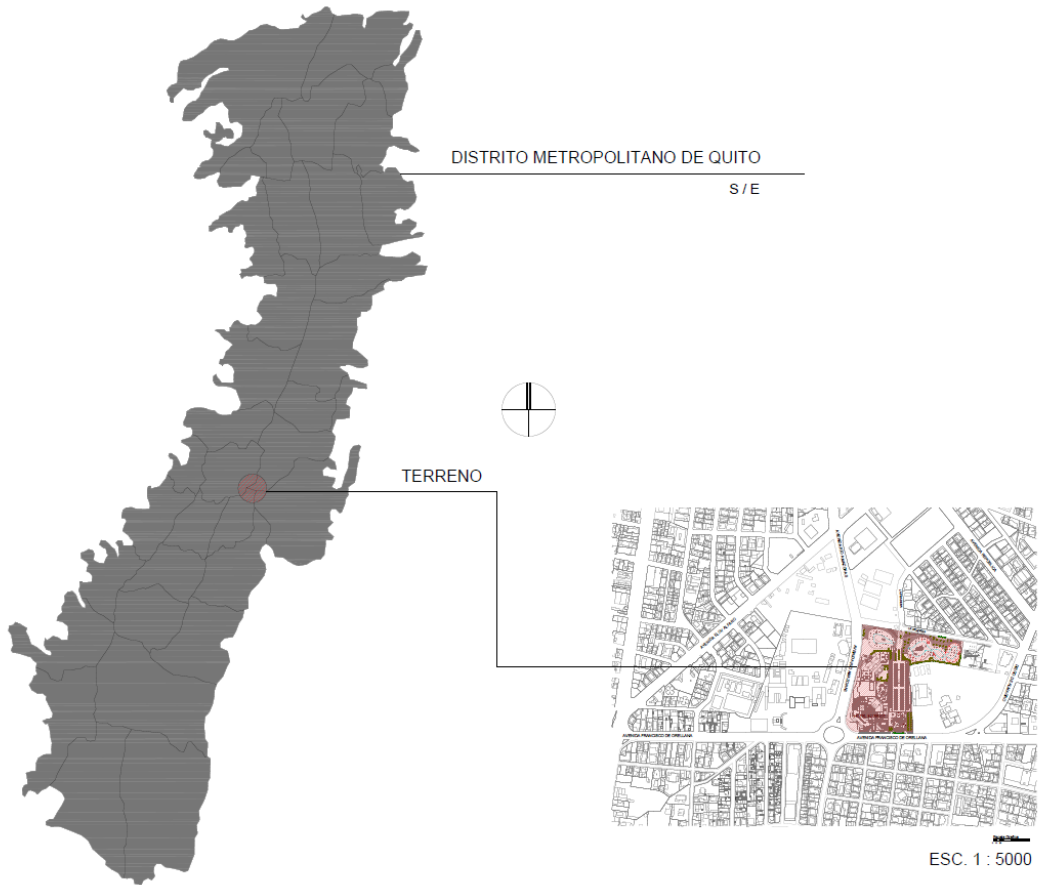


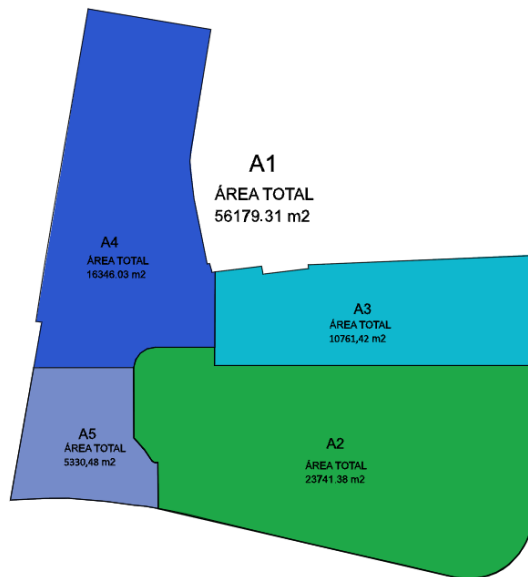
Ilustración 38 Mapeo de Ubicación

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

CIUDAD ADN

Torre ADN y Centro Comercial Especializado



Este terreno de gran plusvalía se ha zonificado en 4 áreas, las mismas que corresponden a la zona no edificada actualmente (A3, A4, A5) que representarán un complemento de élite para el A2 donde están emplazados los Hoteles Marriot y Courtyard.

AREA 2		HOTEL MARRIOT SALONES MARRIOT HOTEL COURTYARD
AREA 3		TORRE ADN SALONES
AREA 4 Y 5		CENTRO COMERCIAL

Ilustración 39 Distribución del terreno Ciudad ADN

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

El primer concepto arquitectónico inmobiliario del Centro Comercial Ciudad Motor comprende la estrategia de utilización de suelo dentro de la ciudad.

El emplazamiento del Centro comercial se desarrolla en base a dos lotes con dos zonificaciones distintas, la primera con un COS de 50% 12 pisos hacia la av. Amazonas y la segunda un COS de 50% 10 pisos hacia la Calle La Pradera.

ESQUEMA: Coeficiente máximo permitido

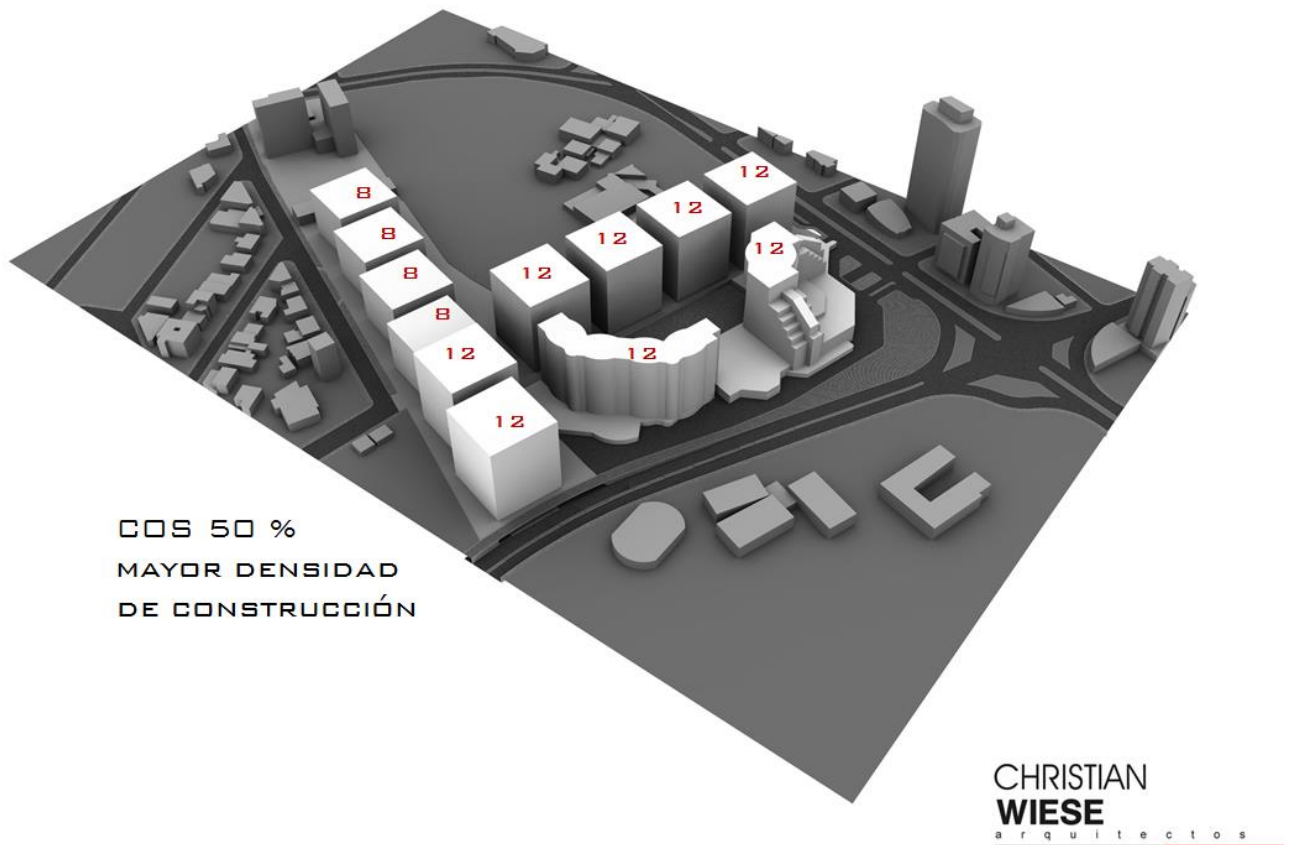


Ilustración 40 Coeficiente Maximo Permitido

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

La implantación busca potencializar el valor de la tierra, las oportunidades de uso y las posibilidades de desarrollo inmobiliario de un proyecto especial de carácter único que aporte un importante atractivo a la ciudad y complemente su infraestructura, en donde a su vez el lote pueda con el tiempo cambiar su uso frente a la futura normativa de altura de la ciudad de Quito.

PLANIMETRÍA: Implantación general



Ilustración 41 Perimetria Implantacion General

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

De esta manera se idealiza una barra cuyo origen mantenga su acceso principal hacia la Av. Amazonas, otorgando así a la edificación la plusvalía e importancia que una arteria vehicular presenta a una edificación, así como potencia los accesos vehiculares y peatonales, estableciendo también una clara relación de la edificación con los servicios de transporte público y los otros hitos urbanos dentro de su recorrido.

A continuación podemos observar la propuesta realizada desde la ocupación máxima, a través de la unificación en barra, concluyendo en el segmentación y diseño del Centro Comercial.

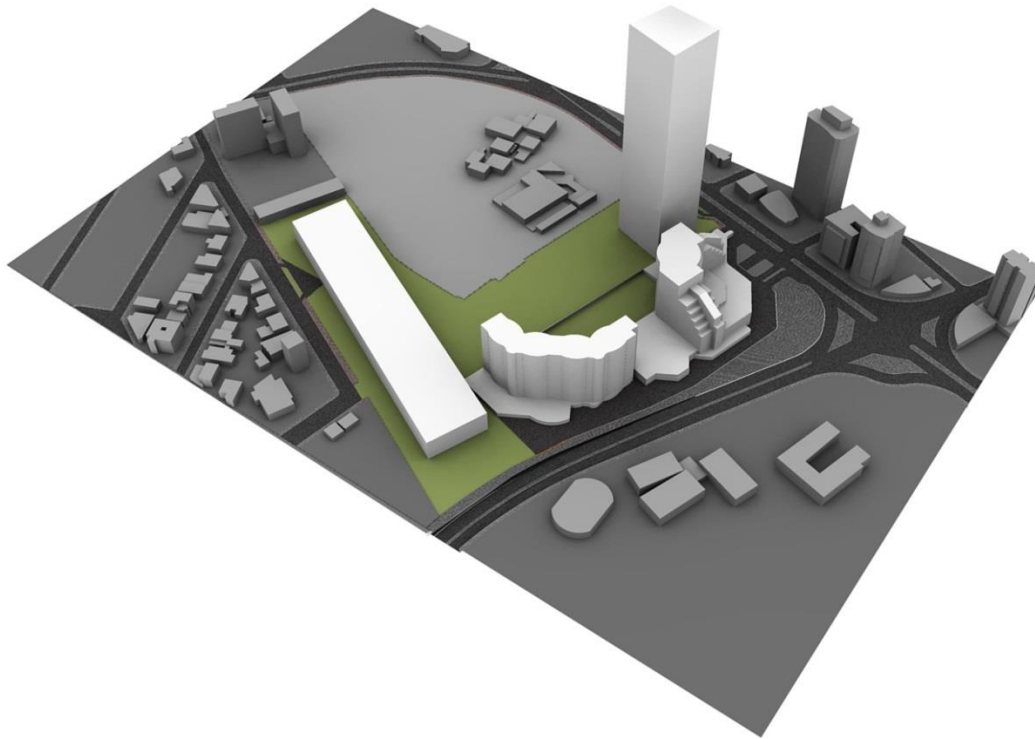


Ilustración 42 Propuesta de la Barra

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

ESQUEMA: Segmentación de la barra principal

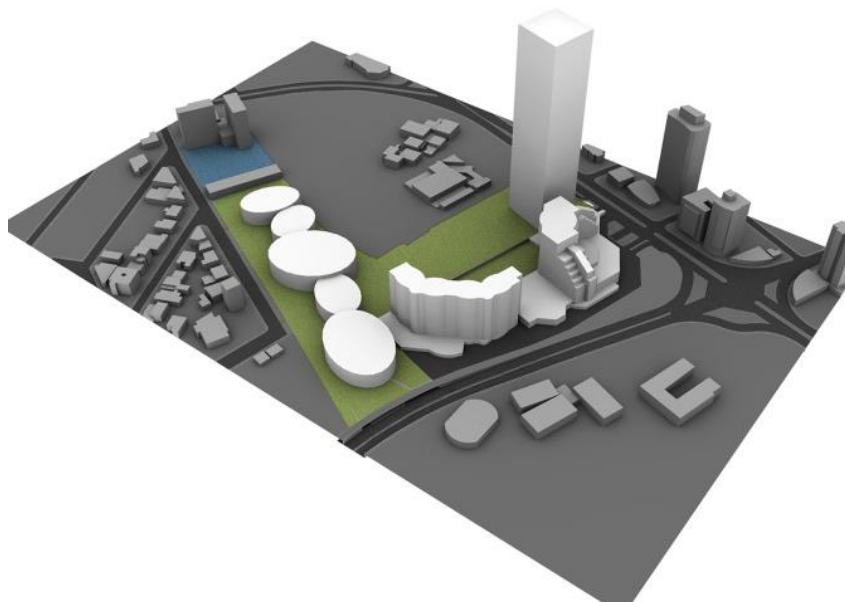


Ilustración 43 Segmentación de las Barras Principales

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

A partir de esta barra se estipulan 4 elipses encadenadas de tres pisos cada uno con cubiertas verdes accesibles que albergan un complejo programa comercial especializado.

ESQUEMA: Ocupación total del COS vs. Propuesta



Ilustración 44 Ocupacion Total del COS vs Propuesta

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

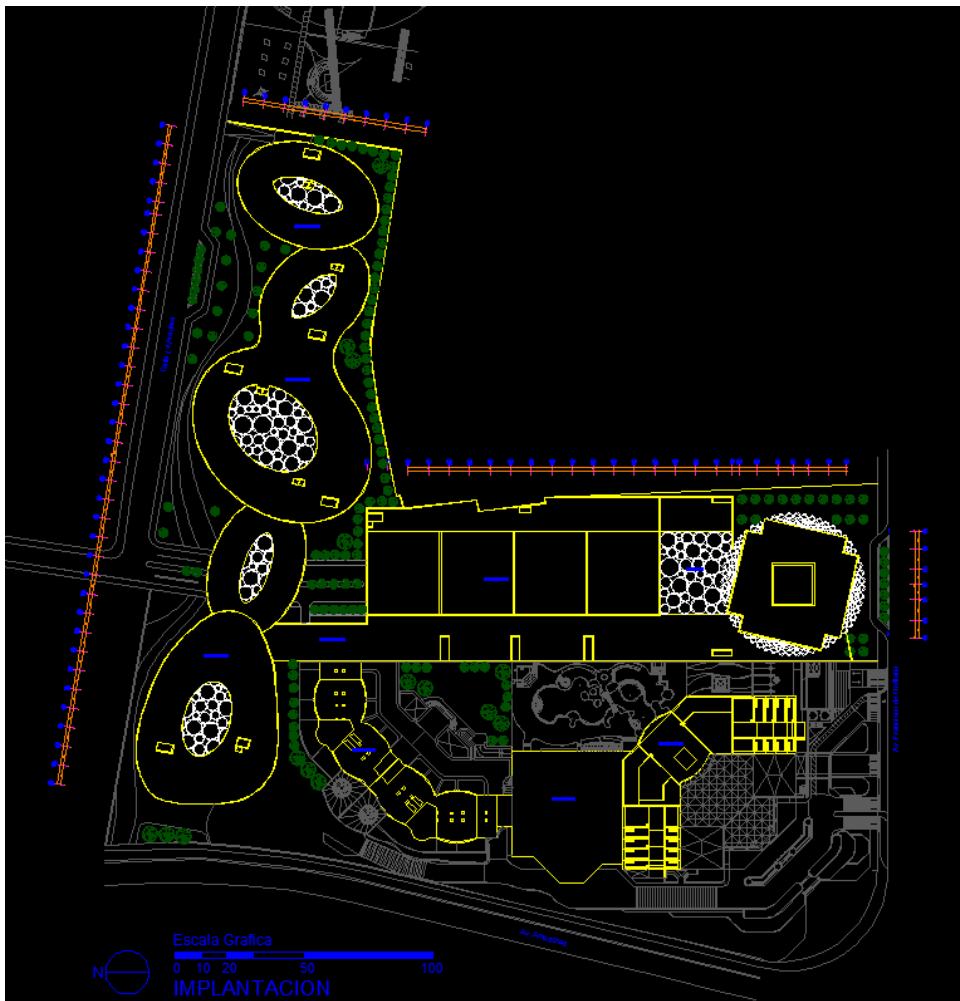


Ilustración 45 Planimetria Planta Cubierta

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

5.2. DISEÑO

Todas estas edificaciones de esta manera proponen usos complementarios que se potencian entre sí por lo que se encuentran entrelazadas con circulaciones interiores cubiertas que articulan con plazas y jardines.

CUADRO DE ÁREAS		
	LOCALES	m2
SUBSUELOS		
	TOTAL ESTACIONAMIENTOS	3,565
	PROMEDIO m2	12.68
	TOTAL m2 ESTACIONAMIENTOS	45,196
	PUNTOS FIJOS	1,033
	AREA NO COMPUTABLE	45,116
	AREA BRUTA	90,312
PB		
	TOTAL LOCALES	11
	PROMEDIO m2	558.23
	PLAZA	11,575.40
	AREA NO COMPUTABLE	3,960.10
	TOTAL m2	6,141.01
	AREA BRUTA	10,101.11
PLANTA 1		
	TOTAL LOCALES	37
	PROMEDIO m2	177.92
	AREA NO COMPUTABLE	5,019.10
	TOTAL m2	6,583.27
	AREA BRUTA	11,602.37
PLANTA 2		
	TOTAL LOCALES	37
	PROMEDIO m2	181.83
	AREA NO COMPUTABLE	4,809.15
	TOTAL m2	6,727.77
	AREA BRUTA	11,536.92
TOTAL	PROMEDIO m2	305.99
	LOCALES	85
	ÁREA VENDIBLE	19,452.05
	AREA NO COMPUTABLE	13,788
	AREA BRUTA	33,240.40

Tabla 28 Cuadro de Areas CC Ciudad Motor

5.3. SUBSUELOS

El Centro comercial cuenta con 3565 parqueaderos que proponen albergar el uso de parqueos para centro comercial en un número de 1800 unidades, y mantiene 1600 unidades para el almacenamiento de vehículos de los distintos concesionarios. Los 3565 parqueaderos presumen la posibilidad de un gran desarrollo de altura a partir de la nueva ordenanza.

CUADRO DE ÁREAS		
	LOCALES	m2
SUBSUELOS	TOTAL ESTACIONAMIENTOS	3,565
	PROMEDIO m2	12.68
	TOTAL m2 ESTACIONAMIENTOS	45,196
	PUNTOS FIJOS	1,033
	AREA NO COMPUTABLE	45,116
	AREA BRUTA	90,312

Tabla 29 Cuadro de Areas Subsuelo

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

PLANIMETRÍA: Subsuelo planta tipo

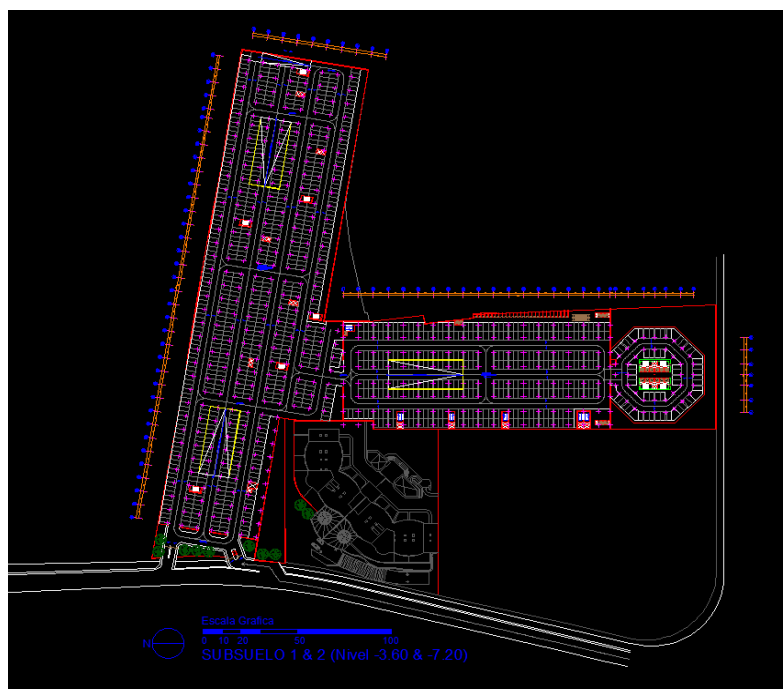


Ilustración 46 Planimetria Subsuelo Planta Tipo

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013



Ilustración 47 Subsuelo Planta Tipo

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Una de las grandes ventajas de tener 5 subsuelos, se basa en la estrategia de comercialización de dichos espacios, para generar almacenamiento de stock de los concesionarios automotores, además de bodegas de repuestos, y obviamente espacios para talleres de las distintas marca. Evidentemente esto conlleva una enorme desventaja respecto a los costos, pero no afectan los valores financieros como para desistir de la inversión. Además del propósito a largo plazo de desarrollar mayor altura 3 torres dentro del centro comercial.

5.3.1. PLANTA BAJA

El acceso principal peatonal del centro comercial esta hacia la Av. Amazonas, manteniendo accesos secundarios especializados hacia la calle la Pradera donde el estudio de tráfico estipula la prolongación de la misma y plantea el acceso vehicular en esta posición por la capacidad de desfogue radial de las calles aledañas y un importante flujo también hacia la arteria principal de la Av. Amazonas.

RENDER: Vista Interior Centro Comercial



Ilustración 48 Render Vista Interior CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Gómez Platero 2013

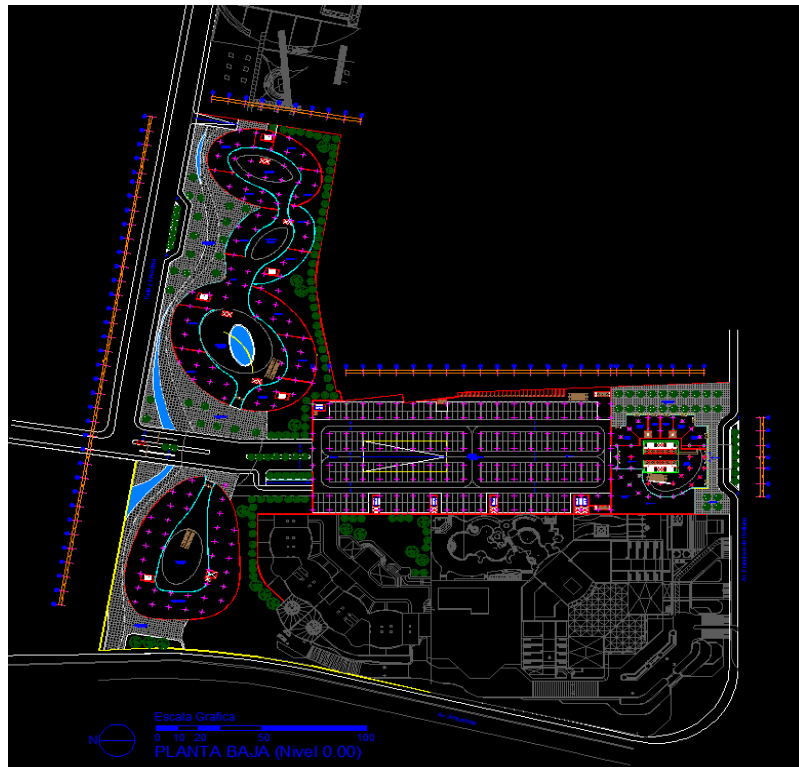


Ilustración 49 Planimetría Planta Baja

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

La estructura programática del centro comercial está dada a partir de la estrategia de generación de anclas principales en polos opuestos que generen movimiento a lo largo de su desarrollo, adicionando una gran ancla principal en la forma de patio de comidas en la parte superior que introduzca grandes flujos de personas de la zona



Ilustración 50 Distribucion de Locales Planta Baja

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

CUADRO DE ÁREAS		
	LOCALES	m2
PB	TOTAL LOCALES	11
	PROMEDIO m2	558.23
	PLAZA	11,575.40
	ÁREA NO COMPUTABLE	3,960.10
	TOTAL m2	6,141.01
	ÁREA BRUTA	10,101.11

Tabla 30 Cuadro de Areas Planta Baja

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

5.3.2. PLANTA ALTA 1

El uso especializado del centro comercial estipula la conformación de concesionarios automotrices con exhibición y venta, así como almacenamiento de vehículos, repuestos y talleres de mantenimiento en los subsuelos para lo que la edificación está dotada con 5 subsuelos para la solución de este programa.

La estructura de la edificación es de hormigón armado en su zócalo deprimido y metálica liviana en sus formas libres encima de la rasante. Esta estrategia busca plantear la cimentación y suficiente número de parqueos para un desarrollo futuro de altura.

CUADRO DE ÁREAS		
	LOCALES	m2
PLANTA 1		
	TOTAL LOCALES	37
	PROMEDIO m2	177.92
	AREA NO COMPUTABLE	5,019.10
	TOTAL m2	6,583.27
	AREA BRUTA	11,602.37

Tabla 31 Cuadro de Areas Planta Alta 1

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

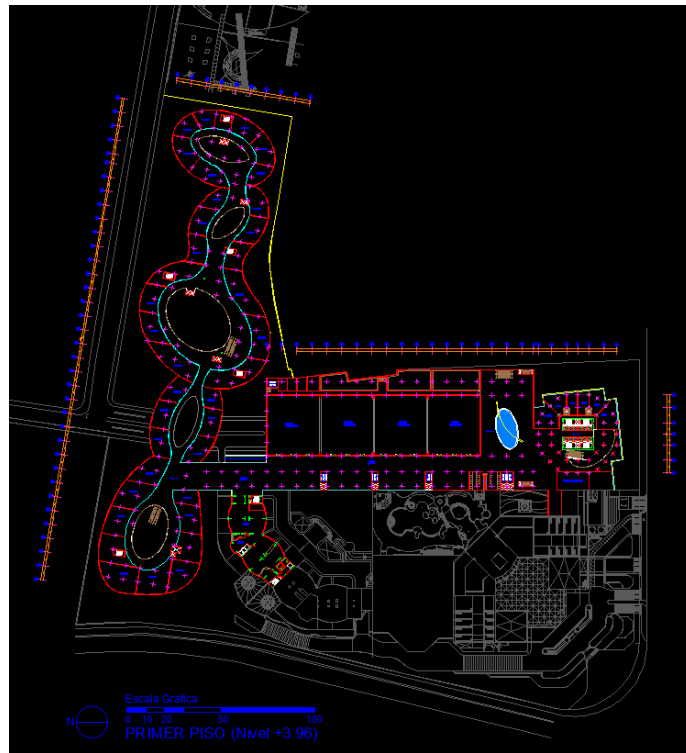


Ilustración 51 Planimetría Planta Alta 1

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

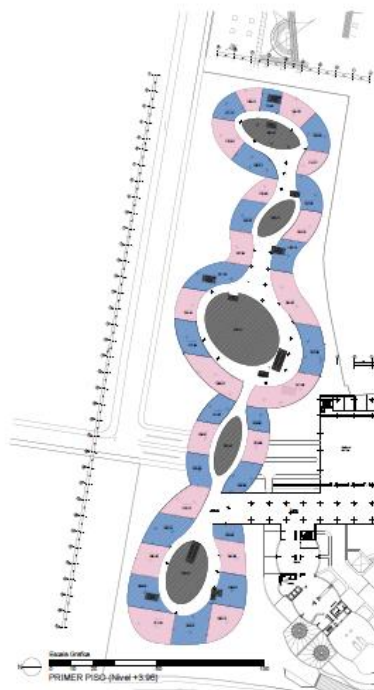


Ilustración 52 Distribución de Locles Planta Alta 1

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

5.3.3. PLANTA ALTA 2

El centro comercial es parte de un conjunto de edificios dentro de la Ciudad ADN , que está conformada por la Torre Doble Hélix , El Hotel Marriot y su nuevo centro de convenciones , La torre de departamentos Marriott , El hotel Courtyard Marriott.

PLANIMETRÍA: Planta alta 2

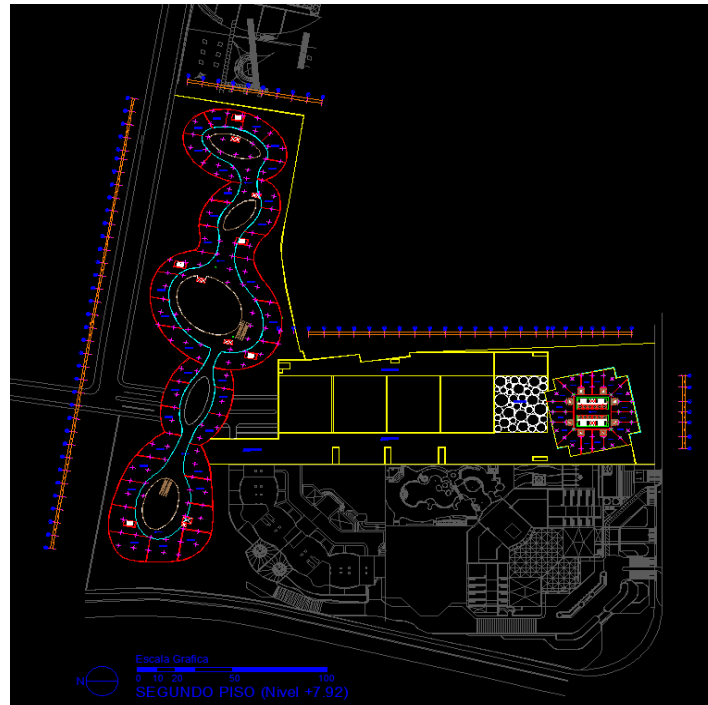


Ilustración 53 Planimetria Planta Alta 2

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

CUADRO DE ÁREAS		
	LOCALES	m2
PLANTA 2		
	TOTAL LOCALES	37
	PROMEDIO m2	181.83
	AREA NO COMPUTABLE	4,809.15
	TOTAL m2	6,727.77
	AREA BRUTA	11,536.92

Tabla 32 Cuadro de Areas Planta Alta 2

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

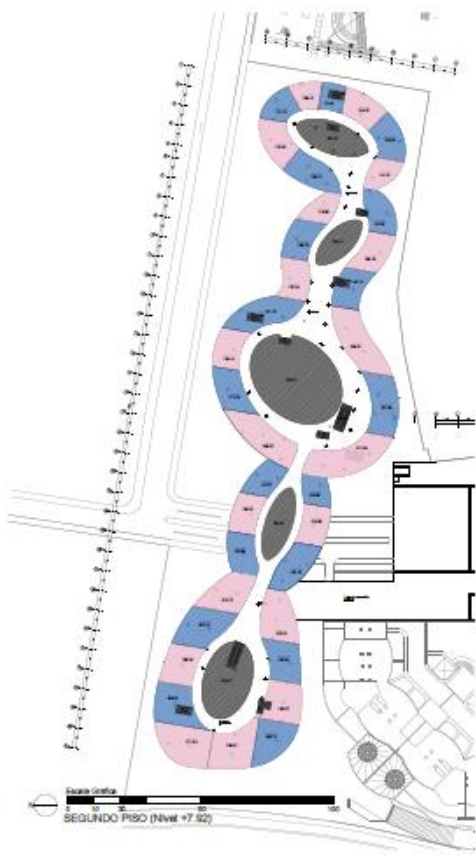


Ilustración 54 Distribucion de Locles Planta Alta 2 y Vista Perimetral

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013



Ilustración 55 Render Vista Interior CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

CAPITULO 6.- ANÁLISIS DE COSTOS

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



6.1. OBJETIVOS:

La realización de este análisis se basó en el estudio de la disponibilidad de nuevos proyectos en la ciudad de Quito, Ecuador. Con una base muy extensa de visitas a futuros proyectos en camino a su finalización, hemos podido determinar los parámetros más influyentes dentro de la industria de la construcción. La operatividad que existe para llevar a cabo la comercialización de los proyectos de vivienda. Las tendencias preferenciales de la demanda, y como son o no cubiertas por la oferta disponible en el corto plazo. Esta investigación nos ha llevado a establecer la sensibilidad y factibilidad de un nuevo proyecto a realizarse frente a un mercado tan agresivamente competitivo, de alta demanda y oportunidades, de exigencias máximas, y de adaptación según su localización.

Gracias a las diferentes oportunidades en el sector con tasas de interés a la baja, créditos hipotecarios al alcance de una demanda en crecimiento de 1'200,000 viviendas, migración del aeropuerto de la ciudad para promover el crecimiento vertical de misma, consolida una industria que representa el 21% del PIB. Que tiene todas las condiciones de crecer y mantenerse sin riesgos de "burbujas", apoyados en una moneda con riesgos muy bajos y con ingresos petroleros que mantienen la inversión del gobierno en la generación de consumo y nuevos mercados.

6.2. METODOLOGÍA:

6.2.1. COSTOS DIRECTOS

El proyecto CIUDAD MOTOR es un desarrollo que se realizará en un terreno 21676.51 m² y contará con 85 unidades a concesionar, lo que nos da un total de 19452.5 m² de área vendible para locales comerciales. El costo total de construcción estimado es de \$101,892,000. Enfocados en los costos directos de la construcción podemos visualizar en el siguiente gráfico el desglose de los mismos y su incidencia en la construcción.

(1) TERRENO			
	Area (m2)	21,676.51	
	Precio de compra del terreno (m2)	\$ 1,944.00	% INCIDENCIA
TOTAL COSTO TERRENO		42,139,135.44	41.36%

(2) COSTOS DIRECTOS DEL PROYECTO			Total	% INCIDENCIA
			(US\$)	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
(a) Construccion	Area (m2)	Costo Unitario /m2		
LOCALES	44,815.80	\$ 450.00		
	SUMAN	20,167,110.00		
ESTACIONAMIENTOS	90,311.50	\$ 300.00		
	SUMAN	27,093,450.00		
Area total de construccion (area bruta m2)	135,127.30			% INCIDENCIA
SUB TOTAL CONSTRUCCION		47,260,560.00		46.38%

Tabla 33 Costos Directos CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Además tenemos el desglose de los costos indirecto del proyecto reflejados en el cuadro siguiente y su visualización clara en un gráfico de distribución de los costos.

INCIDENCIA DEL COSTO DE CONSTRUCCION		
ESTRUCTURA	30%	14,178,168
FACHADA	20%	9,452,112
MANPOSTERIA	3%	1,417,817
INSTALACIONES	35%	16,541,196
ACABADOS	6%	2,835,634
ASCENSORES	6%	2,835,634
TOTAL COSTO DIRECTO DE CONSTRUCCION	100%	47,260,560

Tabla 34 Incidencia y Distribucion de Costos Directos

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

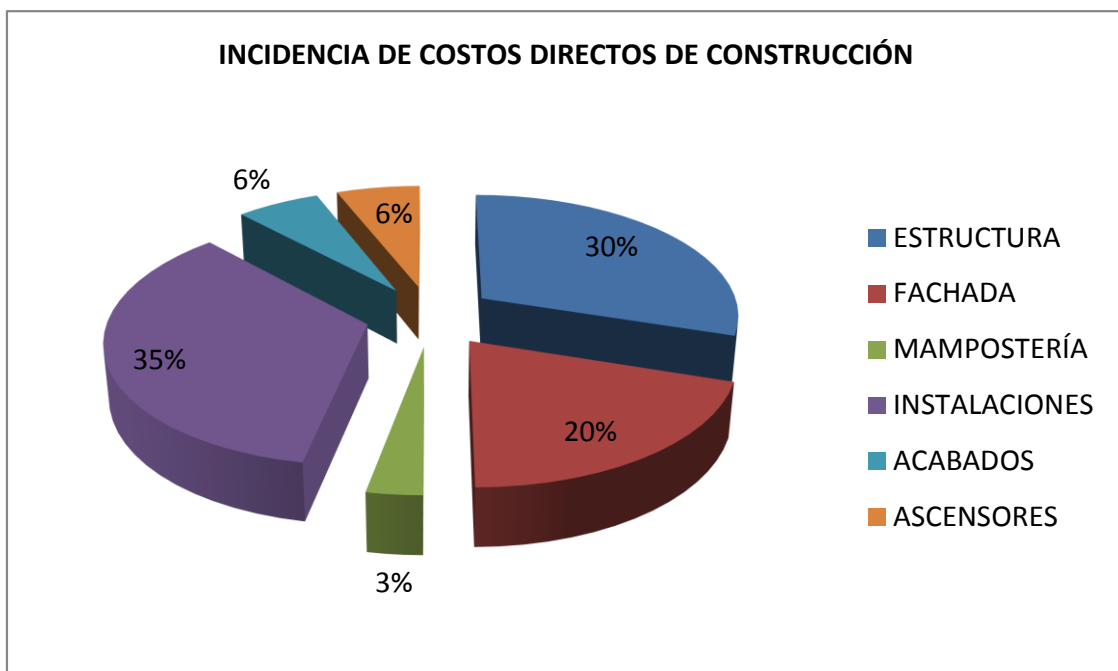


Ilustración 56 Incidencia y Distribución de Costos Directos

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

En comparación con los costos indirectos y costos del terreno, se puede ver la incidencia de cada uno de estos que se ha estipulado para dicho proyecto. Además de los porcentajes que refieren cada uno sobre el costo total.

ANALISIS DE COSTOS PROYECTO CIUDAD MOTOR		
TIPO	COSTO	PORCENTAJE
TERRENO	42,139,135.44	41%
COSTOS DIRECTOS	47,260,560.00	46%
COSTOS INDIRECTOS	12,256,378.81	12%
TOTAL	101,892,377.05	100%

Tabla 35 Costos del Proyecto Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

También visualizado de la siguiente distribución

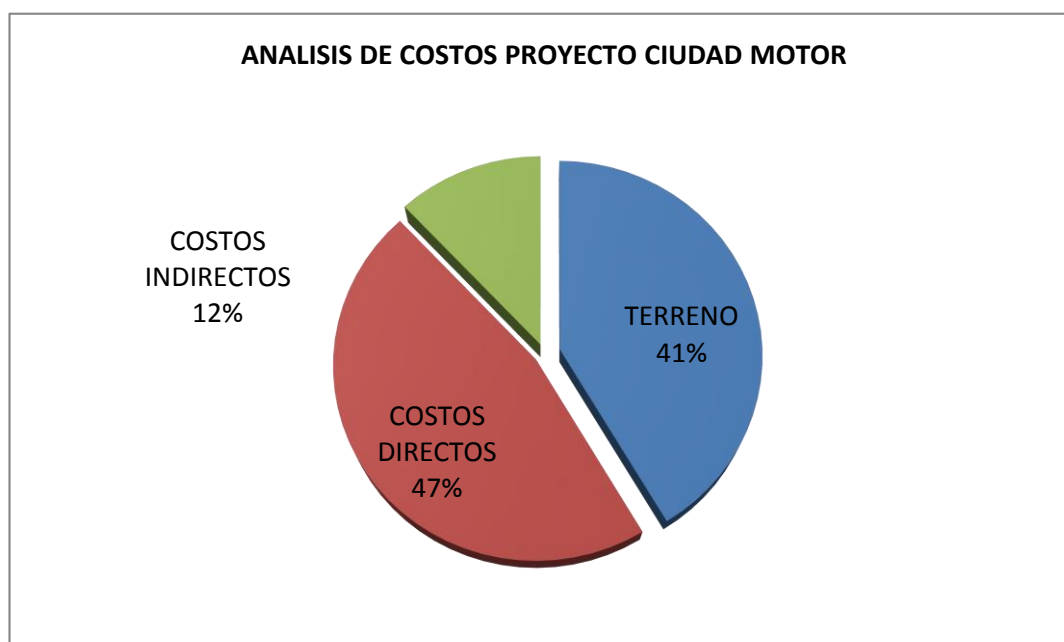


Ilustración 57 Analisis de Costos del Proyecto CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

En conclusión es muy claro para observar que este proyecto tiene una alta sensibilidad en el terreno y en los costos directos, dicho se demostrara en el análisis financiero de sensibilidad posterior. Dependemos mucho de los precios del mercado en cuanto a los

costos refiere, costos que no pueden ser rebajados ya que es un proyecto de extremada calidad en todos sus aspectos. El centro comercial debe incurrir en rubros muy altos como la estructura ya que contiene 5 subsuelos. Casi el doble de lo que se exige en la norma, pero también esto es debido a que se ha establecido una estrategia de comercialización para los subsuelos muy interesante. Los concesionarios tienen la opción a almacenar un parque apropiado para sus ventas en estas áreas. Es decir podrán establecer talleres de mecánica, almacenaje de repuestos, y oferta suficiente para generar la circulación apresurada de sus inventarios. También tenemos alta incidencia en el rubro de instalaciones ya que es la obligación de nuestro proyecto entregar los locales con todas las instalaciones pertinentes, y además adecuar a esta obra magnánima de 33,240 m² de área bruta, es decir adecuar áreas no computables que son el plus de la relación comercial en los concesionarios del centro comercial y los consumidores.

6.2.2. COSTOS INDIRECTOS

A continuación vamos a analizar los costos indirectos del Centro Comercial CIUDAD MOTOR. Vamos a analizar los siguientes rubros como los costos indirectos

- Estudios y Planificación
- Gastos Legales
- Honorarios Profesionales
- Financiamiento
- Equipamientos Extras
- Imprevistos

(3) ESTUDIOS Y PLANIFICACION	% INCIDENCIA SOBRE COSTO DE CONSTRUCCION	Total (US\$)	% INCIDENCIA COSTO TOTAL DEL PROYECTO
Levantamiento Topográfico	0.02%	9,452.11	
Estudio Geotécnico de Suelos	0.02%	9,452.11	
Estudio de mercado	0.00%	0.00	
Diseño Arquitectónico	1.20%	567,126.72	
Diseño Eléctrico-Telefónico	1.50C/m2	202,690.95	
Diseño Hidro-Sanitario	1.50C/m2	202,690.95	
Diseño Vial			
Diseño y Cálculo Estructural	2.50C/m2	337,818.25	
Programación y presupuesto	0.00%	0.00	
Otros - Copias	0.01%	4,726.06	
TOTAL ESTUDIOS Y PLANIFICACION	1.25%	1,333,957.15	1.31%

Tabla 36 Costos de Planificación

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

	% INCIDENCIA	Total	% INCIDENCIA
(4) TASAS MUNICIPALES - IMPUESTOS - GASTOS LEGALES	SOBRE COSTO DE CONSTRUCCION	(US\$)	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
Aprobacion Proyecto Arquitectonico CAE		0.00	
Aprobacion Planos CNT		0.00	
Aprobacion Planos Colegio de Ingenieros CICP		0.00	
Aprobacion Planos Cuerpo de Bomberos		0.00	
Aprobación planos Municipio		0.00	
	1.50%	708,908.40	
Aprobacion Planos Empresa Eléctrica		0.00	
Acometida Agua Potable		0.00	
Acometida Alcantarillado		0.00	
Acometida Telefónica		0.00	
Gastos de Seguros		0.00	
Impuesto Predial		0.00	
Permiso Construcción Municipio		0.00	
Poliza Fondo de Garantía		0.00	
Tasa de Construcion CAE		0.00	
Tramites Municipio		0.00	
Gastos Legales		0.00	
TOTAL TASAS - IMPUESTOS - GASTOS LEGALES	1.50%	708,908.40	0.70%

	% INCIDENCIA	Total	% INCIDENCIA
(5) HONORARIOS PROFESIONALES	SOBRE COSTO DE CONSTRUCCION	(US\$)	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
Construcción	5.5%	2,599,330.80	
Dirección Arquitectónica	0.08%	37,808.45	
Fiscalización	1.0%	472,605.60	
Administración Fiduciaria (% precio venta)	1.2%	706,922.41	
Gerencia de Proyectos (% precio de Costo Directo)	2.5%	1,181,514.00	
Comisión de Ventas (% precio venta)	4.0%	2,356,408.03	
Promoción y Publicidad (% precio de venta)	1.5%	883,653.01	
Descuentos por pronto pago (% precio de venta)	0.0%	0.00	
Asesoría Legal - escrituras (% precio de venta)	1.0%	589,102.01	
TOTAL HONORARIOS PROFESIONALES		8,827,344.30	8.66%

	% INCIDENCIA	Total	% INCIDENCIA
(6) COSTO FINANCIERO	SOBRE COSTO DE CONSTRUCCION	(US\$)	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
TOTAL COSTO FINANCIERO	1.00%	472,605.60	0.46%

Tabla 37 Costos: Legales, Honorarios Profesionales, y Financieros

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

(7) EQUIPAMIENTO EXTRA	Unidad	Costo Total (US\$)	% INCIDENCIA COSTO TOTAL DEL PROYECTO
Transformador y cámara	0.1%	47,260.56	0.0%
Generador emergencia y tablero transfer.Autom-otros	0.5%	236,302.80	0.2%
Ascensores	9	630,000.00	0.6%
TOTAL EQUIPAMIENTO EXTRA	1.93%	913,563.36	0.9%

(8) IMPREVISTOS	% INCIDENCIA SOBRE COSTO DE CONSTRUCCION	Total (US\$)	% INCIDENCIA COSTO TOTAL DEL PROYECTO
TOTAL IMPREVISTOS	1.5%	708,908.40	0.70%

Costos Indirectos	12,256,378.81	12%
--------------------------	----------------------	------------

Tabla 38 Costos de Equipamento Extra e Imprevistos

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Tenemos que tener en cuenta los rubros de honorarios profesionales, que son los que más incurrancia tienen en nuestro proyecto. Es fundamental tener un gran equipo de ventas y un grupo muy organizado para la gerencia de proyectos. Estamos hablando de que solamente estos dos ítems reflejan casi el 4% de los costos totales y son en los cuales recae el éxito de CIUDAD MOTOR.

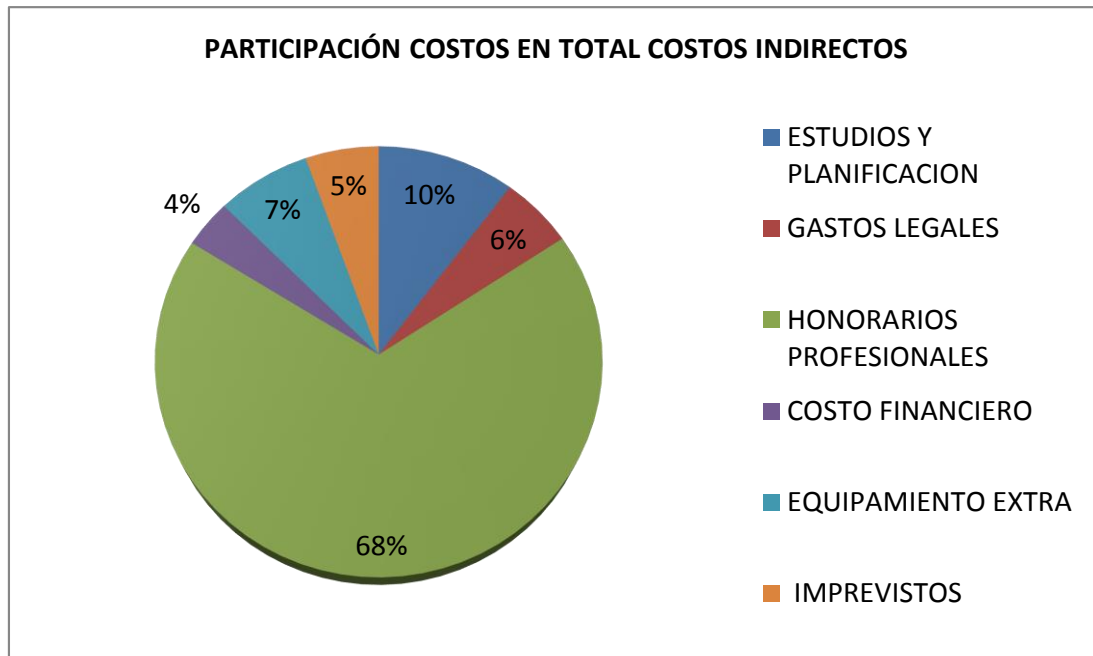


Ilustración 58 Participacion de Costos Indirectos

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Christian Wiese 2013

Es muy importante hacer énfasis en los costos indirectos ya que la magnitud del proyecto refleja en cada variable costos económicos muy importantes.

El 68% de los costos indirectos recae sobre terceros, con un valor de casi \$10,000,000, es decir en la buena, organizada, y cumplida actuación de las personas que estén a cargo del manejo y dirección de CIUDAD MOTOR.

6.2.3. TERRENO

Este análisis es muy importante ya que vamos a demostrar que es posible explotar el terreno a índices muchos mayores, según el cálculo residual. Pero el enfoque que se da, es a largo plazo. No es un proyecto que se vende por única vez y espera un rendimiento estipulado. Además de llegar a rendimientos muy importante este Centro Comercial, tiene la gran característica de renovar las concesiones cada 5 años. Es decir, se revenden los locales a la terminación de los contratos, generando ingresos continuos a largo plazo, sin antes mencionar valores mensuales de concesión. La norma prevé que se explote dicho terreno a un nivel de 8 plantas altas, mas nuestro proyecto solo propone la explotación

hasta 2, justamente porque se conocen los niveles de rendimiento que existen a largo plazo.

PRECIO DE TERRENO	
METODO RESIDUAL	
TERRENO m2	21676.51
COS PB	50%
COS TOTAL	400%
PISOS	8
PRECIO DE CONCESION LOCALES m2	\$ 1,118.83
AREA TOTAL VENDIBLE m2	64648.45
INGRESOS	\$ 58,910,200.00
ALFA % PESO DEL TERRENO	72%
PESO TERRENO	\$ 42,120,793.00
PESO DEL TERRENO /M2	\$ 1,943.15

Tabla 39 Precio del Terreno Metodo Residual

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

Dicho esto entendemos por qué la incidencia tan alta del terreno sobre el proyecto según el método residual del 72%. Esto también es otro dato preocupante ya que la sensibilidad, o la falta de explotación puede muy bien ser refutada, si es que no pensamos que el rendimiento esperado de CIUDAD MOTOR se verá en el futuro. Ahora bien, al llevar el mismo análisis a la re concesión de los contratos, la incidencia del terreno baja a un 5%, y según la estrategia, al pagar dicho activo a los socios, al cabo de 5 años, la incidencia es 0. Por último, podemos visualizar que el precio del terreno está bien establecido.

	UNIDAD	m2	m2	\$/m2	MESES	M\$
VENTA:	1	64648	58154	1013		58910
COSTOS	TERRENO					42139
	PLANEAMIENTO					1333
	CS.DIRECTO		58154	226.1071		47261
	OBR.COMPL.					7621
	GS.DIREC./ADMIN.			49.25	24	1182
	GS.VENTAS			4.00%		2356
	TOTAL					101892
UTILIDAD					expresado en 1x1000	-42982

Tabla 40 Utilidad Proyecto CC Ciudad Motor según Costo Principales

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

Sin dejar de ser preocupante, el tener una utilidad negativa del \$42,000,000 debido simplemente a que en un centro comercial los precios de concesión son casi el 50% de los precios de venta de otros enfoques inmobiliarios. Se debe pensar a largo plazo, donde existen ingresos mensuales a partir de la finalización de la obra como arrendamientos, valores mensuales de concesión, y además nuevamente pensar que en 5 años acorde a los contratos, se debe re concesionar los locales, y eso representan la utilidad directa para nuestros accionistas.

6.2.4. EVOLUCIÓN DE COSTOS

La estrategia del proyecto tiene una ventaja singular. Y es que el promotor de CIUDAD MOTOR, el Grupo ELJURI es co-dueño de este proyecto junto con el HOLDING DINE S.A. y se ha decidido que sea el primer aporte de los socios, dicho activo valorado en un costo de \$42139,000. De esta manera el proyecto cuenta con la facilidad de no tener una inversión primaria muy elevada.

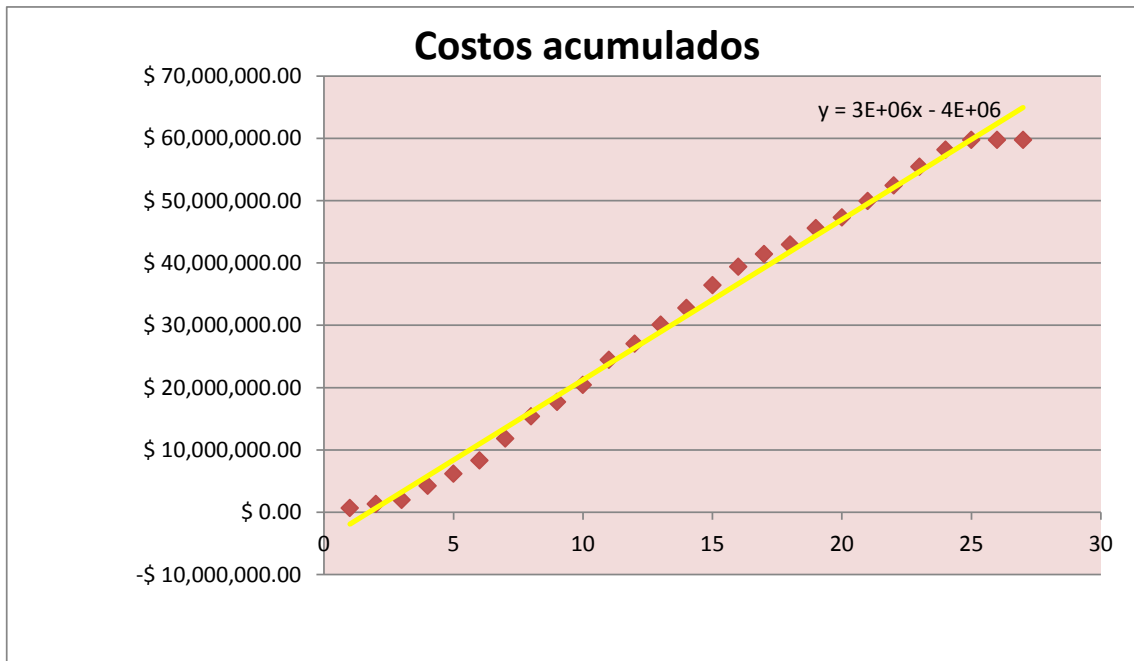


Ilustración 59 Evolucion Costos Acumulados

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

La evolución de los costos de este proyecto es muy pronunciada. Sobre todo cuando los ingresos no representan un colateral para un proceso de fluidez sin apalancamiento. De esta manera vamos a estudiar qué tipo de financiamiento se tendrá que utilizar para el rendimiento de mayor alcance.

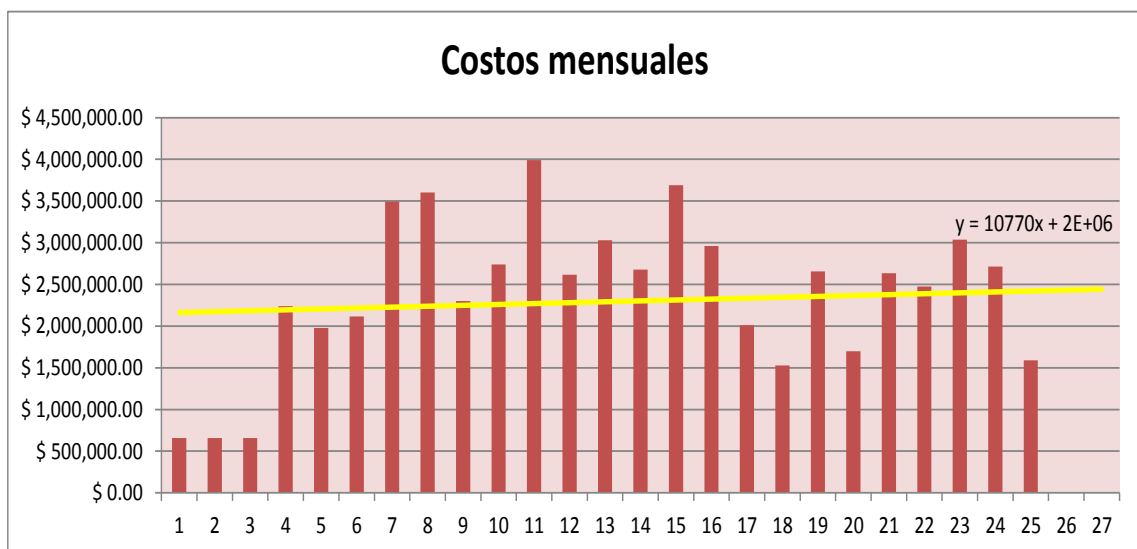


Ilustración 60 Evolucion Costos Mensuales

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

En el grafico anterior podemos ver como contribuyen los costos mes a mes según la planificación y cronograma de la obra. Además también debemos tener en cuenta que en el mes 27 se establece el pago del terreno a los accionistas, con la finalidad de que a futuro CIUDAD MOTOR tenga usufructo de dicho activo, y los accionistas reciban el mayor índice de retorno sobre su inversión, teniendo en cuenta que al ser a largo plazo, el rendimiento es creciente hacia la perpetuidad y vida del Centro Comercial.

En el siguiente grafico podremos visualizar los costos acumulados del proyecto con un punto de importancia que representa el 41.4% de los costos, al desembolsar el valor del terrenos para los accionistas.

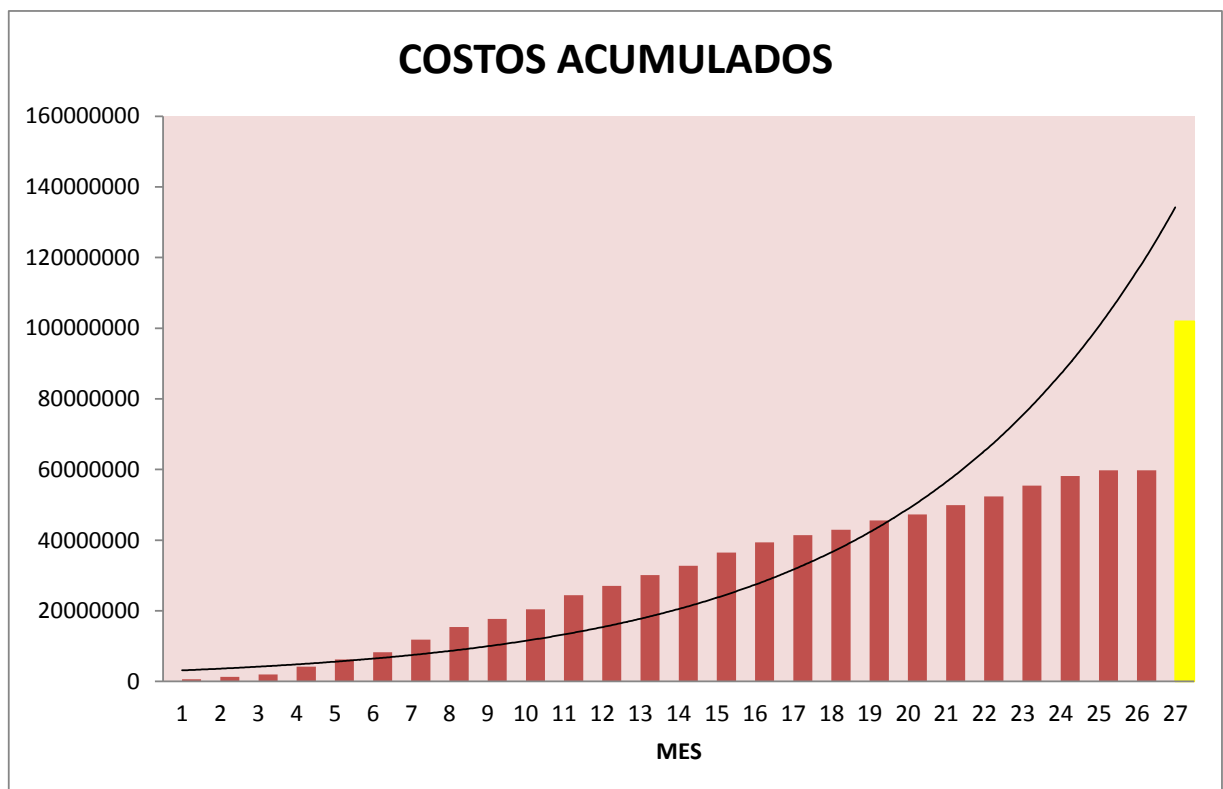


Ilustración 61 Costos Acumulados CC CIUDAD MOTOR

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

6.3. CONCLUSIONES

Para resumir este capítulo, debemos recalcar los diferentes componentes que representan lo egresos del proyecto CIUDAD MOTOR. Fuera de que el precio del terreno está bien establecido los altos costos y los bajos ingresos iniciales, arrojan una utilidad negativa a la finalización de la obra. Sin embargo el enfoque a largo plazo como todo centro comercial, arroja utilidades positivas que se visualizaran en el siguiente capítulo inclusive a mediano plazo

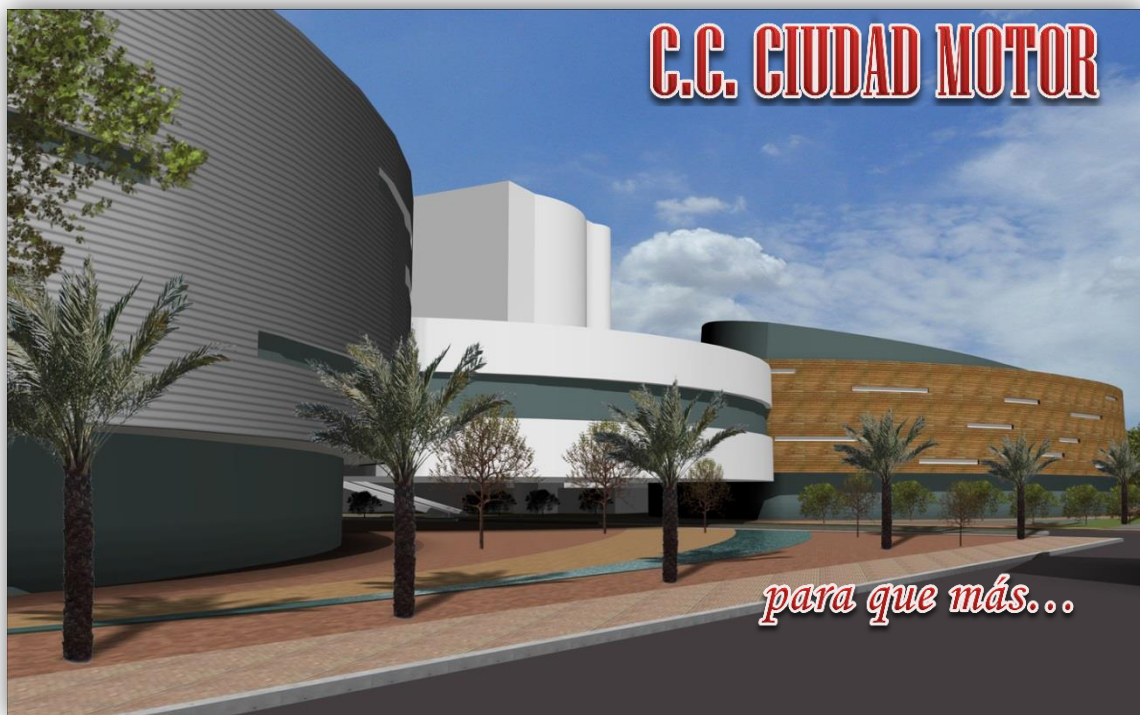
Es muy importante entender que los ingresos tempranos, y durante la obra, no representan un flujo operativo cómodo para el proyecto. Es decir, no existen los acostumbrados ingresos que colaboran en un proyecto inmobiliario a la continuación sistemática del proyecto. Debido a esta razón la incidencia del terreno en nuestro proyecto es muy importante, motivo por el cual se tomó la decisión como directorio del promotor Grupo ELJURI, para hacer como primer aporte el activo como tal. Ahora bien para generar el mayor rendimiento para los accionistas, al mes 27, concluida la obra y en apertura del Centro Comercial, se haría la devolución del valor de dicho terreno por \$42139,000 para los accionistas.

En el siguiente análisis también evaluaremos la importancia de este proyecto el cual se tiene como meta no solicitar más aportes de los accionistas. Por el contrario, hacer un crédito bancario a menor tasa de interés, con el cual se solventaría CIUDAD MOTOR. Esto representaría ya el rendimiento a corto plazo del proyecto, con la gran cualidad de su generación continua de ingresos tanto en valor mensual de concesión VMC, como en re concesión de contratos a 7 años en valor inicial de concesión VIC.

CAPITULO 7.- ESTRATEGIA FINANCIERA

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



7.1. OBJETIVOS

Con el análisis financiero que se ha realizado vamos a comprobar la viabilidad del proyecto inmobiliario CIUDAD MOTOR.

A través del estudio de los flujos de caja, VAN, TIR, tasas de descuento CAPM, análisis estáticos de rentabilidad, análisis dinámicos, y de sensibilidad, así como las estrategias de apalancamiento del proyecto vamos a sustentar que el Centro Comercial presentado, es una excelente opción para los inversionistas

Con los cronogramas de ingresos y ventas se podrá determinar los puntos críticos financieros del proyecto. De esta manera y a través de diferentes escenarios optimista y pesimistas, vamos a lograr visualizar de manera conceptual, los diferentes rendimientos que ofrece Ciudad Motor.

7.2. METODOLOGÍA

7.2.1. ANÁLISIS ESTÁTICO

El flujo de caja, es una proyección de ingresos y los gastos que se utiliza para tener una estimación numérica de la realidad del negocio. La liquidez en cada periodo se mide a través del tiempo pero en valores presentes. Con esta herramienta se puede actuar de antemano frente a las dificultades financieras que pueda tener el ejercicio. Sabemos que la seguridad de un negocio rentable, radica en el manejo adecuado de su liquidez, caso contrario simplemente dejaría de operar.

El caso de nuestro proyecto, no es la excepción, además se debe enfatizar mucho en las estrategias de solventación ya que sabemos que un centro comercial se basa en la concesión de locales no en la venta de los mismos. Motivo por el cual los ingresos son casi del 50% con respecto a otros proyectos inmobiliarios.

Podemos visualizar la comparación de los ingresos y los gastos de CIUDAD MOTOR, y la afectación a la utilidad directa debido a este fenómeno estratégico de comercio.

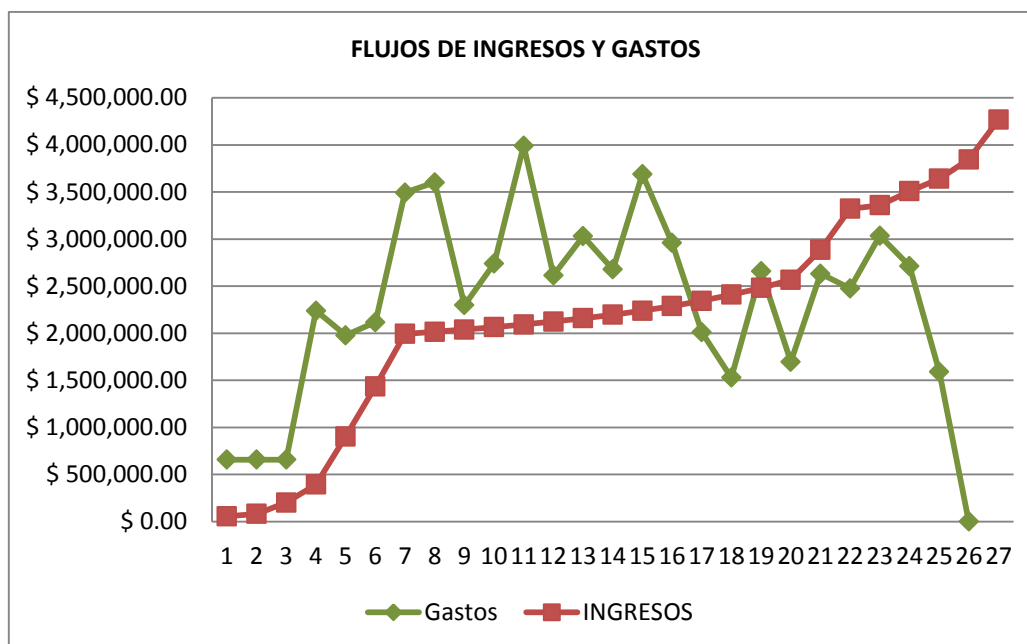


Ilustración 62 Flujo Ingresos y Gastos Proyecto CC CIUDAD MOTOR

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

Los ingresos y los egresos totales del CIUDAD MOTOR comprenden el siguiente grafico en el rango de tiempo que comprende la construcción de la obra hasta su apertura. Así también podemos visualizar que tenemos una utilidad negativa en dicho periodo, ya que solo se han contemplado los valores iniciales de concesión VIC.

INGRESOS Y EGRESOS	
TERRENO	\$ 42,139,000
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 47,261,000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 12,256,000
EGRESOS TOTALES	\$ 101,656,000
INGRESOS TOTALES	\$ 58,920,000

Tabla 41 Ingresos y Gastos Proyecto CC CIUDAD MOTOR

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

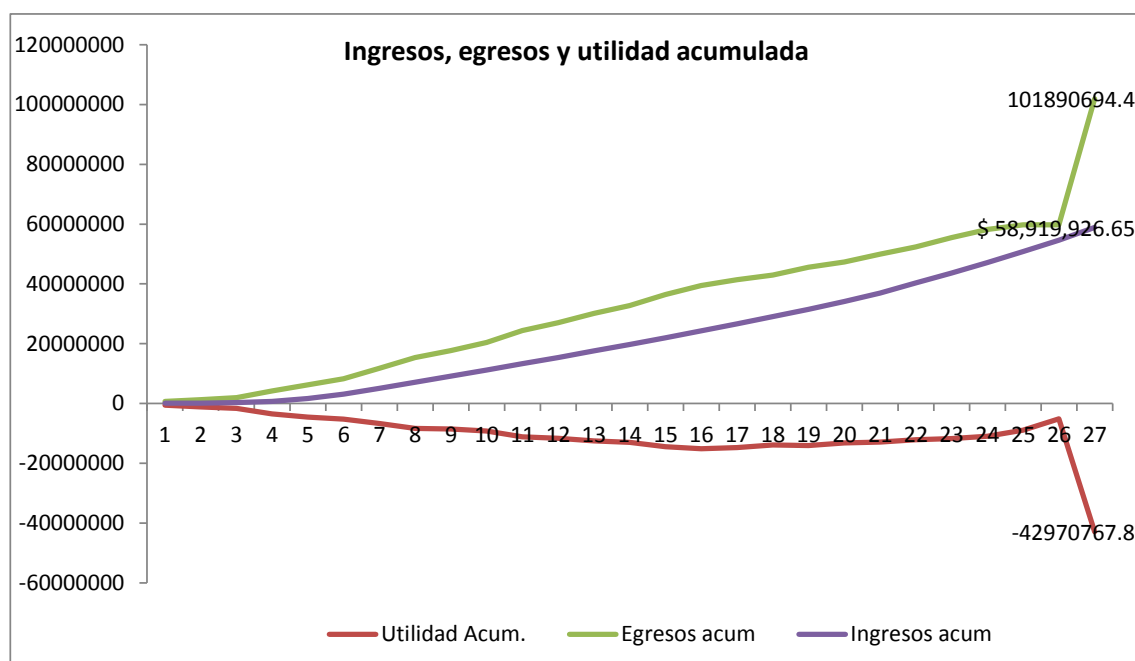


Ilustración 63 Ingresos, Egresos, Utilidad Acumulada Proyecto CC CIUDAD MOTOR

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: J.J. Moreano MDI 2013

Esta es la evolución simple del flujo de liquidez en el proyecto durante el periodo de obra. Lo cual corrobora en enfoque, que se debe visualizar al mediano plazo para determinar la utilidad de dicho giro comercial de concesión.

Este análisis arroja la utilidad simple bajo un esquema de estado de resultados ingresos menos gastos. Podemos ver el margen de ganancia que existe en un proyecto y cuál es el rendimiento esperado, el cual debe ser igualado o mejor aun superado.

ANÁLISIS ESTÁTICO	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,656,000
INGRESOS TOTALES	\$ 47,261,000
UTILIDAD	-\$ 54,395,000
MARGEN PROYECTO	-115%
RENDIMIENTO PROYECTO	18.42%

Tabla 42 Analisis Estatico

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

7.2.2. ANÁLISIS DINÁMICO

El análisis dinámico nos permite desarrollar un instrumento para el diseño de modelos financieros y esquemas con el fin de examinar futuras sensibilidades y escenarios que podrían afectar o influir en los estados financieros del proyecto CIUDAD MOTOR. Esta es la manera más realista de analizar el comportamiento de un proyecto inmobiliario.

7.2.3. TASA DE DESCUENTO

A través del flujo de caja neto del periodo de duración de proyecto, en cada rubro se realiza un descuento por el valor del dinero que adquiriría en esos momentos, para poder tener una razón de los valores presentes de nuestro capital. El modelo de valoración de activos financieros CAPM se calcula el costo de nuestro capital en cada uno de los periodos y hace una valoración final tomando en cuenta las variables de riesgo, y las de cero riesgo, para presentar exactamente cuál es la segunda opción de inversión en caso de no invertir en el proyecto presentado. La formulación para la obtención de dicha tasa, es la siguiente:

Ecuación 1

$$r_e = \text{TASA RIESGO CERO} + \text{PRIMA DE RIESGO}$$

$$r_e = r_f + (r_m - r_f) \times \beta$$

En el caso del proyecto que estamos analizando CIUDAD MOTOR, tenemos una tasa de descuento del 18.42% anual través del modelo CAPM ilustrada en la tabla a continuación, equivalente al 1.5% mensual.

Modelo CAPM	
rf	2.8
rm	13.2
rm-rf	10.4
Beta	0.54
rp	10%
re	8.42
Riesgo	18.42

Tabla 43 Modelo CAPM

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

7.2.4. VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO

Generalmente la valoración de los proyectos, donde se decide aceptar invertir o no, se determina a través de los resultados de los análisis de los criterios VAN y TIR. El VAN determina cual es el valor del proyecto a la fecha a través de la duración del mismo, de esta manera, el inversionista decide si ese valor representa la inversión. Por otro lado la TIR, es el rendimiento del proyecto a través de los valores netos del flujo, y se compara con la tasa a la que se podría invertir como segunda opción, evidentemente debe ser mayor que una segunda opción para invertir.

	UNIDAD	m2	m2	\$/m2	MESES	M\$
VENTA:	1	64648	58154	1013		58910
COSTOS	TERRENO					42139
	PLANEAMIENTO					1333
	CS.DIRECTO		58154	226.1071		47261
	OBR.COMPL.					7621
	GS.DIREC./ADMIN.			49.25	24	1182
	GS.VENTAS			4.00%		2356
	TOTAL					101892
UTILIDAD				expresado en 1x1000		-42982

Tabla 44 Distribucion de la Utilidad Proyecto CC Ciudad Motor

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Haciendo un análisis directo de resultados, el proyecto CIUDAD MOTOR arroja una utilidad negativa a la culminación del mismo.

Sin embargo el análisis del VAN nos muestra lo siguiente:

ANALISIS TIR Y VAN	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 58,919,926.65
UTILIDAD	-\$ 42,970,767.80
INVERSION MAXIMA	\$ 0.00
Tasa Desc	18.4%
Van	\$ 10,733,484.86
Tir Mensual	0.09%
Tir Anual	1.10%

Tabla 45 Analisis TIR y VAN

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Variabilidad del VAN					
Tasa de descuento anual	15.00%	20.00%	25.00%	30.00%	35.00%
Tasa de descuento mensual	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%
Valores del VAN	\$ 36,244,282.16	\$ 37,797,553.49	\$ 38,718,312.93	\$ 39,334,349.88	\$ 39,777,733.69

Tabla 46 Analisis de Variabilidad del VAN

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Como se había mencionado antes la utilidad de este proyecto es negativa en el periodo de culminación de la obra. Esto viene dado a que los locales comerciales, no se venden, se concesionan a los demandantes, y generan ingresos mensuales durante 7 años, los cuales derivan en una utilidad positiva a partir del año 3.

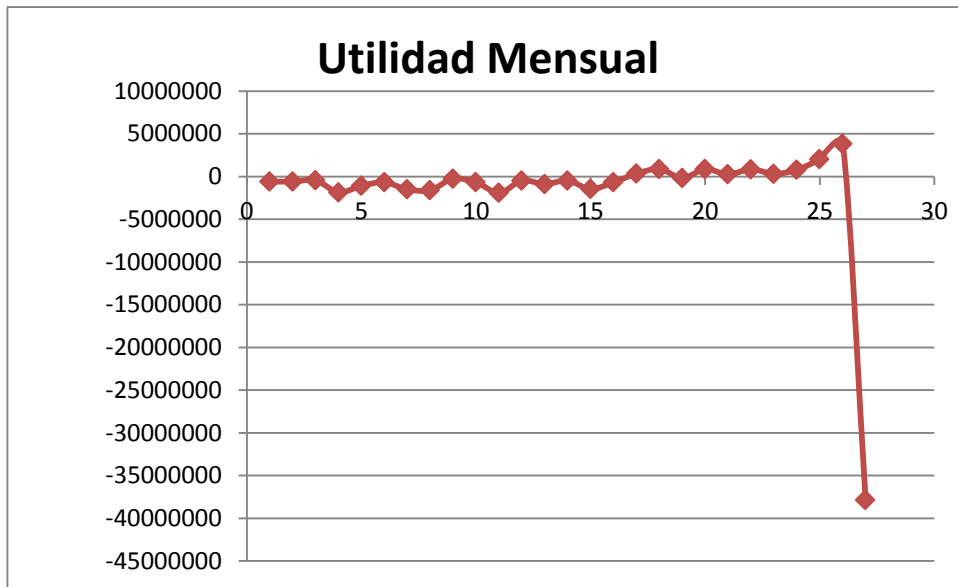


Ilustración 64 Utilidad Mensual

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

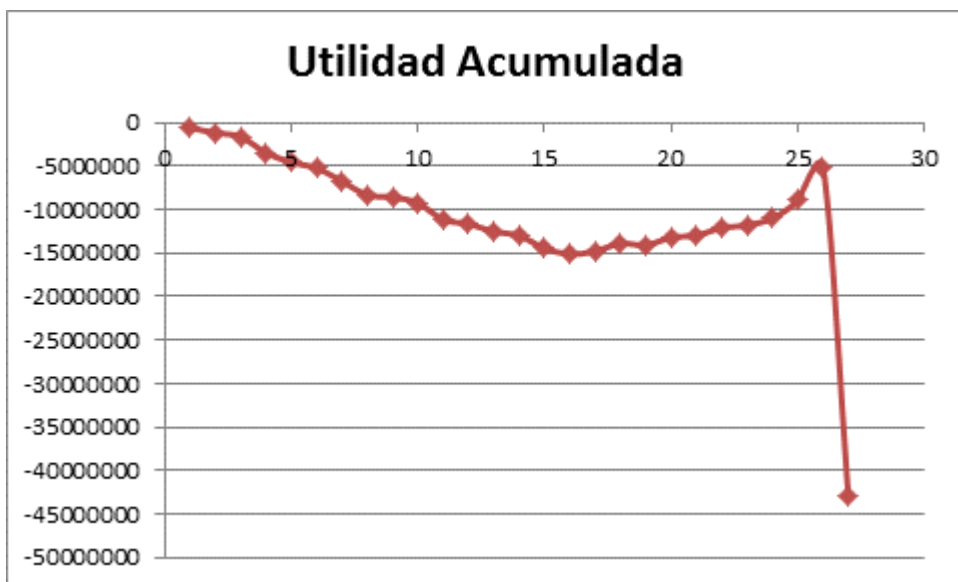


Ilustración 65 Utilidad Acumulada

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Evidentemente este proyecto es viable y muy atractivo desde el punto de vista del VAN, es decir a la culminación de la obra y habiendo cancela el valor del terreno a los accionistas, existen un valor actual de \$10,000,000, sin embargo, al llevar estos valores 7 años adelante con ingresos mensuales, el VAN incrementa a \$33,000,000. Estas cifras son irrefutables ante un inversor, que no se ve obligado a desembolsar, sino solamente aportar con el

activo más costoso del proyecto, el cual será cancelado, y por ultimo manejar un flujo perpetuo de VAN incremental mientras se siga concesionando.

Sin embargo por el método de la TIR, no se puede valorar este proyecto. Al tener flujo netos ascendentes y descendente que suben y bajan los niveles de cero es decir muchos cambios de signo, quiere decir que existen muchas TIRs para el proyecto, dadas entre cada periodo de cambio de signo.

A continuación podemos observar el VAN del proyecto CIUDAD MOTOR llevado a cinco años de ingresos mensuales por lo VMCs

ANALISIS TIR Y VAN	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 134,941,729.30
UTILIDAD	\$ 33,051,034.86
INVERSION MAXIMA	\$ 0.00
Tasa Desc	18.4%
Van	\$ 37,970,550.69

Tabla 47 Analisis VAN y TIR a 7 años de concesión

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Por ultimo también podemos visualizarla evolución de la utilidad, demostrada que recupera l inversión en el año 4 y salda utilidad positiva al cabo de 7 años de concesión de los locales.

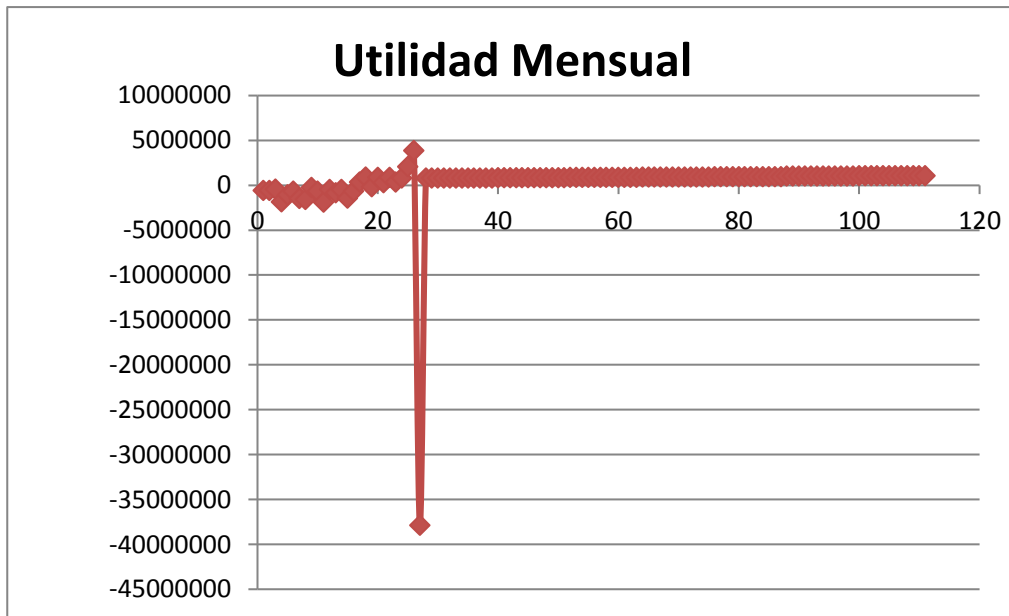


Ilustración 66 Utilidad Mensual a 7 años de Concesión

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

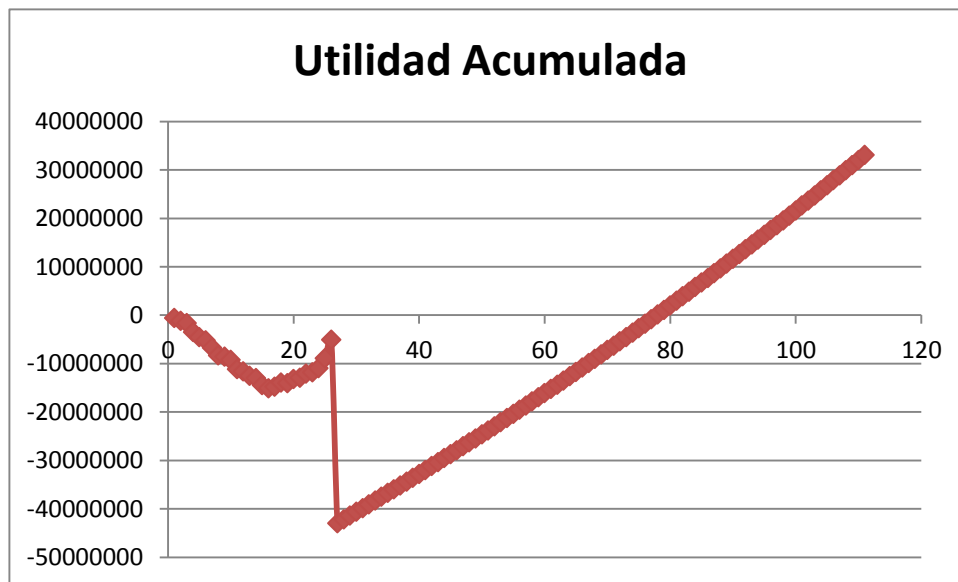


Ilustración 67 Utilidad Acumulada a 7 años de Concesion

FUENTE: WIESE ARQUITECTOS

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

7.2.5. APALANCAMIENTO

SERVICIO DE CRÉDITO		expresado en 1x100					
MES	4	7	10	13	16	19	22
CAPITAL	18000						0
AMORTIZACIÓN			6000		6000		6000
SALDO CAPITAL	18000	18000	12000	12000	6000	6000	0
INTERESES		540	540	360	360	180	180

Tabla 48 Estructura de Pagos de Credito

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

Bajo el esquema del apalancamiento, el proyecto finaliza con un VAN aun mayor, y sin problemas de liquidez durante los periodos de obra.

Además es muy importante recalcar el pago de dicho préstamos y del valor del terreno a los accionistas a la finalización de la obra.

Este es el resumen de la evolución del estado de resultados del proyecto.

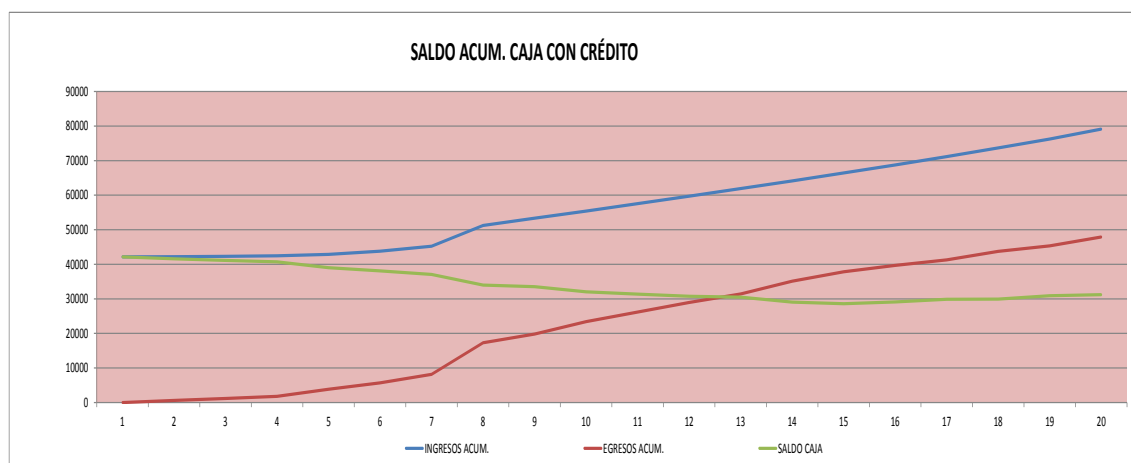


Ilustración 68 Saldo Acumulado de Caja con Credito

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

ANALISIS TIR Y VAN APALANCADO	
EGRESOS TOTALES	\$ 101,890,694.45
INGRESOS TOTALES	\$ 58,919,926.65
UTILIDAD	-\$ 42,970,767.80
FINANCIAMIENTO	\$ 1,800,000.00
INVERSION MAXIMA	\$ 0.00
Tasa Desc	18.4%
Van	\$ 32,079,700.00
Tir Mensual	0.25%
Tir Anual	3.00%

Tabla 49 Analisis VAN y TIR Apalancado

FUENTE: Arq. Juan Jose Moreano

Elaborado por: Juan Ignacio Aguirre 2013

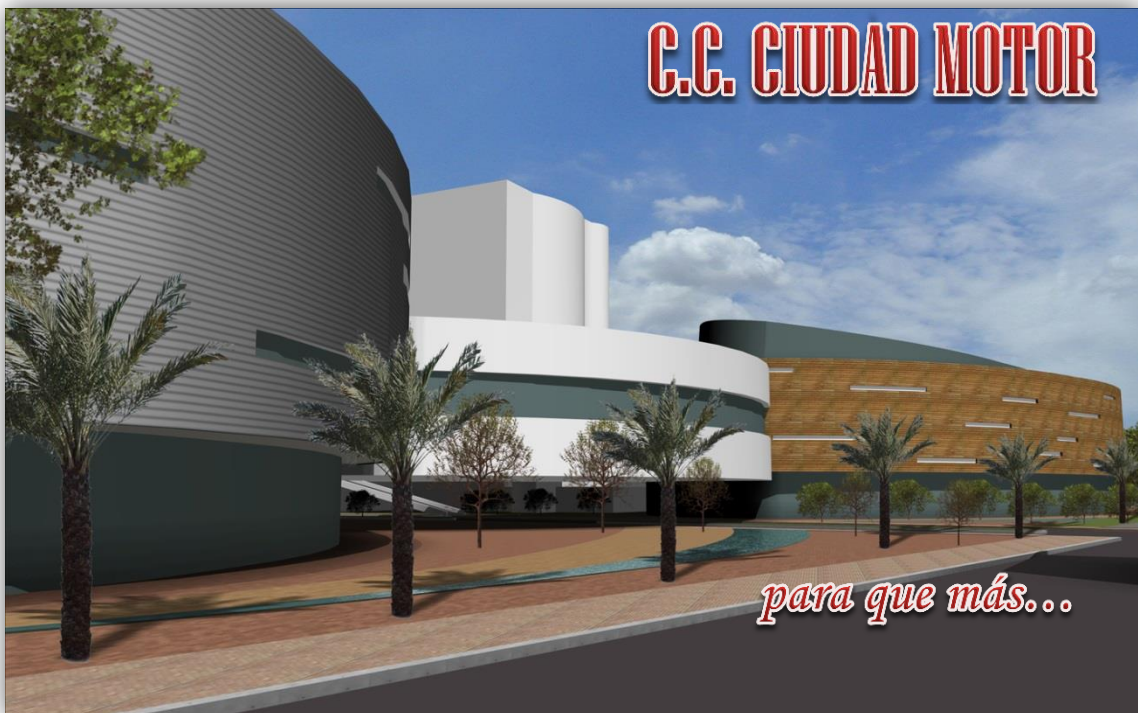
Llegar a un VAN de \$32,000,000 solamente en el periodo de la obra gracias al apalancamiento demuestra una solidez muy importante. Nuevamente no podemos tomar en cuenta la TIR ya que a futuro no es posible determinarla.

Bajo estos parámetros, los inversionistas deberían estar absolutamente confiados de los retornos de su inversión y que a largo plazo arrojan un VAN aun superior.

CAPITULO 8.- GERENCIA

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



8.1. OBJETIVO

La gerencia del proyecto permitirá determinar objetivos claros, el alcance del proyecto, entregables, supuestos, riesgos y determinar la estructura de desglose de trabajo para cada responsable de la gestión.

Se pretende realizar varios planes de gestión para los grupos de procesos, que serán ejecutados durante los ciclos de vida del proyecto, desde la etapa de inicio, planificación ejecución, control y cierre, con la finalidad de evaluar el progreso real del proyecto versus el planificado, además de generar una gestión tangible y medible en sus resultados y productos finales.

8.2. METODOLOGÍA

8.2.1. PLAN DE INTEGRACIÓN

El plan de integración es la interrelación que necesitan los planes de un proyecto para ensamblar y ser parte de un todo. Requiere el compromiso de los miembros del proyecto, pero dependerá principalmente de la gestión que realice el director de proyecto para la implementación de todos los planes. El resultado de este plan es el plan de proyecto en sí, en el que se definen el cómo, quién, cuándo y cómo se pondrá en práctica.

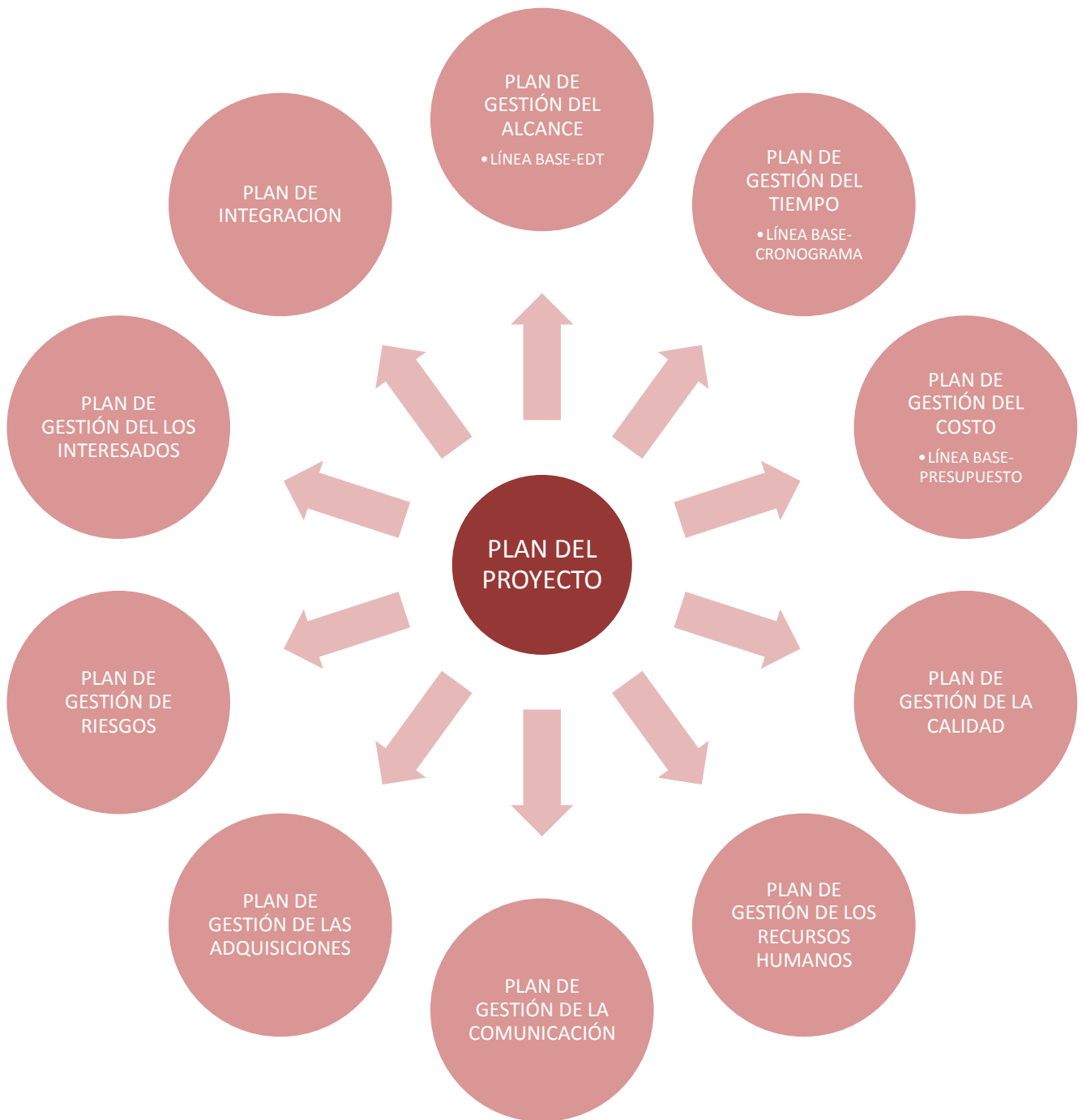


Ilustración 69 Plan de Integración

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.2. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

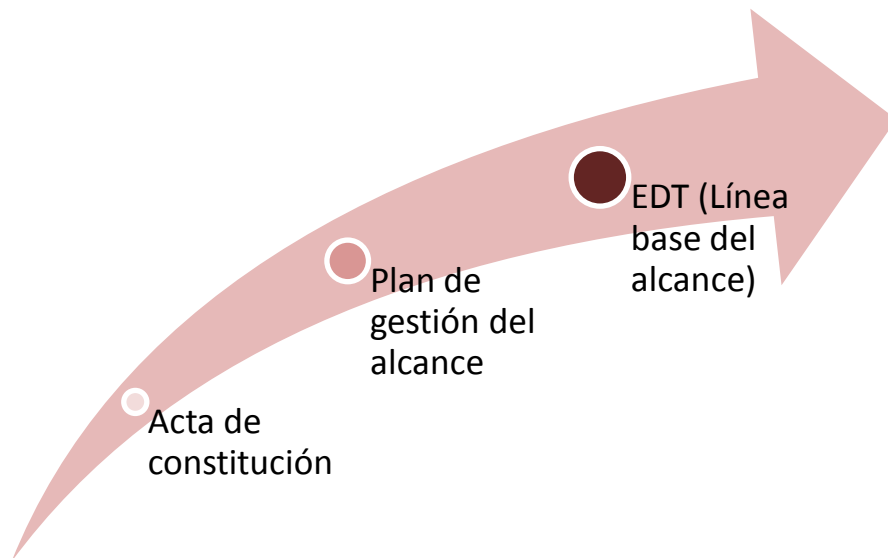


Ilustración 70 Plan de Gestion del Alcance

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.2.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El plan de negocios es la herramienta que se utiliza como herramienta básica para entender y definir el proyecto. Esta detalla los requisitos primordiales del análisis para determinar la rentabilidad del proyecto y sus inversionistas con la siguiente información:

- Análisis macroeconómico
- Análisis mercado
- Investigación del nicho objetivo y su capacidad adquisitiva
- Estrategia comercial
- Análisis financiero

8.2.2.2. DESARROLLO DEL PLAN DEL PROYECTO

La estrategia financiera y comercial, determinan el tipo de financiamiento del proyecto. Se establece el tipo de inversión requerida vía crédito o aporte de los interesados, además de

los ingresos por comercialización De esta manera la gerencia del proyecto gestiona la organización, evolución, y ejecución del proyecto.

8.2.2.3. MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

El plan del proyecto, contiene los medios y mecanismos de control que incluyen presentación de:

- Informes de estado quincenales
- Control de gastos
- Control de estado del proyecto
- Método del valor ganado

8.2.2.4. REQUISITOS DEL PRODUCTO

La gerencia debe tener en claro cuáles son los interesados y mayores influyentes del proyecto. Debe gestionar con cada uno de ellos todos los componentes competentes para no llevar contratiempos durante la ejecución.

PRINCIPALES INTERESADOS	INFLUENCIA DE REQUISITOS Y DETALLES DE PROYECTO
PATROCINADOR	Programa arquitectónico, costo y cronograma.
PROVEEDORES	Requisitos de pago, intercambio por departamentos, etc, capacidad de abastecimiento, etc.
MUNICIPIO Y OTRAS ENT. DE CONTROL	Parámetros de diseño arquitectónico y urbano (ordz. 352 y otras), permisos de construcción, etc.
ENTIDADES FINANCIERAS	Requisitos para crédito de construcción
PROPIETARIOS DE LOS 13 TERRENOS	Requisitos de negociación (pago, intercambio, etc).

CLIENTES	Programa arquitectónico, costos, calidad del proyecto.
VECINDARIO	Socialización del proyecto, mitigación de impacto de la construcción.

Tabla 50 Matriz de Requisitos del Producto

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.3. ENUNCIADO DEL ALCANCE

Una vez receptado los requisitos del producto emitidos por el grupo de interesados, se define que el proyecto consiste en:

En un plazo máximo de 24 meses, gestionar, planificar, construir y vender un complejo arquitectónico que contendrá un área útil de 20,000 m² de unidades de comercio, con todas las áreas complementarias y comunales exigidas por demanda y normativa.

8.2.3.1. DENTRO DEL ALCANCE:

- Planificación:
 - Estudios técnicos (arquitectura, instalaciones, paisaje, presupuesto, cronograma, especificaciones)
 - Permisos municipales
- Obras:
 - Parqueaderos
 - Construcción del centro comercial

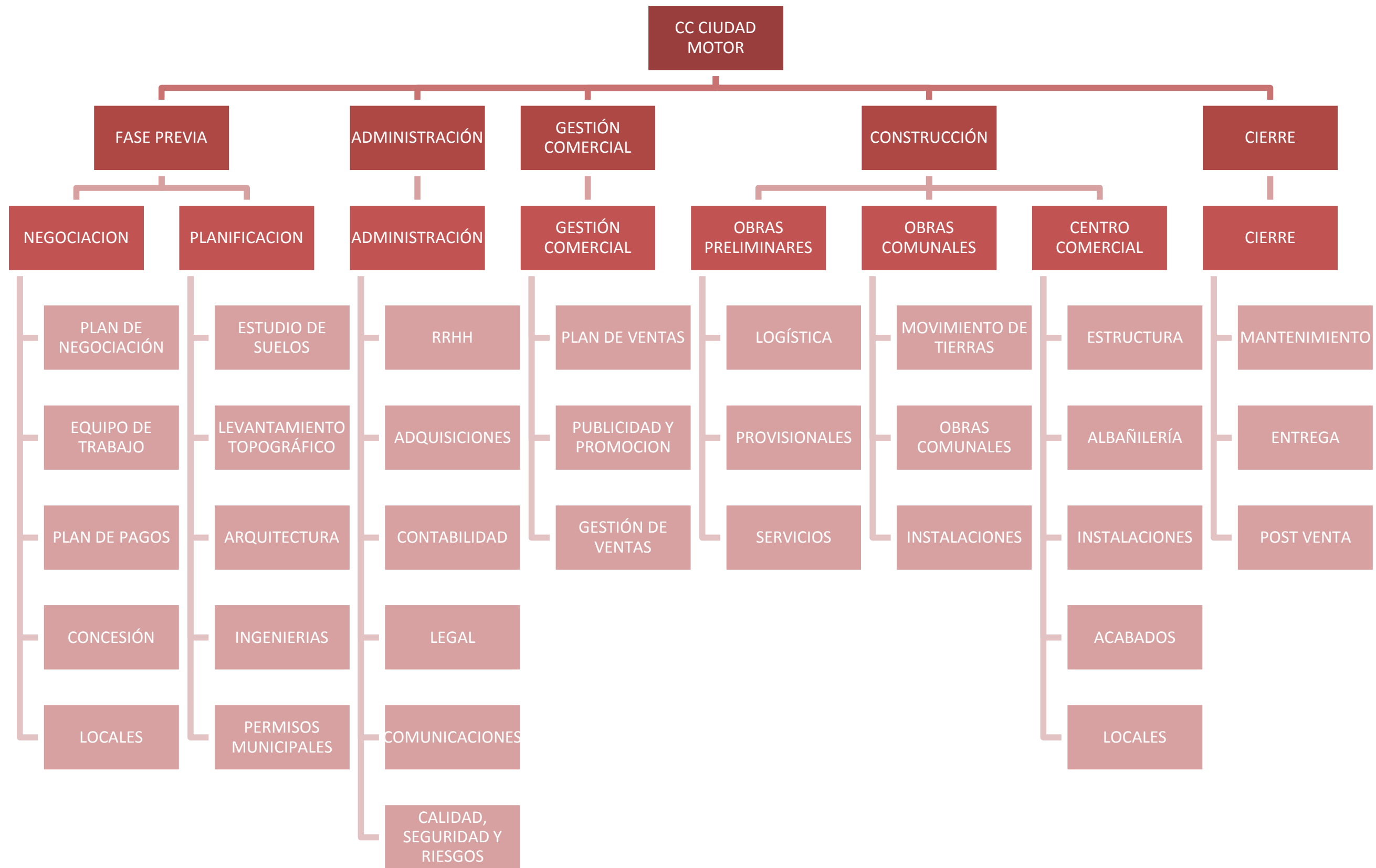
- Plaza pública
 - Vías peatonales
- Comercialización
 - Promesas de concesión de las unidades de comercio.
- Cierre
 - Entrega de locales

8.2.3.2. FUERA DEL ALCANCE:

- No se hará la administración del conjunto.
- No se hará la instalación de equipos especiales.
- No se hará el diseño interior de las unidades de vivienda.
- No se aceptarán cambios de las instalaciones y mampostería.

8.2.3.3. LÍNEA BASE DEL ALCANCE - ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO-EDT

FUENTE: Dario Alvarez Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013



8.2.4. GESTIÓN DEL CAMBIO

El alcance se encuentra previamente definido por La Estructura Detallada de Trabajo (EDT). En este constan actividades a desarrollarse tanto en el proyecto como en el producto.

Una vez desarrollado el EDT, podemos determinar el alcance del proyecto. Detallando las actividades necesarias para completar el producto final y sus características.

8.2.4.1. DEFINICIÓN DE CAMBIOS

Los cambios solo se declaran en orden de cambio siempre y cuando afecten a una de los tres pilares del triángulo de hierro: tiempo, costo, o alcance. Caso contrario solamente deben ser documentadas.



Ilustración 71 Análisis de Implementación de Cambio

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

CONDICIONES PARA APROBAR CAMBIOS	SI	NO
-INFLUYE EN EL DISEÑO ARQUITECTÓNICO?		X
-INFLUYE EN LA CALIDAD DE LOS MATERIALES ESPECIFICADOS?		X
-REQUIERE DE TIEMPO EXTRA PARA SU IMPLEMENTACIÓN?		X
-ES UN DETALLE CONSTRUCTIVO FÁCIL DE DEFINIR?	X	
-PUEDE REALIZARSE CON EL MATERIAL DISPONIBLE EN OBRA?	X	
-ES COMPATIBLE CON LOS ACABADOS POSTERIORES?	X	

Tabla 51 Matriz de Condiciones de Aprobación de Cambios

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.4.2. ORDEN DE CAMBIO

Una orden de cambio de emite bajo los siguientes parametros análisis y aprobaciones a las que son sometidos los cambios mayores previos su aprobación. Y se procesan según cada responsable.

8.2.4.2.1. CONDICIONES

CONDICIONES PARA APROBAR CAMBIOS	SI	NO
-INFLUYE EN EL DISEÑO ARQUITECTÓNICO?	X	
-INFLUYE EN LA CALIDAD DE LOS MATERIALES ESPECIFICADOS?	X	
-REQUIERE DE TIEMPO EXTRA PARA SU IMPLEMENTACIÓN?	X	
-ES UN DETALLE CONSTRUCTIVO FÁCIL DE DEFINIR?		X
-PUEDE REALIZARSE CON EL MATERIAL DISPONIBLE EN OBRA?		X
-ES COMPATIBLE CON LOS ACABADOS POSTERIORES?		X

Tabla 52 Condiciones de Cambio

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.4.2.2. RESPONSABLES

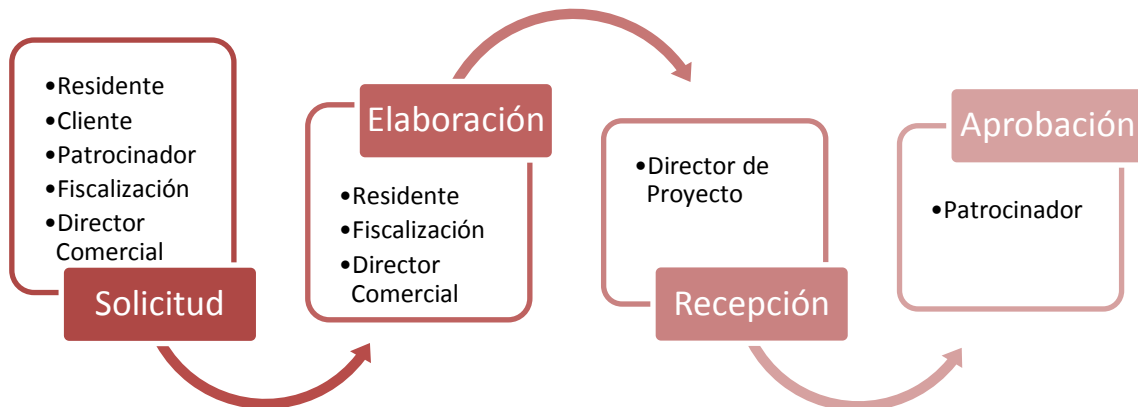


Ilustración 72 Proceso de Cambio

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.4.3. FORMATO DE ORDEN DE CAMBIO

En este caso proceder a la elaboración de una orden de cambio que contiene tres áreas importantes como son el alcance, el costo y el tiempo.

ALCANCE. En este capítulo se presenta la descripción gráfica del cambio y una comparación de especificaciones.

COSTO. En este capítulo se anexa un presupuesto detallado de los cambios propuestos en valores que incluirán tanto el costo como la utilidad del constructor.

TIEMPO. En este capítulo se establece la incidencia que tendrá el cambio en el cronograma real actual. Si el trabajo no se encuentra en la ruta crítica solamente asignar un número de días adicionales, pero si es parte de alguna de las rutas críticas presentar una reprogramación parcial o total del proyecto.

Si la orden de cambio no es aprobada se procede a archivarla y registrarla en el formato de registro de cambios.

Si es aprobada se procede a registrarla y a actualizar la información en todas las áreas según el siguiente esquema.

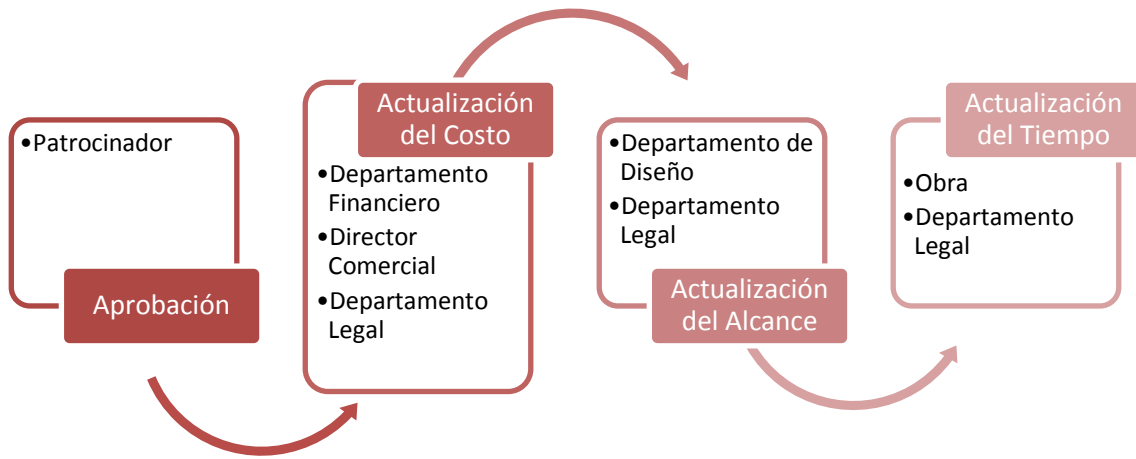


Ilustración 73 Proceso de Actualización

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

ORDEN DE CAMBIO			
OBRA:		ORDEN DE CAMBIO NO.:	
		FECHA:	
CONTRATISTA:		PLAZO CONTRACTUAL:	
FISCALIZACIÓN:		MONTO CAMBIO:	
UBICACIÓN:			
ESTADO DEL INFORME Y DE LAS PARTES DEL UNICO EVALUADOR QUE AUTORIZA EL CAMBIO			
SITUACIÓN ORIGINAL DEL PLAN Y ESPECIFICACIONES (Incluir gráficos y cálculos en hojas adicionales)			
JUSTIFICACIÓN (Condiciones técnicas, económicas u otras que obligan o recomiendan el cambio)			
PROPUESTA TÉCNICA (Alternativa(s) propuesta(s) - Adjuntar los nuevos planos, manuales, catálogos u otras especificaciones técnicas)			
PROPUESTA ECONÓMICA (Especificar los rubros y sus respectivos costos en USD)			
CRONOGRAMA (Identificar los cambios en plazo, si existiere, a consecuencia de los cambios propuestos. Indicar las actividades que se verán afectadas)			
Cambios de Cronograma (Tiempo en días):			
Actividades afectadas:			
AUTORIZACIONES			
<small>Los abajo firmantes autorizan ejecutar los cambios propuestos en los términos técnicos, económicos y de tiempo según se describe arriba</small>			
DIRECTOR DE PROYECTO:		FISCALIZADOR:	
Nombre:		Nombre:	
Firma:		Firma:	
PROMOTOR:		PROPIETARIO(S) aplica	
Nombre:		Nombre:	
Firma:		Firma:	

Ilustración 74 Orden de Cambio Tipo

Tomado de Plan de Calidad de Serrano Proaño S.A.

8.2.4.4. REGISTRO DE CAMBIOS

Es un formato que se alimenta con los cambios aprobados y no aprobados que se presenten. El total del monto de los cambios aprobados servirá para complementar el control del costo como adicionales. Este formato sirve para dar seguimiento a los cambios y es responsabilidad del director de proyecto.

Nº	DESCRIPCIÓN	MONTO	TIEMPO	RESPONSABLES	APROBADO	COMPLETADO
1	Cambio de marca de cerámica	\$ 5,000.00	10	AD, OB	SI	50%
2	Cambio de mobiliario	\$ 1,000.00 0	60	AD, DS, OB	NO	0%
TOTAL		\$ 5,000	10			

Tabla 53 Registro de Cambio

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.5. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

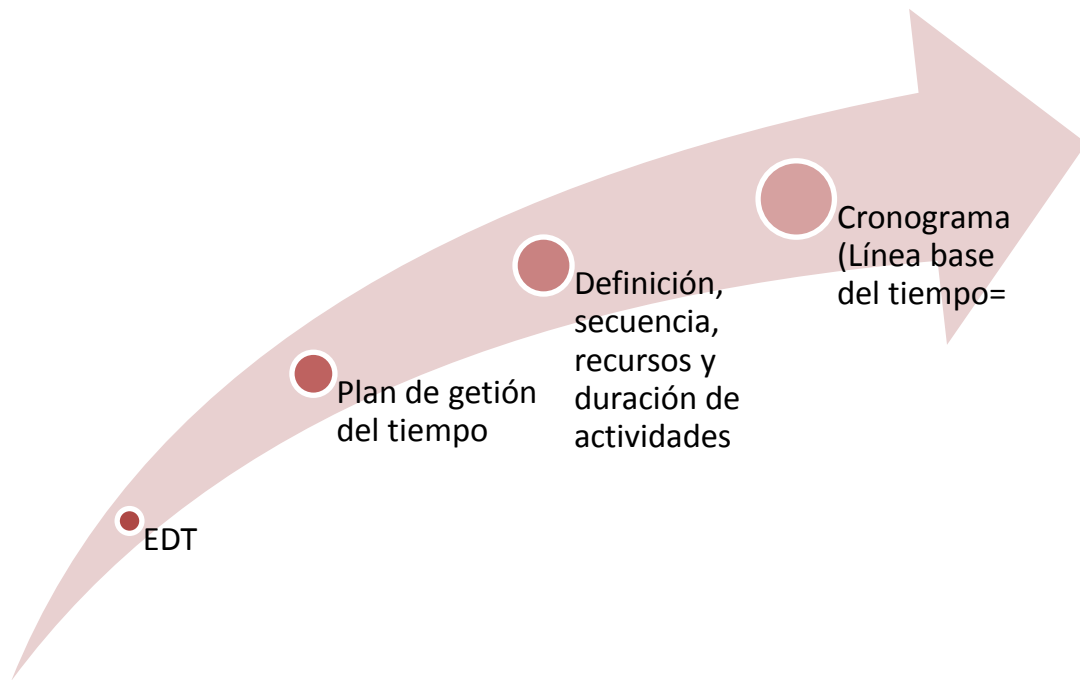


Ilustración 75 Plan de Gestion del Tiempo

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

ELEMENTOS PLAN DEL TIEMPO	DETALLES
DESARROLLO CRONOGRAMA	El software que se utilizará permite contar con el modelo de cronograma tipo Diagrama de Gant y diagrama de red
NIVEL DE PRECISIÓN	Para este tipo de proyectos, la precisión del cronograma debe ser entre un -5% y un + 10%, por lo que de ser necesario, en función de la complejidad de este caso, se debería utilizar el método de desviaciones estándar de proyectos similares para que la probabilidad de terminar entre ese rango de tiempo sea mayor al 95%.

UNIDADES DE MEDIDA	Se usará el software Microsoft Project, el cual permite utilizar como unidad de tiempo al día.
UMBRALES DE CONTROL	Si existe un desfase superior a 1 semana dentro de la ruta crítica, y de 2 semanas dentro de cualquier otra actividad.
REGLAS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	Se trabajará con la metodología del valor ganado, especialmente con los índices de control del cronograma.
REPORTES Y PROCESO	Existirán reportes de cada equipo de trabajo (4 en total), los cuales serán resumidos por el superintendente de obra al constructor, quien los presentará quincenalmente al director del proyecto.

Tabla 54 Plan de Tiempo

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.5.1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

Después de obtener los “paquetes de trabajo”, que son el último eslabón del EDT, se pasa a una nueva descomposición de cada uno de ellos, esta vez en “tareas”.

Las tareas en un proyecto de esta tamaño deben sobrepasar la cantidad de 1000, y con la finalidad de que este ejercicio académico pueda ser demostrativo de la metodología del PMI, se simplificó este paso asumiendo como actividades los paquetes de trabajo antes señalados.

8.2.5.2. RUTA CRÍTICA

Las actividades pintadas con color rojo que se encuentran en el diagrama están dentro de la ruta crítica (un retraso en la misma alarga la conclusión del proyecto), las mismas que se detallan a continuación:

- 0. Aprobación del acta de constitución del proyecto
- 1.1.1. Plan de negociación de terreno
- 1.1.2. Conformación de equipos de negociación
- 1.1.3. Elaboración de convenios de pago
- 1.1.4. Escrituración del lote
- 1.2.5. Obtención de permisos Municipales
- 4.2.1. Movimiento de tierras para cimientos
- 4.2.2. Estructura de casas
- 4.3.1. Casas tipo A y B
- 4.3.3. Albañilería de casas tipo A y B
- 4.3.4. Acabados de casas tipo A y B
- 5.2. Escrituración
- 5.3. Entrega Definitiva
- 5.4. Posventa

8.2.5.3. DIAGRAMA DE RED

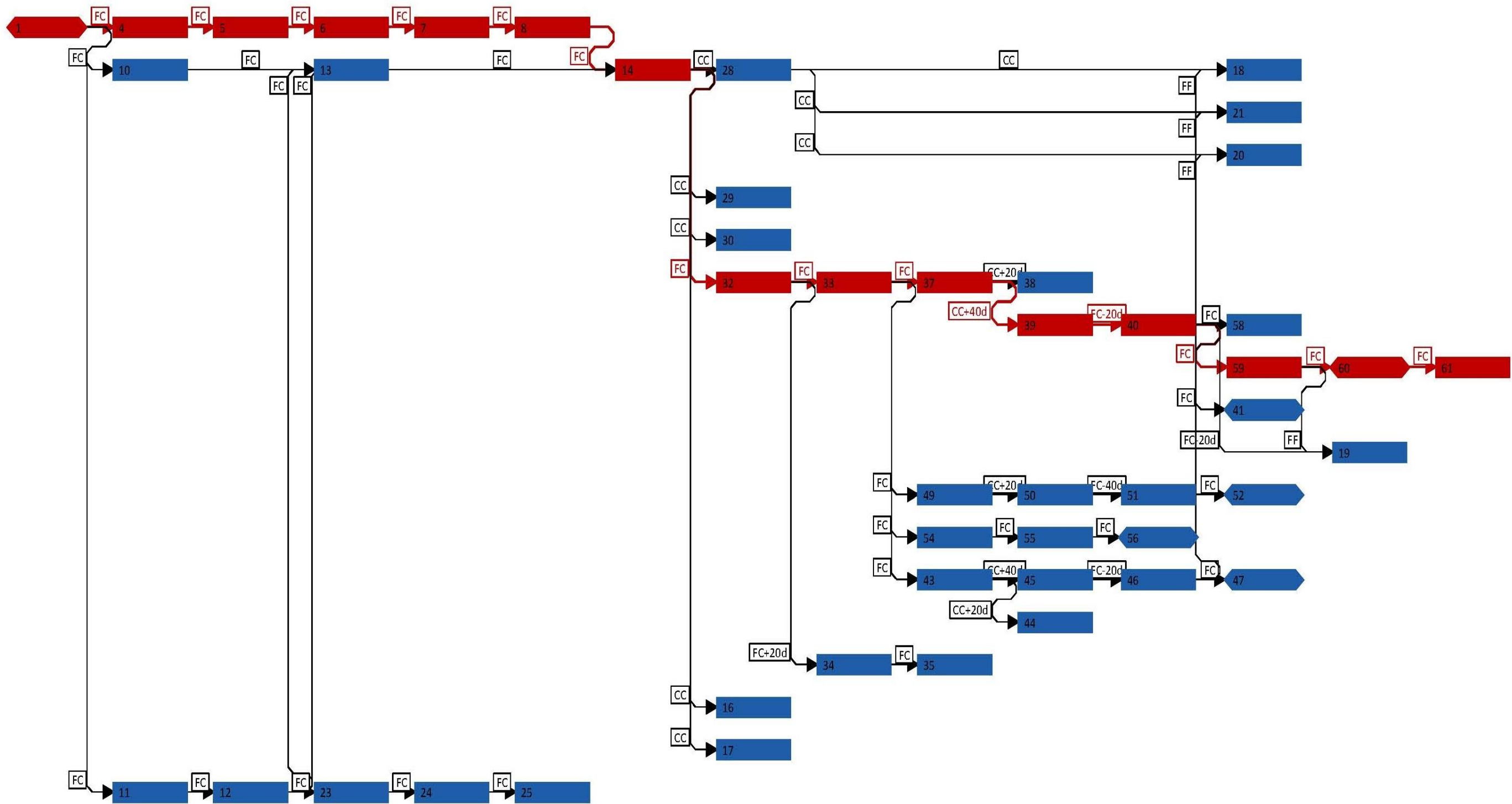


Ilustración 76 Diagrama de Red

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.6. PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO

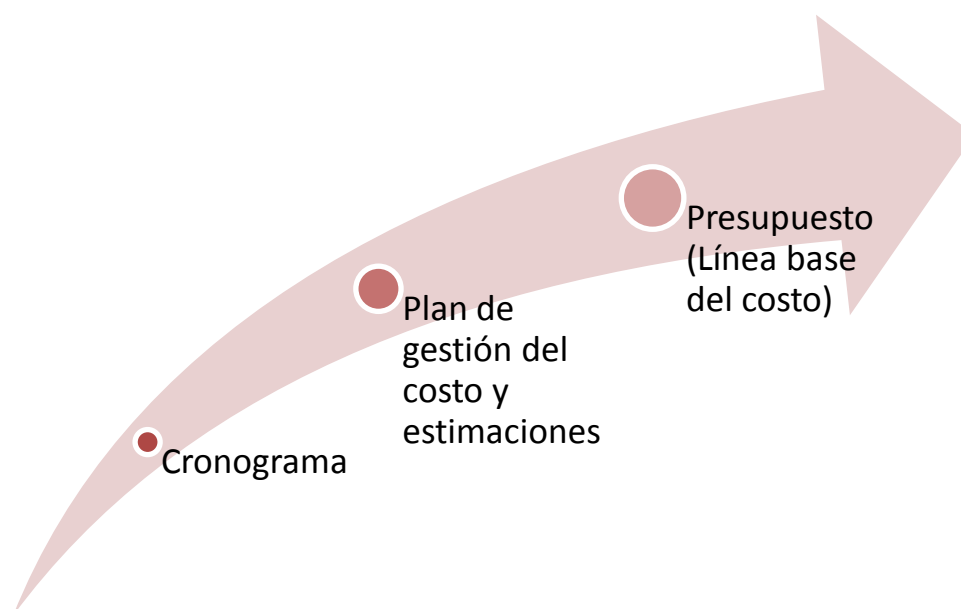


Ilustración 77 Plan de Gestion del Costo

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

ELEMENTOS DEL PLAN DE COSTOS	DETALLES
NIVEL DE PRECISIÓN	Para este tipo de proyectos, la precisión del presupuesto debe ser entre un -5% y un + 10%, por lo que mayoritariamente se utilizará la herramienta de cotizaciones, las cuales garantizan que los costos de materiales y servicios no sufrirán desfases mayores.
UNIDADES DE MEDIDA	Dólares americanos
UMBRALES DE CONTROL	Por el tamaño del proyecto, se establece que el umbral del control será de \$ 50.000, es decir que si existiese un desfase superior o un

	ahorro igual o mayor a este monto, se debe realizar un plan de acción que tome correctivos.
REGLAS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	Se trabajará con la metodología del valor ganado, especialmente con los índices de control de costos.
REPORTES Y PROCESO	El director del proyecto en conjunto con el departamento financiero y de adquisiciones será responsable de reportar cualquier desviación en el presupuesto.

Tabla 55 Plan de Costo

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.6.1. ESTIMAR LOS COSTOS

Para la estimación de costos se utilizó los siguientes elementos:

8.2.6.2. HERRAMIENTAS:

- Cotizaciones de bienes y servicios: La mayor parte de los insumos que necesitaría el proyecto se estimó a través de esta técnica.
- Juicio de expertos: Este criterio fue usado para determinar todos los elementos que generarían un costo al proyecto.

8.2.6.3. PLAN DE CUENTAS:

Todos los costos se distribuyeron en la misma estructura del EDT, lo cual configura el “plan de cuentas”, lo cual facilita realizar el seguimiento de este tema, pues es más sencillo detectar en que parte del proyecto se presentan desfases, además esto es también de utilidad para armar los libros contables del proyecto.

8.2.6.4. NIVEL DE CERTIDUMBRE

Con esto se puede definir que la estimación del costo responde a un rango de certidumbre del -5% a +10%.

8.2.6.5. LÍNEA BASE DEL COSTO - PRESUPUESTO

(1) TERRENO			
Area (m2)	21,676.51		
Precio de compra del terreno (m2)	\$ 1,944.00		% INCIDENCIA
TOTAL COSTO TERRENO		42,139,135.44	41.36%

(2) COSTOS DIRECTOS DEL PROYECTO			Total	% INCIDENCIA
			(US\$)	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
(a) Construccion	Area (m2)	Costo Unitario /m2		
LOCALES	44,815.80	\$ 450.00		
	SUMAN	20,167,110.00		
ESTACIONAMIENTOS	90,311.50	\$ 300.00		
	SUMAN	27,093,450.00		
Area total de construccion (area bruta m2)	135,127.30			% INCIDENCIA
SUB TOTAL CONSTRUCCION		47,260,560.00		46.38%

Tabla 56 Línea Base Costo-Presupuesto

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.7. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

8.2.7.1. NORMAS DE CALIDAD APLICABLES

Las normas de calidad que regirán el proyecto en su construcción serán:

- Normas especiales municipales aplicables a esta tipología de construcción
- Las Normas del INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- Especificaciones del proyecto

8.2.7.2. ORGANIZACIÓN

El aseguramiento de la calidad estará a cargo de una empresa externa de fiscalización quien tendrá contacto directo con el inspector de calidad de obra en cuanto al seguimiento diario, cumplimiento de este plan e implementación de requerimientos especiales que surjan en el día a día.

8.2.7.3. ACTIVIDADES A CONTROLAR

- a. Ingenierías
- b. Movimiento de tierras
- c. Estructura
- d. Instalaciones
- e. Albañilería
- f. Acabados
- g. Mobiliario

8.2.7.4. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD

La calidad empieza con un diseño adecuado y preciso, para lo cual las actividades de diseño deben iniciar con la asignación de personal calificado y con experiencia; en el

transcurso del diseño deberá brindarse un adecuado seguimiento, revisión y control de los trabajos, y el uso de herramientas adecuadas.

El diseño se deberá tener en cuenta las mejores prácticas y la adecuación al lugar del proyecto y sistemas propuestos en el alcance del trabajo. Por lo tanto, las actividades de construcción se centrarán en lograr con éxito la ejecución del proyecto de acuerdo con las especificaciones del contrato, el calendario y el Plan de Control de Calidad.

8.2.7.5. PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE SOMETIMIENTOS.

Después de la definición interna de diseños y materiales se prepara un documento para someterlo tal como se indica en el cronograma de sometimientos. Los sometimientos se preparan con 2 objetivos, aprobación por parte de fiscalización o para información únicamente.

8.2.7.6. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE SOMETIMIENTOS

Para las actividades a controlar (memorias de diseño, planos, especificaciones, pruebas y certificados) se preparará un registro de entrega y seguimiento de sometimientos. El Ninguna construcción o actividad de instalación se llevará a cabo antes de las aprobaciones necesarias de los sometimientos.

El Registro de Sometimientos se utiliza para controlar las aprobaciones a lo largo del proyecto. El Contratista controlará cuidadosamente las operaciones de adquisición de materiales para asegurar que cada sometimiento se hizo en o antes de la fecha de presentación programada en el Registro de Sometimientos.

8.2.7.7. VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Se realizarán las pruebas adecuadas y suficientes para asegurar que los productos cumplan con los requisitos del proyecto extraídos de las especificaciones y normas de calidad que apliquen al proyecto.

8.2.7.8. LABORATORIOS

Los laboratorios a utilizarse para el control de calidad deberán ser aprobados previamente por la fiscalización del proyecto presentando una referencia.

8.2.7.9. FASES DE CONTROL

El control de calidad se realizará en 3 fases, una preparatoria o de planificación, una inicial y una de seguimiento y control.

- **Fase preparatoria**

En esta fase se prepara y planifica las actividades. Se utilizará un formato en el que se reflejan 3 puntos importantes, las especificaciones, los materiales necesarios y el procedimiento.

- **Fase inicial**

Esta fase es la socialización de la fase anterior con el personal. Se dejan planteados los materiales a utilizarse y los procedimientos. Este formato deberá contar con la firma del jefe de cuadrilla para garantizar su aplicación en obra.

- **Fase de seguimiento**

Esta fase tiene el mismo formato que la fase de control y tiene el objetivo de monitorear el seguimiento de calidad.

8.2.7.10. REGISTRO DE DEFICIENCIAS

Es otro formato de seguimiento en el que se registran deficiencias con el objeto de identificarlas y poner fechas y responsables para su solución.

8.2.7.11. PROCEDIMIENTOS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Tiene como responsable a un fiscalizador externo, quien procederá a aprobar los sometimientos descritos en el procedimiento anterior.

El fiscalizador cuenta con la responsabilidad de aprobar materiales y procedimientos sometidos por el inspector de calidad

- Supervisar y garantizar el cumplimiento de los planes aprobados, procedimientos y especificaciones.
- Aprobar planillas previo pago por el patrocinador.
- Realizar el seguimiento al registro de sometimientos.

8.2.8. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

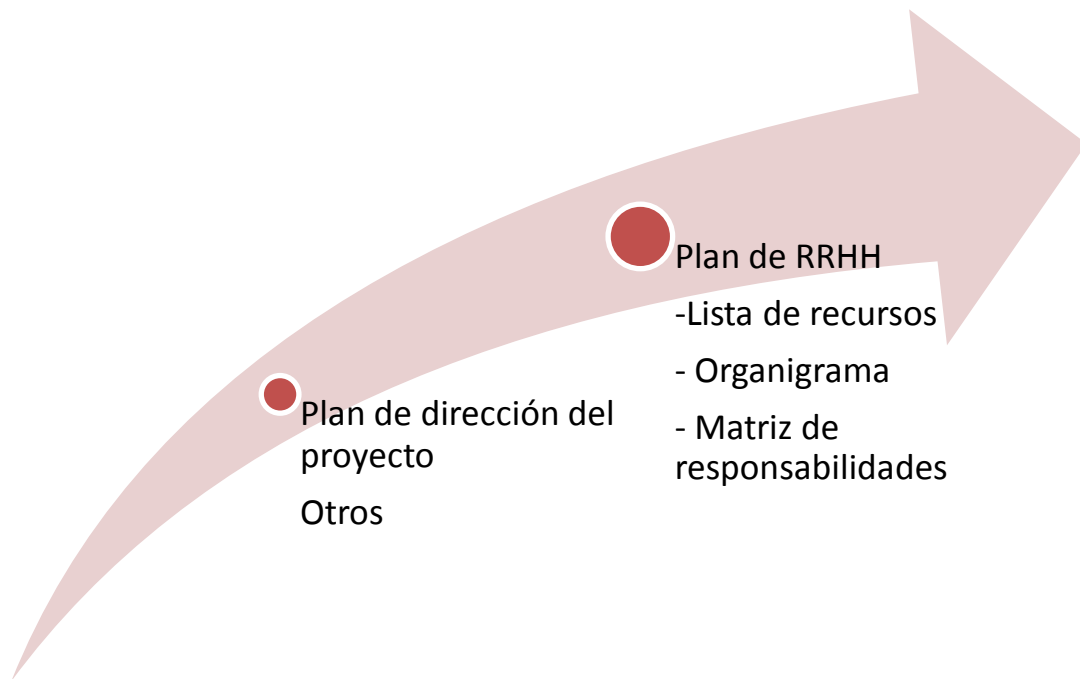


Ilustración 78 Plan de Gestion del RRHH

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.8.1. FUNCIÓN DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS

El tamaño del proyecto, hace necesario que se cree un departamento de recursos humanos, el cual estará bajo la dirección administrativa, y que será responsable de las actividades que se indican a continuación:

- **Realizar las contrataciones:** Definición de perfiles, publicación de vacantes, entrevistas, filtrar candidatos, etc.
- **Establecimiento y control de horarios de trabajo.-** En coordinación con los otros departamentos, dar criterios y hacer conocer la normativa sobre la jornada laboral, horas extra, suplementarias, etc.
- **Seguimiento del clima laboral:** Mediación y resolución de conflictos laborales internos.

- **Detectar y reportar las necesidades de capacitación del personal:** Conocer el perfil de cada recurso, e informar de las áreas de conocimiento que necesita adquirir el mismo, en caso de que el proyecto lo necesite.

8.2.8.2. CRITERIOS DE CONTRATACIÓN

Se establecerá una categorización de puestos, los cuales estarán en función de las leyes laborales, con lo cual se realizará con la colaboración del asesor jurídico se establecerá un modelo de contrato para cada categoría de puesto, en los cuales se establecerá claramente las responsabilidades de cada empleado, horarios, multas, derecho a vacaciones, etc.

8.2.8.3. CRITERIOS DE LIBERACIÓN

Una vez realizado el contrato, la liberación se dará conforme sea establecido en el mismo, por mutuo acuerdo si existe la motivación de una de las partes, o por las vías legales de ser el caso.

8.2.8.4. ORIGEN DE LOS RECURSOS

El recurso humano provendrá de fuentes internas (empresa inmobiliaria), o de fuentes externas, como se describe a continuación:

8.2.8.5. ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES

Con la finalidad de que el trabajo se desarrolle fluidamente, en los siguientes gráficos se detalla la estructura organizativa de las áreas del proyecto, y las responsabilidades que conlleva cada una de ellas:

8.2.8.6. ORGANIGRAMA

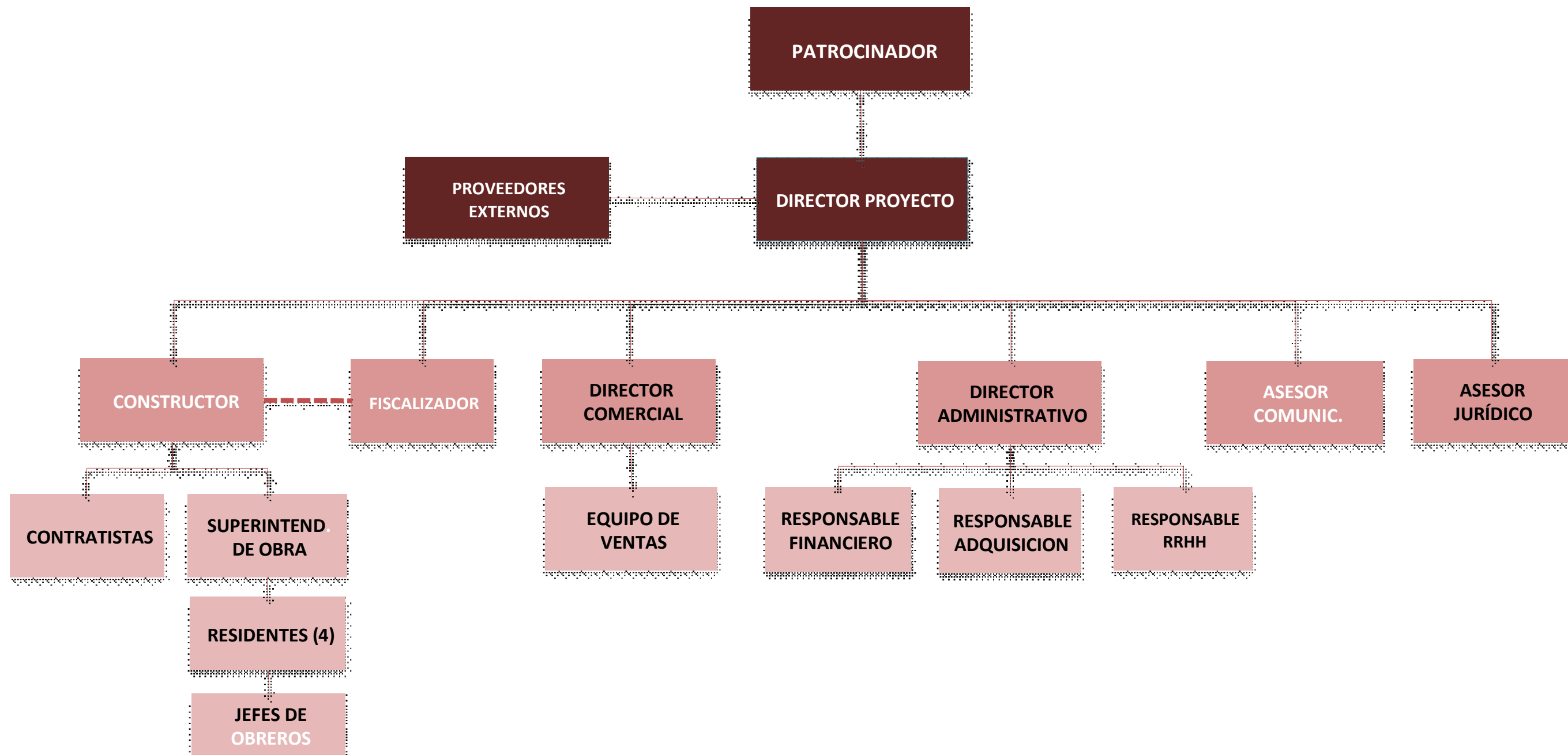


Ilustración 79 Organigrama

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.8.7. MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

	PATROCINADOR	DIRECTOR PROYECTO	CONSTRUCTOR	FISCALIZADOR	DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR ADMINIST.	ASESOR COMUNICAC.	ASESOR JURÍDICO
FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE							
NEGOCIACIÓN TERRENOS		SUPERVISIÓN						RESPONSABLE
INFORMES DE ESTADO	RECEPCIÓN	ELABORACIÓN						
INFORMES DEPARTAMENTALES			ELABORACIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN
SOLICITUDES DE CAMBIO	APROBACIÓN	RECEPCIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN	ELABORACIÓN			
CONTRATACION DE PERSONAL						RESPONSABLE		ASESORÍA
ADQUISICIONES	SUPERVISIÓN					RESPONSABLE		ASESORÍA
INFORMES CONTABLES						RESPONSABLE		
PROMESAS CONCESIÓN		SEGUIMIENTO			RESPONSABLE			ELABORACIÓN
EJECUCIÓN CONSTRUCCIÓN		SUPERVISIÓN	RESPONSABLE	CONTROL				
GESTIONES MUNICIPALES		RESPONSABLE						
ESCRITURACIÓN		SEGUIMIENTO						RESPONSABLE
PROGRAMACIÓN DE REUNIONES		RESPONSABLE						
SEGURIDAD INDUSTRIAL		SUPERVISIÓN	RESPONSABLE	CONTROL				
ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO CLIENTES					RESPONSABLE			
CONTROL DE CALIDAD		SUPERVISIÓN		RESPONSABLE				
PROG. Y DIRECCIÓN DE REUNIONES		RESPONSABLE						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN							RESPONSABLE	
SOCIALIZACIÓN		RESPONSABLE					RESPONSABLE	

Tabla 57 Matriz de Roles y Responsabilidades

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.9. PLAN DE GESTION DE LA COMUNICACIÓN

A continuación, una vez identificados los stake holders, presentamos los entregables del plan de gestión de la comunicación de acuerdo a cada fase del proyecto

INTERESADOS	FASE PREVIA	FASE DE COMERCIALIZACIÓN	FASE DE CONSTRUCCIÓN	FASE DE CIERRE
PATROCINADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de constitución - Plan de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de ventas - promesas de concesión 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de estado del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Escrituración
PROMOTOR	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de constitución - Plan de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de ventas - promesas de concesión 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de estado del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Escrituración
DUEÑOS DE TERRENOS	<ul style="list-style-type: none"> -unificación de lotes, 			
EQUIPO DE PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de constitución - Plan de proyecto - elaboración de plan masa, 			

	<p>planos, cronogramas</p> <p>Permisos de construcción.</p>			
EQUIPO DE COMERCIALIZACIÓN		<p>-promesas de concesión</p> <p>-documentos de financiamiento</p>	<p>-promesas de concesión</p> <p>- documentos de financiamiento</p>	<p>-Acta de entrega- recepción</p> <p>-Escrituras</p>
CLIENTES		<p>-promesas de concesión</p> <p>-documentos de financiamiento</p>	<p>-promesas de concesión</p> <p>- documentos de financiamiento</p> <p>-ordenes de cambio</p>	<p>-Acta de entrega- recepción</p> <p>-Escrituras</p>
EQUIPO DE EJECUCIÓN			<p>-Informes de estado del proyecto</p> <p>-acta de juntas de reunión de status</p>	<p>-Acta de entrega- recepción</p>
DIRECTOR DEL	- Acta de	- Plan de ventas	- Informes de	-

PROYECTO	constitución - Plan de proyecto	- promesas de concesión	estado del proyecto -Informes de estado del proyecto -acta de juntas de reunión de status	Escrituración -Acta de entrega-recepción
VECINOS, MUNICIPIO Y OTROS ACTORES DEL SECTOR AFECTADOS			-Permisos	

Tabla 58 Plan de Comunicación

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

INTERESADOS	TIPO		OBJETIVO		NIVEL		RESPONSAB	MEDIO
	Interno	Externo	Etapa	Entregable	interés	influencia		
patrocinador	x		previa	acta de constitución, plan de negocio	alto	alto	Director	Informe escrito

			comercialización	promesas de ventas	bajo	bajo	Comercialización	Informe escrito
			cierre	escrituras	alto	bajo	Dpto. legal	Escrituras notariadas escritas
promotor	X		previa	acta de constitución, plan de negocio	alto	Alto	promotor	Informe escrito
			comercialización	promesas de concesións	alto	Alto	comercialización	Informe escrito
			cierre	escrituras	bajo	bajo	Dpto. legal	Escrituras notariadas escritas
Dueños de terrenos		x	previa	escritura unificación de terrenos	alto	Alto	Dpto. legal	Escrituras notariadas

								escritas
Equipo de planificación	x		previa	planos, cronograma, presupuesto	alto	alto	Equipo de planificación	Planos / digital
Equipo de comercialización		X	comercialización	plan de ventas	alto	alto	Equipo de comercialización	Informe escrito
			construcción	promesas de concesión	bajo	bajo	Equipo de comercialización	Informe escrito
			cierre	acta de entrega recepción	bajo	bajo	Dpto. legal	Informe escrito
Clientes		x	comercialización	promesas de concesión	alto	alto	Dpto. legal	Informe escrito
			construcción	promesas de concesión, ordenes de cambio	alto	bajo	Equipo de construcción	Informe escrito
			cierre	escrituras	alto	alto	Dpto. legal	Escrituras notaria

								das escritas
Equipo de ejecución	X		construcción	Reporte de avance de proyecto, ordenes de cambio de torre 1, torre 2 y puente	alto	Alto	Equipo de ejecución	formula rios
			cierre	Acta de entrega recepción depto., oficinas y locales torre 1, torre 2 y puente	bajo	Alto	Dpto. legal	formula rios
Director del proyecto	X		previa	acta de constitución, plan de negocio	alto	Alto	Director del proyecto	Informe escrito
			comercialización	promesas de concesións	alto	Alto	Dpto. legal	Informe escrito
			constr	Reporte de	alto	Alto	Equipo de	Informe

			ucción	avance de proyecto, ordenes de cambio de torre 1, torre 2 y puente			construcción	escrito
			cierre	escrituras	alto	alto		Escrituras notariadas escritas
Vecinos, municipio y otros actores del sector afectados		x	construcción	permisos	bajo	alto	Equipo de planificación	Permisos municipales

Tabla 59 Matriz de Flujo de la Comunicación

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.9.1. COMUNICACIÓN DEL ESTADO DEL PROYECTO

8.2.9.2. AVANCE

Para evaluar periódicamente (actualizar cada semana) el avance del proyecto, nos apoyaremos en las siguientes herramientas:

- Informe de avance: comparar el estado actual con lo proyectado, informar las polémicas y cambios al alcance

- Reuniones de avance en donde se pondrá reglas como primer punto de orden, de allí la meta será llegar a acuerdos y definir responsables y comunicar riesgos para gestionar expectativas, elaborar un plan de cuentas viene de EDT, sirve para contabilidad y archivo

8.2.9.3. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

Interés	Mucho	3. Satisfacer	1. Colaborar
	Poco	4. Observar	2. Comunicar
		Poca	Mucha
		Influencia	

Ilustración 80 Matriz de Expectativas

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.9.4. PLANTILLAS DE REPORTES DE AVANCE DE PROYECTO

CC CIUDAD MOTOR

PERÍODO DE REPORTE: [FECHA INICIO] HASTA [FECHA FIN]

VERSIÓN: [VERSIÓN NÚMERO]

FECHA DE REVISIÓN: [FECHA]

La aprobación de este informe indica un entendimiento y aceptación de la información del proyecto incluida. La firma de este documento, implica la conformidad de cada individuo con el mismo.

Nombre	Cargo	Firma	Fecha

Tabla 60 Matriz de Registro de Avance de Proyecto

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

2. ¿Tendremos retrasos con la fecha de entrega? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		
3. ¿Ha tenido el equipo restricciones con los recursos? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		
4. ¿Existen No Conformidades que requieran atención de la Gerencia? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		
Métricas del Proyecto		
Métrica	Número	Porcentaje
Tareas Completadas	[n de NN]	[X%]
Tareas en Progreso	[n de NN]	[X%]
Tareas que aún no inician	[n de NN]	[X%]
Tiempo transcurrido	[n de NN semanas]	[X%]
Tiempo restante	[n de NN semanas]	[X%]
[Métrica Específica del Proyecto]		

RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO						
Seleccionar una opción que indique el estado del proyecto con respecto a:	Último Periodo de Reporte [DD/ MM/AAAA]			Este Periodo de Reporte [DD/ MM/AAAA]		
1. Estado General del Proyecto	 Rojo	 Amarillo	 Verde	 Rojo	 Amarillo	 Verde
2. Cronograma	 Rojo	 Amarillo	 Verde	 Rojo	 Amarillo	 Verde
3. Presupuesto (Inversión, horas totales)	 Rojo	 Amarillo	 Verde	 Rojo	 Amarillo	 Verde
4. Alcance	 Rojo	 Amarillo	 Verde	 Rojo	 Amarillo	 Verde
5. Calidad	 Rojo	 Amarillo	 Verde	 Rojo	 Amarillo	 Verde

LEYENDA

	<p>Rojo</p>	<p>El proyecto tiene riesgos significativos con respecto a la línea base de costes, cronograma, o artefactos entregables.</p> <p>El estado actual requiere una intervención y participación inmediata de la Gerencia.</p>
	<p>Amari llo</p>	<p>El proyecto tiene un riesgo potencial con respecto a la línea base de costes, cronograma, o artefactos entregables.</p> <p>El Gerente del Proyecto gestionará los riesgos en conformidad a lo establecido en el Plan de Gestión de Riesgos.</p>
	<p>Verde</p>	<p>El proyecto no tiene riesgos significativos con respecto a la línea base de costes, cronograma, o artefactos entregables.</p>

Desempeño del Producto y/o Servicio

Estándar de Desempeño	Satisface	Excede	Inferior	Explicación

Hitos Planificados y Alcanzados			
Hito	Fecha Original	Fecha Revisada	Fecha Actual
Hitos Planificados y No Alcanzados			
<p>Para cada ítem, proveer la explicación correspondiente del efecto de no alcanzar el hito según lo planificado en las fechas de entrega comprometidas, e indicar el plan de recuperación del hito no logrado.</p>			
Hito	Fecha Original	Fecha Revisada	Efecto/Plan

Gestión de Riesgos			
Eventos de Mayor Riesgo	Alto/Medio/Bajo	Mitigación del Riesgo	

Tabla 61 Planilla de Informe de Avance de Proyecto

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

- **Sección 2 Costes, Calendario y Logros del Proyecto**

a. Costes

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha
Estimación inicial de costes del proyecto	
Última estimación de costes reportada del proyecto	
Estimación actual de costes del proyecto	
Explicación de la desviación entre los últimos costes reportados y los actuales	

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha
Gasto ejecutado a la fecha (año fiscal) Gasto ejecutado a la fecha (total)	
Descripción del mecanismo de control de costes	

Tabla 62 Planilla de Avance de Proyecto Costo

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

b. Calendario

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha	
Fechas de inicio y término inicialmente planificadas		Fecha línea base:
Últimas fechas de inicio y término reportadas		Fecha línea base:

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha	
Estimación actual de fechas de inicio y término		Fecha línea base:
Explicación de la desviación entre las últimas fechas reportadas y las actuales		
Porcentaje estimado de avance de proyecto		
Descripción del método utilizado para controlar el avance del proyecto		
Descripción del mecanismo de reporte utilizado para asegurar que los participantes del proyecto estén al		

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha
tanto del avance del proyecto	

Tabla 63 Planilla de Avance del Proyecto Calendario

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

c. Logros

Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha
Logros alcanzado durante el periodo de reporte	
Logros planificados para el siguiente periodo de reporte	

Tabla 64 Planilla de Avance del Proyecto Metas

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

- **Sección 3 Hitos**

[Proveer cualquier información que pueda ser necesaria para clarificar la situación de los hitos.

Listar los principales hitos del proyecto, y las fechas planificadas y reales de inicio y término.

Incluir especialmente información de artefactos entregables relacionados con los hitos tal como fue previsto en el plan de gestión del proyecto. Identificar el porcentaje de avance para cada entregable.]

Hitos: Información General

Tabla 65 Planilla de Título de Hitos

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

Hitos del Proyecto	Fecha inicio planificada	Fecha inicio real	Fecha término planificada	Fecha término real	% avance

Tabla 66 Planilla Especifica de Hitos

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

- **Sección 4 Riesgos**

[Proveer cualquier información que pueda ser necesaria para clarificar los riesgos del proyecto. Listar los factores de riesgo más altos al momento del reporte para el proyecto, y cualquier acción tomada para mitigarlos.]

Riesgos: Información General

Tabla 67 Planilla de Título de Riesgos

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

Factor de Riesgo	Mitigación

Tabla 68 Planilla de Riesgos y Mitigaciones

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

- **Sección 5 Cambios en el Proyecto**

[Proveer cualquier información que pueda ser necesaria para aclarar los cambios que se hayan efectuado al proyecto. Describir los principales cambios (Ej.: alcance, presupuesto,

requerimientos, tecnología) que hayan ocurrido durante el periodo de reporte. Describir las acciones tomadas para gestionar los cambios en el proyecto.]

Cambios en el Proyecto: Información General

Tabla 69 Planilla de Titulo de Cambios

Descripción del Cambio	Acciones tomadas para gestionar el cambio

Tabla 70 Planilla de Cambios y Acciones

- Sección 6 No Conformidades del Proyecto

[Proveer cualquier información que pueda ser necesaria para aclarar las no conformidades, novedades o problemas identificados en el proyecto. Identificar las principales no conformidades

que están actualmente resolviéndose durante el periodo de reporte. Describir las acciones tomadas para gestionar cada no conformidad.]

No Conformidades del Proyecto: Información General

Tabla 71 Planilla de titulo de Incoformidades

Descripción No Conformidad	Acción tomada para gestionar

Tabla 72 Planilla de Inconformidad y Acciones

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.10. PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES

8.2.10.1. LISTAS DE PROVEEDORES

Se elaborara una lista de proveedores teniendo en cuenta:

- Tipo: es decir proveedores de materiales, que maquinaria, d mano de obra, de servicios
- Ubicación: en ocasiones puede darse preferencia a proveedores que operen en la cercanía al proyecto el CC CIUDAD MOTOR
- Contacto: dirección, teléfono y pagina web del proveedor

Luego de ser seleccionados y contratados los productos / servicios de un proveedor

determinado se registraran en un informe de la siguiente manera:

	DATOS			PRESTO UN TRABAJO SATISFACTO RIO		
	<i>Proveedor</i>	<i>Producto /servicio</i>	<i>ubicación</i>	<i>Responsabl e /contacto</i>	<i>si</i>	
						<i>observaciones</i>

Tabla 73 Registro de Proveedores

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

Si el producto / servicio prestado por el proveedor no fue satisfactorio debe especificarse en observaciones u anexos para poder obtener retroalimentación y actualizar la lista de proveedores

con aquellos que pueden mantener una relación satisfactoria con el proyecto.

8.9.1 CRITERIOS DE EVALUACION DE LOS PROVEEDORES

CRITERIOS DE EVALUACION DEL PRODUCTO	CRITERIOS DE EVALUACION DEL SERVICIO	CRITERIOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo. - Coste. - Coste total de propiedad. - Permanencia del proveedor. - Riesgo. - Fiabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades. - Acuerdos a nivel de servicio. - Términos y condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza. - Recursos. - Flexibilidad. - Entendimiento. - Idoneidad. - Calidad de las referencias

Tabla 74 Matriz de Evaluación de Proveedores

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.9.2 PROCESOS:

Se realizarán de acuerdo al producto / servicio solicitado:

se tiene proveedores seleccionados:

- En el caso de los materiales como se solicita al departamento de adquisiciones vía email la cotización de tales productos (mínimo 3 cotizaciones), justificando donde y para que serán

empleados, quien lo solicita y justificando la cantidad requerida.

- En el caso de servicios como se solicita al departamento de adquisiciones vía email la cotización de tales servicios (mínimo 3 cotizaciones), requiriendo el tiempo en el que iniciaría y terminaría dicho servicio, el personal a emplearse y otros

Ejemplo:

Para los contratos de refrigerio se realiza el siguiente procedimiento:

- Se revisa la lista de posibles proveedores del servicio.
- Se solicita cotización del servicio y lista de productos.
- Se revisa la cotización.
- Se negocia con el proveedor, los términos del servicio, las fechas que debe efectuarse, y la forma de pago.
- Se firma el contrato, y se provee el 50% del pago por el servicio.
- El 50% restante se cancela al término del contrato.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - solicitud al departamento de adquisiciones vía email la cotización de tales productos - lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - revisión de las cotizaciones selección y aprobación de las mismas 	<ul style="list-style-type: none"> - contratos. - Retroalimentación para lista de proveedores

Tabla 75 Proceso de Adquisicion

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.10.2. CONTRATOS

Se prevé seleccionar tipos de contratos de acuerdo a la respectiva fase del proyecto y a los entregables propuestos en la EDT, por ejemplo, en la fase de construcción se proyecta la subcontratación completa de trabajos funcionales y Precio unitario con formula de reajuste: materiales más importantes y mano de obra para hacer reajuste

TIPO DE CONTRATO	FASE PREVIA	FASE DE COMERCIALIZACION	FASE DE CONSTRUCCION	FASE DE CIERRE
Costo reembolsable			X	

Precio fijo	x	x	x	
Tiempo y materiales			x	x

Tabla 76 Proceso de Contratos

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

El proceso de gestión no está completo una vez que se firma el contrato. En el proyecto el remanso tenemos el firme compromiso de lograr la satisfacción de los interesados, principalmente los clientes respecto al producto final, por ello se implementara un proceso de gestión de las adquisiciones que satisfaga esta premisa.

En este apartado se examinarán las actividades relacionadas con la administración de contratos, y los procesos de seguimiento.

8.2.11. PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS

Se trata de identificar los interesados y lograr que participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del proyecto.

8.2.11.1. ¿QUÉ SON LOS STAKEHOLDERS?

Para efecto de identificación de Stakeholders o interesados, recurrimos a la EDT, mediante la cual establecemos los actores que interactúan en las diferentes fases.

INTERESADOS	FASE PREVIA	FASE DE COMERCIALIZACIÓN	FASE DE CONSTRUCCIÓN	FASE DE CIERRE
PATROCINADOR	X	X	X	X
PROMOTOR	X	X	X	X
DUEÑOS DE TERRENOS	X			
EQUIPO DE PLANIFICACIÓN	X			
EQUIPO DE COMERCIALIZACIÓN		X	X	X
CLIENTES		X	X	X

EQUIPO DE EJECUCIÓN			X	X
DIRECTOR DEL PROYECTO	X	X	X	X
VECINOS, MUNICIPIO Y OTROS ACTORES DEL SECTOR AFECTADOS			X	

Tabla 77 Matriz de los Interesados

FUENTE: Dario Alvarez
2013

Elaborado por: Dario Alvarez MDI

Planificar la Gestión de los Interesados identifica cómo el proyecto afectará a los interesados, que a su vez permite que el Director del Proyecto desarrolle diversas maneras para que los interesados participen de manera efectiva en el proyecto, para gestionar sus expectativas, y en última instancia, la consecución de los objetivos del proyecto.



Ilustración 81 Proceso de Potenciales Interesados

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

QUIEN	¿POR QUE? (ESPECTATIVAS)	¿PARA QUE?
Promotor - patrocinador	El proyecto se divisa atractivo e innovador	Desarrollo del proyecto planificarlo y ejecutarlo
Dueños de terrenos	Expectativas sobre la inversión en el proyecto, evaluar la factibilidad	Invertir en el proyecto
La Comunidad	Se verá afectada por los nuevos moradores y equipamientos Podrán utilizar las áreas comunales del proyecto	Serán Futuros vecinos
Los adultos Mayores de la zona	Tendrán a su disposición equipamientos dirigidos a este segmento Pueden adquirir una vivienda especializada	Pueden ser Potenciales clientes
Empresarios	Tendrán la posibilidad de tener sus productos / servicios relacionados con el adulto mayor a disposición de los moradores de la torre de senior suites y la comunidad en general.	Pueden ser Potenciales clientes

comerciantes	Tendrán la posibilidad de tener sus productos / servicios relacionados con el adulto mayor a disposición de los moradores de la torre de senior suites y la comunidad en general.	Pueden ser Potenciales clientes
--------------	---	---------------------------------

Tabla 78 Matriz de Calificación de Interesados

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

8.2.11.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDER

A continuación ya Identificados los stakeholders como todas aquellas personas u organizaciones impactadas directa o indirectamente por el proyecto, describimos documentos relevantes relativos a sus intereses.

8.2.11.3. MATRIZ DE STAKEHOLDERS

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Acta de Constitución del Proyecto - Documentos de Adquisición - Factores ambientales de la organización. - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los interesados - Juicio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Stakeholders (registro y estrategias de gestión)

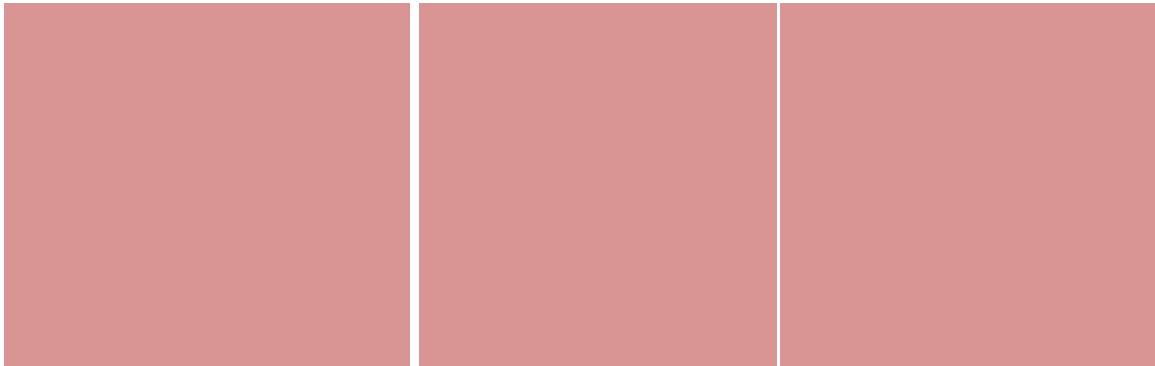


Tabla 79 Matriz de Stakeholders

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

La Matriz de Stakeholders presenta y explica de manera concreta información relevante sobre los interesados como el nombre, el tipo, los objetivos del proyecto sobre los que el interesado muestra inquietud o sobre los que puede influir debido a la posición que ocupa, el nivel de interés y poder que ejercen sobre el éxito del proyecto, y las estrategias que se llevarán a cabo para gestionar de manera eficaz y eficiente sus expectativas a lo largo de la ejecución y conclusión del proyecto.

8.2.11.4. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA MATRIZ DE STAKEHOLDERS

Stakeholder: Es el nombre con el que se identifica al stakeholder.

Tipo: Identifica si el stakeholder desempeña un rol interno o externo al proyecto mismo.

Objetivo o resultados: En este campo se enlistan los objetivos o resultados en los que el stakeholder muestra interés o en aquellos en los que puede influir positiva o negativamente con sus acciones. Es presentada por entregables del edt

Nivel de interés y de influencia: Grado de interés e influencia que tiene el stakeholder en el proyecto. Este grado de interés e influencia puede ser mucho o poco, alto medio o bajo, dependiendo de la escala que se utilice en la matriz de interés vs influencia (Figura 2). Cabe mencionar que la determinación de un cierto grado de interés e influencia es una estimación subjetiva que se basa en el juicio de expertos, obviamente respaldada con la información que se conoce del stakeholder. Esta información será

muy útil al momento de desarrollar las estrategias de gestión de las expectativas de los involucrados.

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Son las acciones que puede emprender el stakeholder y que pueden influir negativa y/o positivamente en los objetivos del proyecto en los que muestra su interés o en aquellos en los que puede influir debido a su jerarquía, estatus, recursos de los que dispone, entre otros.

Estrategias: Es un listado de acciones que se pueden emprender para obtener el apoyo necesario o evitar obstáculos por parte de los stakeholders durante la ejecución y conclusión del proyecto. Las estrategias se desarrollan considerando el tipo de stakeholder, los objetivos en los que está interesado, el nivel de interés y poder que puede ejercer en el proyecto (Ver Figura 2) y las acciones posibles que podría emprender para afectar tanto positiva como negativamente al proyecto.

Conclusiones: Es la síntesis sobre puntos clave a considerar para gestionar de manera efectiva las expectativas de los stakeholders. Las conclusiones se obtienen de relacionar, analizar y sintetizar toda la información vertida en la matriz de stakeholders.

ORGANIZACIÓN	¿CÓMO SE VE AFECTADA O DE QUÉ FORMA PARTICIPA EN EL PROYECTO?
La Comunidad	<p>A nivel General:</p> <p>Como antecedente en la actualidad el sector de “la prensa” es una zona tradicional conformada en su mayoría por residencias unifamiliares aisladas y comercio de bajo impacto focalizado en ciertos ejes viales, con la nueva ordenanza, se propone lograr un desarrollo en altura que cambie no solo el paisaje urbano de esta por mucho tiempo estancada parte de la ciudad, si no crear un nuevo estilo de vida para sus moradores, con esta nueva oportunidad nacen además un conjunto de reglamentaciones con miras hacia mejorar la</p>

	<p>calidad de vida de la población.</p> <p>El proyecto:</p> <p>Nuestro proyecto involucra diferentes actores, que se verán inmersos en la comunidad, ya que este se construirá para una población adulta mayor, podrían cambiar los servicios que se prestara, y por ende el equipamiento existente.</p>
LOS ADULTOS MAYORES DE LA ZONA	<p>El perfil del cliente para este proyecto es una población adulta mayor, la presencia de estos podría cambiar el equipamiento existente en el sector y esto podría beneficiar a los moradores de la zona con un perfil similar.</p>
EMPRESARIOS	<p>Al contar las torres a construir con ciertas plantas dedicadas al uso oficinas, da cabida a que se implanten sedes de empresas posiblemente vinculadas a la atención de los propietarios del edificio o agencias externas a este tema, de igual manera la normativa provee instaurar servicios como transporte, comercio, que pueden ser sus proveedores y que además pueden ser usados por otros edificios de oficina existentes en la zona.</p>
COMERCIANTES	<p>En la actualidad el sector se encuentra con ejes comerciales en la avenida y ciertas calles, este comercio es desorganizado y diverso, la ordenanza pretende cambiar esto, normando el uso, nuestro proyecto contara con comercio de bajo impacto en las plantas bajas de la torre, que compartan el espacio con amplias áreas verdes dando un radical giro al uso del espacio público, impactando positivamente, como un ejemplo de organización.</p>

Tabla 80 Matriz de Descripción de Interesados

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

Determinamos la participación e impacto en el éxito del proyecto colocando con color rojo los stakeholders con mayor grado de autoridad e interés, y con azul los con menor.

INTERESADOS	FASE PREVIA	FASE DE COMERCIALIZACIÓN	FASE DE CONSTRUCCIÓN	FASE DE CIERRE
PATROCINADOR	x	X	x	x
PROMOTOR	x	X	x	x
DUEÑOS DE TERRENOS	x			
EQUIPO DE PLANIFICACIÓN	x			
EQUIPO DE COMERCIALIZACIÓN		X	x	x
CLIENTES		X	x	x
EQUIPO DE EJECUCIÓN			x	x
DIRECTOR DEL PROYECTO	x	x	x	x

VECINOS, MUNICIPIO Y OTROS ACTORES DEL SECTOR AFECTADOS			x	
--	--	--	---	--

Tabla 81 Participacion de Interezados

FUENTE: Dario Alvarez

Elaborado por: Dario Alvarez MDI 2013

CAPITULO 9.- ANÁLISIS DE LEGAL

PARA EL PROYECTO

CENTRO COMERCIAL CIUDAD MOTOR



9.1. OBJETIVOS

Una buena asesoría legal es de vital importancia para el desarrollo de un proyecto inmobiliario exitoso. Se debe priorizar el aspecto jurídico del proyecto, cada fase debe acompañarse del respectivo instrumento legal vigente en el país, con el fin obtener resultados positivos, no tener problemas futuros y cumplir a cabalidad con el ofrecimiento en concesión.

El objetivo de este capítulo es analizar la situación y el marco legal que debe ser considerado para la resolución y desarrollo el proyecto CC CIUDAD MOTOR

9.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este capítulo está basada en información y documentos reales proporcionados por el grupo promotor, además de la guía legal recibida en la Maestría MDI por la Dra. Elena Barriga en su cátedra de “Aspectos Legales” recibida en el presente año.

Adicionalmente, se ha contado con asesoría legal por parte del estudio jurídico Corral y Barriga, encargados del manejo legal de la división inmobiliaria de la empresa promotora.

9.2.1. OBLIGACIONES LABORALES

El proyecto CC CIUDAD MOTOR manejará su estructura legal en cuanto a aspectos laborales, tanto al nivel de personas naturales como jurídicas que formaran parte de los equipos de desarrollo del proyecto, según estable la Ley de Contrataciones y cumpliendo siempre con las obligaciones laborales.

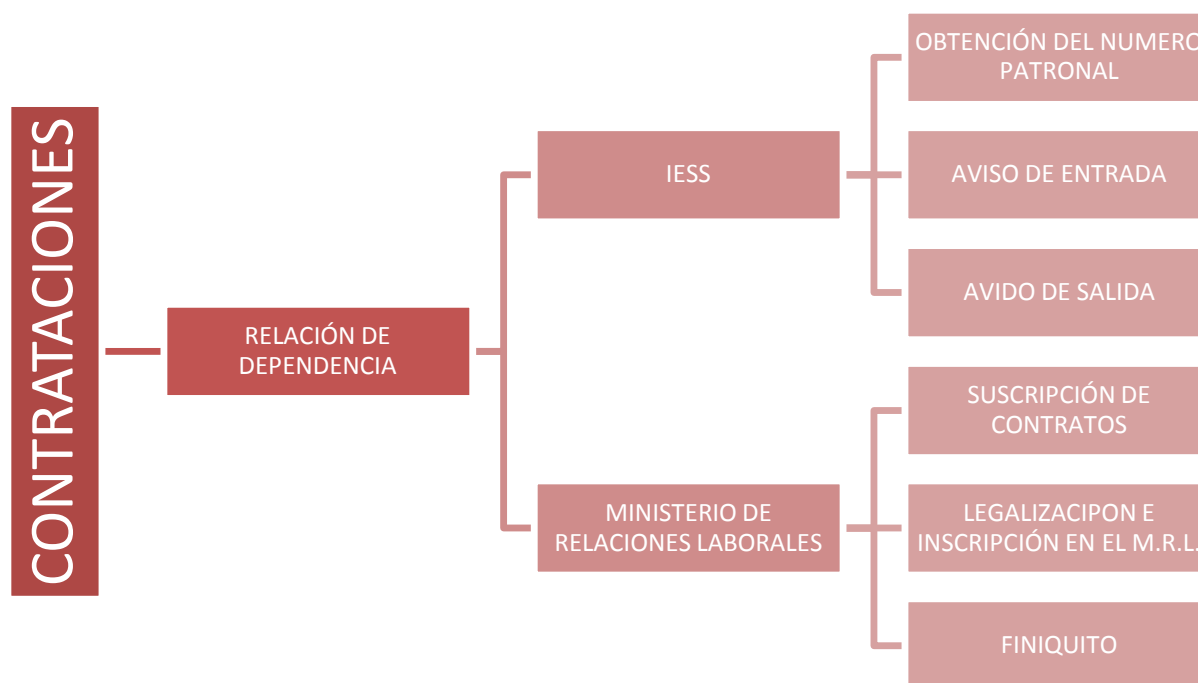


Ilustración 82 Proceso de Contrataciones

FUENTE: Arq. Ana Hidrobo

Elaborado por: Ana Hidrobo MDI 2013

Se recomienda al grupo promotor la contratación de un constructor bajo la modalidad de administración delegada que asegure flexibilidad en el cambio de alcance del proyecto como mitigación del riesgo frente a imprevistos y se encuentra como determinante que el constructor sea quien maneje como patrono a los obreros, operarios y residentes de obra, dentro de un contrato de obligación civil, para no presumir de riesgos laborales y demandas de terceros, siendo el constructor también el único responsable de los riesgos de seguridad industrial del proyecto .

Se recomienda la contratación de un seguro de todo riesgo adicional al que contrate el constructor dentro de una estrategia de reaseguro del proyecto y del grupo promotor.

9.2.2. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

El proyecto CC CIUDAD MOTOR tiene la obligación de efectuar los pagos obligatorios de los impuestos y cumplir con las normas tributarias para contribuir con todos los impuestos que la ley exige.

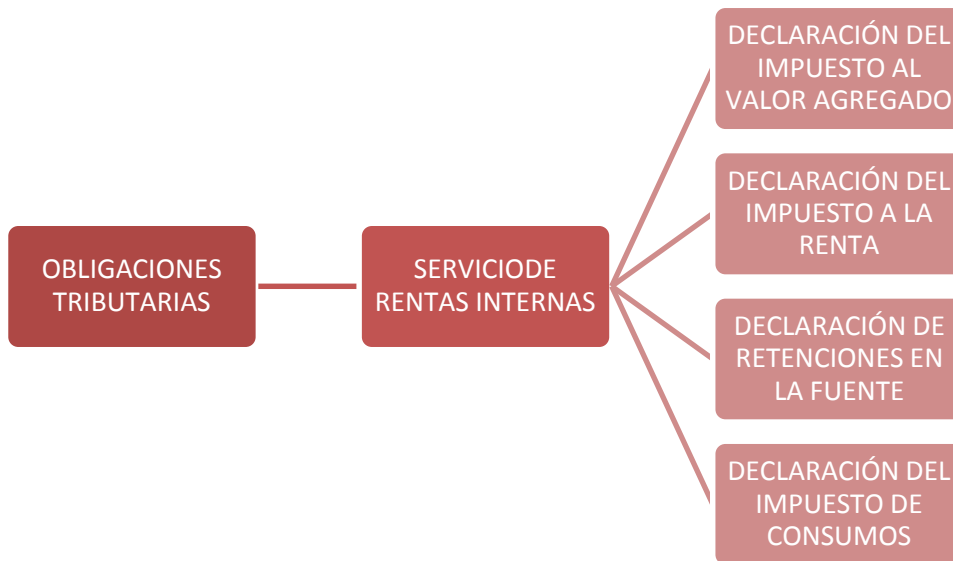


Ilustración 83 Proceso de Obligaciones Tributarias

FUENTE: Arq. Ana Hidrobo

Elaborado por: Ana Hidrobo MDI 2013

Se recomienda a la junta general de accionistas la contratación del estudio Paz Horowitz Robalino Garcés para el desarrollo de la estrategia tributaria del proyecto que arroja inicialmente antes de impuestos la utilidad de \$ 33'000,000 USD, en donde se recomienda bajar esta utilidad mediante la compra de oficinas para activos del grupo y su depreciación, así como el planteamiento de un success fee al grupo promotor de un porcentaje del proyecto por su gestión contabilizable en tiempo y contractualmente descrita que reduzca la utilidad al máximo por fines contables .

El impuesto a la renta deberá ser cancelado de acuerdo a las tablas de revisión del SRI y no se recomienda al grupo promotor el pedido de devolución de IVA en caso de contradicción con el crédito fiscal para facilitar la liquidación del proyecto y mantener la idónea imagen del mismo frente a sus obligaciones.

9.2.3. ETAPA DE PRE FACTIBILIDAD

Para realizar los estudios de pre factibilidad del proyecto CC CIUDAD MOTOR es necesario considerar el Informe de Regulación Metropolitana, documento emitido por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ya que nos brinda la información necesaria para definir el anteproyecto arquitectónico y su vez para optimizar la factibilidad financiera del proyecto. El IRM proporciona la siguiente información:

- Identificación del Propietario: Nombre, RUC (CC)
- Identificación del Predio: número del predio, clave Catastral, administración zonal al que pertenece, parroquia, barrio.
- Uso del terreno.
- Áreas de terreno y áreas permitidas de construcción.
- Coeficiente de Ocupación del Suelo y número de pisos permitido.
- Ubicación del predio, en un gráfico del catastro.
- Calles, Nombres de las calles, ancho en (m), Referencias y retiros
- Regulaciones, zonificación, lote mínimo, frente mínimo, altura de las edificaciones y retiros.
- Observaciones.

Otro aspecto legal importante es el Certificado de Gravámenes del terreno, documento emitido por el Registro de la Propiedad, el cual muestra información legal importante como:

- Propietarios
- Linderos,
- Alícuotas, (si está en propiedad horizontal)
- Historia del bien, dueños originales, y los sucesivos dueños hasta la fecha en que se realiza el pedido del informe.
- Si hay razones de impedimento legal sobre el terreno. Si no está hipotecado, embargado o prohibido de enajenar.

9.2.4. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Para la Etapa de Planificación se requiere de una serie de documentos que deben ser anexos a los diferentes trámites del Municipio necesarios para conseguir la inscripción de planos arquitectónicos y el permiso de construcción, estos son:

- Escritura del inmueble o inmuebles
- Escritura de unificación de lotes
- Impuesto predial
- Visto Bueno de planos (Cuerpo de Bomberos)
- Informe de factibilidad de servicio de la EMAAP-Quito y pago por instalación de servicios

- Informe de factibilidad de servicio del CONATEL y Empresa Eléctrica
- Licencia de trabajos varios
- Licencia de ocupación de la acera
- Acta de registro de planos arquitectónicos
- Licencia de construcción

Se recomienda la aprobación del proyecto no por medio de la metodología de proyecto especial sino por medio de los artículos 96 y 98 de la ordenanza 172 y aprobación exclusiva de la Secretaria de Territorio y Hábitat.

Se recomienda que el proyecto parta con una consulta de anteproyecto para formular los parámetros de cambio de la ordenanza vigente de forma inmediata a partir de la aprobación del plan de negocio.

Se recomienda al grupo promotor la venta de los inmuebles incluidos el trámite de escrituración para minimizar los tiempos de trámite y agilizar los desembolsos por préstamos.

Se recomienda al grupo promotor que el proyecto obtenga al declaratoria de propiedad horizontal al finalizar la segunda inspección municipal e inmediatamente después de la terminación de infraestructura.

9.2.4.1. IMPUESTO PREDIAL

El Impuesto Predial es un tributo municipal sobre el predio. Este tributo es de pago anual y su valor obedece al avalúo catastral del bien.

Su recaudación, administración y fiscalización corresponde a la municipalidad donde se ubica el predio.

9.2.4.2. INFORME DE FACTIBILIDAD DE SERVICIO DE LA EMAAP-QUITO Y PAGO DE SERVICIOS DE ACOMETIDA

El certificado de la Empresa Municipal de alcantarillado y agua potable de Quito es requerido para garantizar que el conjunto tenga los servicios básicos de agua y alcantarillado.

El proyecto CC CIUDAD MOTOR cumple con todas las especificaciones técnicas requeridas para la factibilidad de dichos servicios.

9.2.4.3. PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS

Este documento es una certificación del Cuerpo de Bomberos, de haber aprobado un proyecto de prevención y mitigación de incendios. Esta legitimación garantiza que el proyecto cumpla con todas las normativas de seguridad y prevención en caso de un incendio.

Dicho permiso sirve también para la obtención de la licencia de construcción.

9.2.4.4. LICENCIA DE TRABAJOS VARIOS

Esta licencia es utilizada provisionalmente para poner en marcha los trabajos preliminares de la construcción. Con este permiso se puede proceder con la limpieza, derrocamiento de edificaciones existentes, construcción de cerramiento, bodegas, oficinas y realizar excavaciones hasta cierto nivel. Para solicitar esta licencia, se requiere:

- El formulario suscrito por el propietario del proyecto.
- Escritura del inmueble.
- Descripción textual y gráfica de los trabajos a realizar.
- Copia del pago del impuesto predial actualizado.
- Informe de regulación metropolitana.

La licencia de Trabajos Varios ha sido obtenida debidamente, y con ella, actualmente se están realizando los trabajos preliminares del proyecto CC CIUDAD MOTOR.

9.2.4.5. ACTA DE REGISTRO DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS

El acta de registro de planos arquitectónicos, es la declaración formal de un proyecto ante el Municipio de Quito que demuestra que los planos presentados cumplen con los lineamientos del IRM y las ordenanzas municipales. Este documento es extendido una vez que se han presentado una serie de requisitos ante este organismo, estos son:

- Formulario suscrito por el propietario y por el profesional arquitecto o Ingeniero civil responsable conteniendo la información del proyecto.
- Copia de cédula del propietario y del profesional responsable del proyecto arquitectónico.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos
- IRM.
- Escritura del inmueble inscrita en el Registrador de la Propiedad.
- Copia del pago del impuesto predial actualizado.
- Planos en tres impresiones y un CD con archivo PDF.

Para el proyecto CC CIUDAD MOTOR, estos documentos fueron presentados en el Municipio de Quito, y su aprobación está en proceso.

9.2.5. ETAPA DE EJECUCIÓN

Se recomienda al grupo promotor no realizar el crédito sindicado con instituciones del sistema bancario estatal, ya que estas por ley gozan de prioridad de pago y sistema de coactivas inmediatas.

Se recomienda al grupo promotor el garantizar como exigencia colateral del proyecto con los lotes aledaño, mas no con el lote de implantación de la torre, para mantener viable la inmediata entrega de los inmuebles y el desembolso de los créditos .

Se recomienda al grupo promotor la generación de una empresa liquidable al final del proyecto que sea la que representa los intereses del proyecto frente al ejercicio fiscal y legal de la vigencia del proyecto así como a la junta de fideicomiso.

FIGURA ADMINISTRATIVA DE PROYECTO

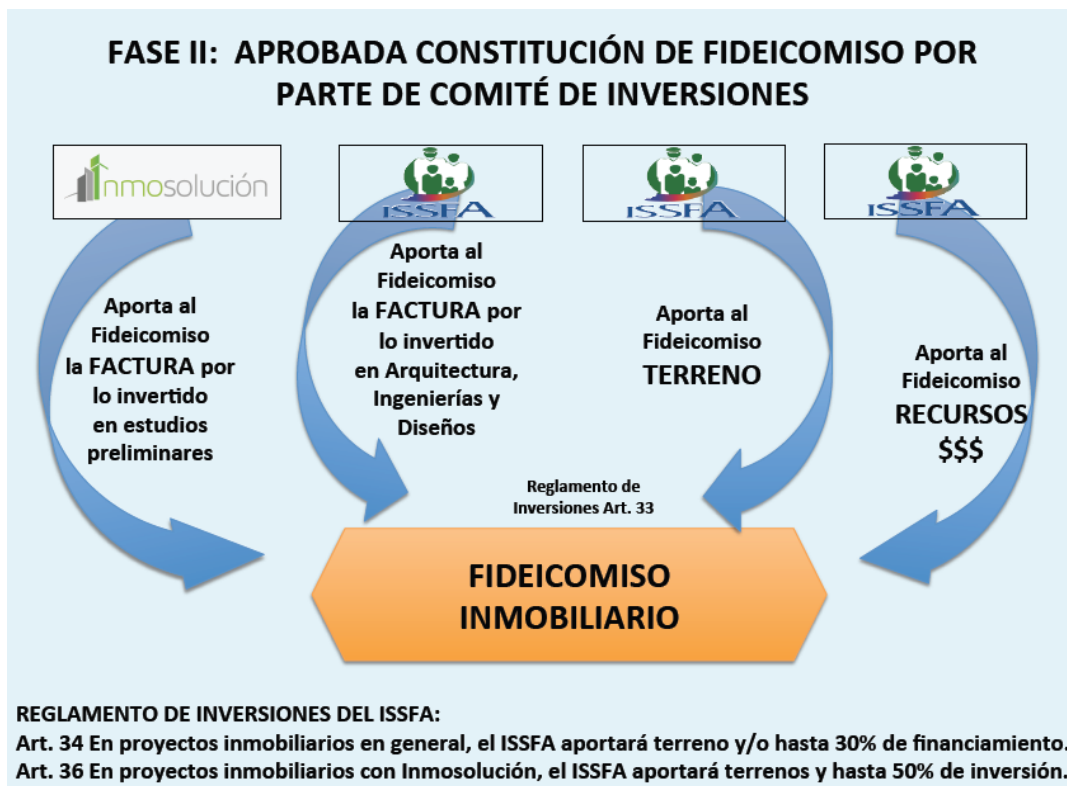


Ilustración 84 Proceso de Fideicomiso

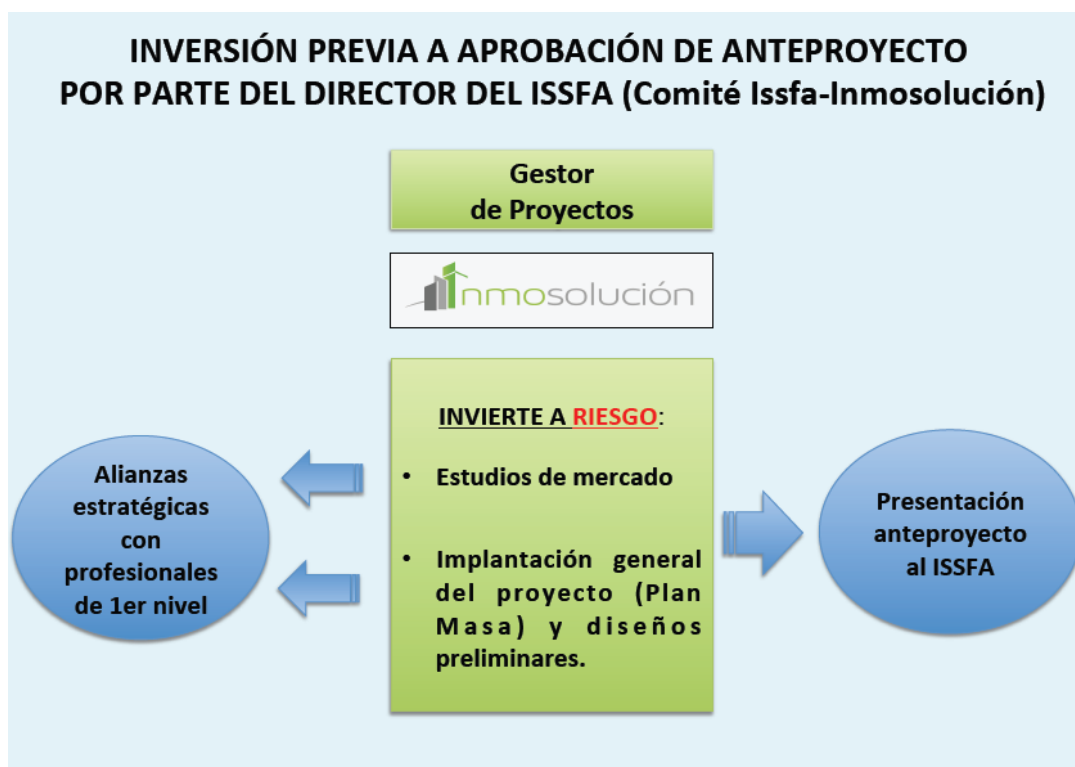
FUENTE: Archivo ISSFA

Elaborado por: Chistian Wiese

Se recomienda al grupo promotor el establecimiento de cláusulas penales por desistimiento e incumplimiento ejemplares, así como el laudo arbitral de la cámara de comercio de Quito y el centro de mediación de la misma.

Para facilitar una inversión mayor del Issfa y la financiación de estudios así como la contratación del constructor se recomienda hacerlo con una compañía adicional al grupo promotor que se encuentra contemplada en el reglamento de inversiones del ISSFA como es Inmosolución S.A.

INMOSOLUCIÓN

**Ilustración 85 Proceso de Aprobación Inmosolucion**

FUENTE: Archivo Inmosolucion

Elaborado por: Chistian Wiese

En la etapa de Ejecución se debe cumplir con varios trámites legales para obtener las acometidas de los servicios básicos, además de la celebración de contratos tanto de los proveedores como de los subcontratistas y personal contratado para realizar la obra del proyecto CC CIUDAD MOTOR.

En esta fase también es muy importante, el trámite de obtención de la Propiedad Horizontal.

9.2.5.1. SOLICITUD ACOMETIDA DE EMAAP-Q, CONATEL Y EMPRESA ELÉCTRICA

Existen tres solicitudes a ser realizadas durante la ejecución del proyecto:

- Solicitud de acometida de EMMAP-Q y su inspección respectiva.
- Solicitud acometida de CONATEL y su inspección respectiva.
- Solicitud de acometida en la Empresa Eléctrica Quito y su inspección respectiva.

Para el proyecto CC CIUDAD MOTOR la ejecución de las solicitudes está a cargo de los técnicos e ingenieros de cada área según lo establecido en los contratos y según los cronogramas de obra.

9.2.5.2. INSPECCIONES

Se debe cumplir con tres inspecciones municipales a lo largo de la construcción del proyecto: la primera en la etapa de cimentación, la segunda al finalizar la obra gris, y la tercera a la conclusión del edificio. Existen también inspecciones por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito.

Estas visitas tienen el fin de comprobar el cumplimiento de las normas de seguridad y la presentación de acuerdo a los planos presentados tanto al Municipio de Quito como al Cuerpo de Bomberos Quito, para posteriormente otorgar el Permiso de Habitabilidad y entregar la Garantía.

9.2.5.3. CONTRATOS PROVEEDORES

Existen ciertos servicios como los de colocación de muebles, pintura, metalmecánica, carpintería y adquisición de equipamiento, entre otros, que se realizan mediante la contratación de terceros o subcontratistas.

La empresa elaborará los respectivos contratos con empresas capacitadas y especializadas para obtener los mejores servicios en productos e implementación de los diferentes rubros necesarios para la obtención de mayor calidad para las instalaciones.

Los contratos se desarrollarán en una base de voluntad de las partes generantes para la prestación de un servicio, a cambio de una remuneración económica establecida dentro de un plazo y condiciones. Se establecerán cláusulas y penalidades para el cumplimiento del objetivo sobre el cual se está realizando la contratación, dentro de los parámetros regidos por la ley.

9.4 ETAPA DE COMERCIALIZACIÓN

La etapa de comercialización puede hacerse en forma paralela a cualquiera de las otras etapas y básicamente consiste en promocionar y comercializar los locales comerciales para que se concrete la concesión.

Para cumplir con esta fase es necesario:

- Definir la Publicidad exterior y tramitar los respectivos permisos para Vallas Publicitarias
- Organizar el equipo de contacto y visita de venta
- Ubicar la oficina de ventas
- Promesa de Concesión
- Contrato de Concesión

9.2.5.4. PROMESA DE CONCESIÓN

El Contrato de Promesa de Concesión se celebra entre el concesionario y el centro comercial, y sirven para hacer la reserva de un bien y establecer las formas de pago y las fechas de entrega del inmueble.

9.2.6. ETAPA DE CIERRE

La etapa de cierre determina la finalización de los procesos constructivos y de comercialización de los bienes del Proyecto Inmobiliario. Se debe cumplir con todos los requisitos determinados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y del Cuerpo de Bomberos.

Para cumplir con las fases de entrega y cierre del proyecto es necesario tener los siguientes requisitos:

- Entrega-Recepción del centro comercial a la administración
- Entrega-Recepción de locales comerciales
- Liquidación de contratos de servicios y proveedores
- Devolución del fondo de garantía

Además, es necesario realizar la liquidación y actas de finiquito a los subcontratistas y personal contratado durante todas las fases del proyecto, según lo acordado en los contratos previos.

9.2.6.1. ENTREGA-RECEPCIÓN DE LOS LOCALES

Este proceso será efectuado para formalizar la entrega de los locales y el centro comercial CC CIUDAD MOTOR

9.2.6.2. LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS Y PROVEEDORES

Una vez terminado y entregado el CC CIUDAD MOTOR, se deberá realizar la liquidación y actas de finiquito de los subcontratistas y personal contratado durante todas las fases del proyecto, tomando en cuenta los esquemas de contrataciones y las obligaciones patronales.

9.2.7. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO

Para el Aspecto Legal del proyecto CC CIUDAD MOTOR es importante mencionar que este se encuentra en el inicio de etapa de planeación, por lo cual se encuentra al día en todos los trámites, documentación, y pagos de impuestos requeridos hasta la fecha y para las siguientes etapas.

9.3. CONCLUSIONES

El proyecto CC CIUDAD MOTOR ha demostrado ser un proyecto legalmente viable, gracias a la experiencia del grupo promotor y a la asesoría legal recibida.

Mediante el análisis de las diferentes obligaciones y trámites en las distintas etapas del proyecto, se puede constatar que CC CIUDAD MOTOR será un proyecto exitoso. Igualmente se ha definido y estandarizado los documentos legales para todos los contratos y la política legal y laboral con el fin de evitar eventualidades para el grupo promotor.

BIBLIOGRAFÍA

-ANUARIO DE ESTADÍSTICA 2012. AEADE. ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DE ECUADOR.

-ÍNDICE ESTADÍSTICO ECUADOR 2013. MARKOP. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA.

-ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES DEL ECUADOR.

-Banco Central del Ecuador. (2012). Estadísticas macroeconómicas del Ecuador 2012. Banco Central de Ecuador. Disponible <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003> Consulta en Febrero, 2012.

-Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Economic Activity and Employment. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible desde <http://www.iadb.org/research/LatinMacroWatch/CountryTable.cfm?country=Ecuador&lang=en> Consulta en Febrero, 2012.

-Cámara de la Construcción de Quito (2012). Departamento de artículos técnicos, Actualidad económica 2011. Disponible desde http://www.camaraconstruccionquito.ec/index.php?option=-com_content-&view=article&-id=1544&-Itemid=128&-lang=es Consulta el Junio, 2011.

-Ecuador en Cifras (2012). Censo Nacional económico. Ecuador en Cifras. Disponible desde <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.htm> Consulta el Febrero, 2012.

-Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2012). Estadísticas económicas. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Disponible desde <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/> Consulta Febrero 2012.

-Eliscovich, F. (2012). Formulación y evolución de proyectos de inversión inmobiliaria. Universidad San Francisco de Quito, 2012. Quito, Ecuador.

-*PMBOK® Guide* de PMI® 4ta. Edición (año 2008)

-TESIS FONTANA DE CALDERON. ARQ. JUAN JOSE MOREANO MDI 2013

-TESIS TORRE ADN. ARQ. CHRISTIAN WIESE MDI 2013

-RENDERS INTRIORES CC CIUDAD MOTOR. GOMEZ PLATERO CONTRATO 2013

ANEXOS

		Cronograma de flujos																											
		Meses sin apalancamiento							Préstamo inversionistas							Préstamo bancario							Sin apalancamiento						
Meses	Inversión Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Ingresos		\$ 56,546.92	\$ 82,032.78	\$ 201,129.44	\$ 393,200.93	\$ 902,867.37	\$ 1,435,700.48	\$ 1,993,906.55	\$ 2,015,646.63	\$ 2,039,261.06	\$ 2,065,009.48	\$ 2,093,205.12	\$ 2,124,230.10	\$ 2,158,556.52	\$ 2,196,778.13	\$ 2,239,643.10	\$ 2,288,137.50	\$ 2,343,562.76	\$ 2,409,781.67	\$ 2,482,144.74	\$ 2,567,048.74	\$ 2,667,048.07	\$ 2,887,185.07	\$ 3,322,337.20	\$ 3,359,567.94	\$ 3,508,389.32	\$ 3,640,966.63	\$ 3,845,673.65	\$ 4,267,418.82
Gastos		\$ 657,580.77	\$ 657,602.17	\$ 658,535.94	\$ 2,238,543.98	\$ 1,977,360.09	\$ 2,117,135.61	\$ 3,492,696.15	\$ 3,601,975.19	\$ 2,299,097.92	\$ 2,740,788.57	\$ 3,991,821.83	\$ 2,615,244.74	\$ 3,030,335.67	\$ 2,678,270.79	\$ 3,689,737.28	\$ 2,960,158.17	\$ 2,011,040.03	\$ 1,529,026.27	\$ 2,657,437.09	\$ 1,697,490.71	\$ 2,632,915.29	\$ 2,475,750.51	\$ 3,036,207.99	\$ 2,713,453.60	\$ 1,591,352.67	\$ 0.00	\$ 0.00	
Flujo de caja		-\$ 601,033.86	-\$ 575,569.39	-\$ 457,406.49	-\$ 1,845,343.05	-\$ 1,074,492.72	-\$ 681,435.13	-\$ 1,498,789.60	-\$ 1,586,328.56	-\$ 259,836.86	-\$ 675,779.08	-\$ 1,898,616.71	-\$ 491,014.64	-\$ 871,779.15	-\$ 481,494.65	-\$ 1,450,094.18	-\$ 672,020.66	\$ 332,522.74	\$ 880,755.40	-\$ 175,292.35	\$ 869,558.03	\$ 254,269.77	\$ 846,586.70	\$ 323,359.96	\$ 794,935.72	\$ 2,049,613.96	\$ 3,845,673.65	\$ 4,267,418.82	
Utilidad Acumulada		-\$ 601,033.86	-\$ 1,176,603.25	-\$ 1,634,009.73	-\$ 3,479,352.78	-\$ 4,553,845.50	-\$ 5,235,280.65	-\$ 6,734,070.25	-\$ 8,320,398.81	-\$ 8,580,235.67	-\$ 9,256,014.75	-\$ 11,154,631.47	-\$ 11,645,646.10	-\$ 12,517,425.25	-\$ 13,998,919.91	-\$ 14,449,014.09	-\$ 15,121,034.75	-\$ 14,788,512.01	\$ 13,907,756.61	\$ 14,083,048.96	\$ 13,213,490.91	\$ 12,959,221.15	\$ 12,112,634.40	-\$ 11,789,274.50	-\$ 10,994,338.78	-\$ 9,944,724.82	-\$ 5,099,051.18	-\$ 831,632.38	
Inversionistas		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,553,845.50	\$ 681,435.15	\$ 1,498,789.60	\$ 1,586,328.56	\$ 259,836.86	\$ 675,779.08	\$ 10,743,985.24																	
Inversionistas Acum	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,553,845.50	\$ 5,235,280.65	\$ 6,734,070.25	\$ 8,320,398.81	\$ 8,580,235.67	\$ 9,256,014.75	\$ 10,000,000.00																		
Préstamo		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 8,845,368.53	\$ 491,014.64	\$ 871,779.15	\$ 481,494.65	\$ 1,450,094.18	\$ 672,020.66	-\$ 332,522.74	-\$ 880,755.40	\$ 175,292.35	-\$ 869,558.03								
Préstamo Acum	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 8,845,368.53	-\$ 8,354,353.89	-\$ 7,482,574.75	-\$ 7,000,080.09	-\$ 5,550,985.91	-\$ 4,878,965.25	-\$ 5,211,440.99	-\$ 6,092,748.39	-\$ 5,916,541.04	-\$ 6,786,569.07								
Utilidad Final		-\$ 601,033.86	-\$ 1,176,603.25	-\$ 1,634,009.73	-\$ 3,479,352.78	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 254,269.77	\$ 846,586.70	\$ 323,359.96	\$ 794,935.72	\$ 2,049,613.96	\$ 3,845,673.65	\$ 4,267,418.82		
Utilidad Final Acum		-\$ 601,033.86	-\$ 1,777,637.09	-\$ 3,411,646.82	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,890,999.60	-\$ 6,636,729.82	-\$ 5,790,143.11	-\$ 5,466,783.17	-\$ 4,671,847.45	-\$ 2,622,233.49	-\$ 1,223,440.16	\$ 5,490,858.97	

