



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS”

**TEMA: CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE COTACACHI**

Por: Francisco Mejía

Xavier Noriega

Director de Tesis:

German Worm

Año 2009 - 2011

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
GENERALIDADES DEL ENTORNO DEL PROYECTO	3
ESTUDIO PRELIMINAR	8
ANALISIS FODA	10
ENCUESTAS	12
DESARROLLO DEL PROYECTO	19
DISEÑO Y DISTRIBUCION DEL CENTRO COMERCIAL	22

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	24
ESTUDIO ECONOMICO	28
EVALUACION ECONOMICA	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios, tiene como objetivo la instalación de un Centro Comercial en la ciudad de Cotacachi; los productos estrella de expendio serán artículos derivados del cuero, complementado con locales acordes a las exigencias que demandan los consumidores, tales como: restaurantes, peluquerías, cafeterías, servicios financieros, parqueo vigilado, etc. La intención especialmente es contar con un establecimiento que atraiga a los turistas nacionales y extranjeros y, satisfaga las necesidades comerciales básicas de los habitantes de Cotacachi y sus alrededores.

El estudio se sustenta en primer término en un análisis del mercado, de cuyos resultados se advierte que existe una aceptación total de los agentes económicos y de la población en general de la zona, ya que están conscientes de que una infraestructura moderna, con espacios que brinden comodidad y seguridad para realizar compras, incentivará el turismo y consecuentemente, el desarrollo sustentable de los negocios.

El diseño arquitectónico refleja formas propias de una construcción moderna, que se acopla al paisaje y a los detalles de una ciudad colonial, como lo es Cotacachi. El área neta para la distribución de los locales será de 7.000 metros

cuadrados, cuya utilización será escalonada en el tiempo, iniciándose con el 71% y con la cobertura total (100%) en el cuarto año.

La inversión inicial será de 1.8 millones dólares, de los cuales, 1.7 millones corresponden a activos fijos, fundamentalmente el terreno y las construcciones, y 22 mil al capital de trabajo. El estudio económico demuestra que el negocio es rentable, satisface las expectativas de los inversionistas, pues con una tasa de recuperación del 20%, el VAN económico asciende a 2 millones de dólares, y el Van financiero supera el millón de dólares; por otro lado, la TIR económica es del 39%, mientras que la TIR financiera es del 44%; finalmente, el período de recuperación de la inversión con los flujos de fondos económicos es de 3,28 años, y con los flujos financieros es de 3,4 años. El horizonte del proyecto está estimado para 15 años.

CAPITULO I

GENERALDADES DEL ENTORNO DEL PROYECTO

1.1 LA CIUDAD DE COTACACHI

Cotacachi es el cantón más extenso de la provincia de Imbabura, está ubicado en la zona norte de Ecuador, 80 Km. al norte de Quito y 25 Km. al sur de Ibarra. Su clima es templado seco, con una temperatura media entre aproximadamente 14 y 19 grados centígrados. Altitud: 2.360 metros. Área 1,726 km². Población (2010) 44.000 habitantes. Se extiende a las faldas del volcán que lleva su mismo nombre. La ciudad fue fundada en la época colonial por Fray Pedro de la Peña, en 1824 fue elevado a la categoría de Cantón por Simón Bolívar. Es la capital musical del norte del Ecuador y cuenta con un Instituto que prepara docentes en educación musical; entre las habilidades destacadas de la gente de este cantón cuentan la artesanía (especialmente de la producción en cuero), gastronomía y el comercio. El nombre Cotacachi tiene muchos significados. En "Cara" significa "el lago con las mujeres hace frente a" que se refiere a la forma general de los islotes en la Laguna Cuicocha; en Quichua significa la sal de polvo. Los ecosistemas del área y la flora nativa y fauna hacen de este cantón una de las zonas ecológicamente más ricas en América del Sur. El área es valiosa para los turistas que gustan del avistamiento de pájaros, acampar y la pesca.



Vista panorámica del ingreso a la ciudad de Cotacachi.

1.2 VIAS TERRESTRES

La principal vía para llegar a Cotacachi se encuentra en la carretera que pasa por la ciudad de Otavalo dirigiéndose hacia Ibarra, actualmente en proceso de construcción con 3 carriles en cada dirección, complementado con un puente a desnivel para facilitar el ingreso directo a la ciudad. Otra vía por el sur está antes de la salida norte de la ciudad de Otavalo: Es la vía que conduce hacia Selva Alegre. En esta encontramos un desvío que lleva a la parroquia de Quiroga y luego a Cotacachi. Por el norte se encuentra la vía en construcción Atuntaqui, Cotacachi, al sureste de la ciudad de Atuntaqui. Junto a Ibarra también se ubica la vía en construcción Urcuqui Cotacachi que pasa por la parroquia de Imantag hacia Cotacachi.

1.3 ORGANIZACIÓN POLÍTICA

Parroquias Urbanas: El Sagrario, San Francisco **Parroquias Rurales:** Quiroga, Imantag. **Parroquias de la zona de Intag:** Apuela, Plaza Gutiérrez, Peñaherrera, Vacas Galindo, García Moreno, Las golondrinas. **Barrios:** Barrio Central, Barrio El Coco, Barrio San José, Barrio Oriental (2 fases), Barrio Caliente, Barrio El Ejido, Barrio Húmedo. **Urbanizaciones:** La Pradera, El Molino

1.4 LA INDUSTRIA DEL CUERO

Cotacachi es conocido por el género de cuero de calidad; tiene varias tiendas en la calle “10 de Agosto” las cuales principalmente comercializan chaquetas, zapatos carteras, entre otros artículos de especialidad. Cuenta con el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero (ITIC). La calle diez de agosto es el principal sitio comercial de la ciudad.



Calle Diez de Agosto.

El comercio de artículos de cuero es la actividad que más atrae al turismo nacional e internacional, complementado con monumentos coloniales como:

iglesias que son la respuesta a la amplia tradición religiosa de la población, además de parques y plazas, paisajes, y a poca distancia la laguna de Cuicocha.



La feria Internacional del cuero.

Si bien el visitante tiene varias opciones para hacer compras, así como degustar de los platos típicos de su gastronomía, se ha detectado que le hace falta un lugar en el que se concentre el negocio del cuero, complementado con restaurantes, cafeterías, bancos, parqueaderos y seguridad interna y externa; en conclusión: un Centro Comercial temático en la especialidad de artículos de cuero, que brinde al visitante, comodidad, descanso y seguridad.

Es importante destacar además, que en los últimos años, al ambiente de tranquilidad, el clima, los paisajes naturales y la cordialidad de la población, ha dado origen al asentamiento de extranjeros procedentes fundamentalmente de Europa y de los Estados Unidos de Norteamérica, quienes están adquiriendo viviendas de tipo campestre, favoreciendo por un lado a la industria de la construcción, y por otro, incentivando la oferta de bienes y servicios.

CAPITULO II

ESTUDIO PRELIMINAR

2.1 EL MERCADO POTENCIAL

2.1.1 Características del Servicio

El proyecto que se plantea, está orientado a ofrecer el servicio de arrendamiento de locales para la comercialización del cuero, para lo cual se construirá un centro comercial moderno, complementado con servicios comunales tales como: seguridad interna y externa, baterías higiénicas, limpieza, control de horarios, asesoría de imagen, supermercado, etc.

Los usuarios del servicio serán los comerciantes que arriendan locales en la avenida principal (10 de Agosto), y calles secundarias.

2.1.2 La Demanda Actual

La demanda actual está representada por todos los comerciantes de artículos de cuero que utilizan locales para sus negocios, en especial para aquellos que arriendan a dueños de los edificios y casas cercanas a la avenida principal; como es normal en este tipo de negocios que progresivamente a través del

tiempo, adquieren prestigio en su especialidad, crecen sin ordenamiento técnico y los espacios destinados a los negocios son adecuados en función de necesidades mediatas.

Es importante aclarar que el presente proyecto está concebido para clientes que no están satisfechos con sus locales actuales, y para nuevos agentes económicos que desean incursionar en la actividad de la comercialización de artículos de cuero; no se trata de alterar el detalle turístico tradicional que distingue a la avenida principal, pues seguirán incluso ampliándose en forma paralela al crecimiento permanente del turismo nacional e internacional, pero se ha considerado que el centro comercial será una alternativa para los negociantes y para el consumidor que busca detalles de seguridad, comodidad y otros servicios complementarios en el mismo lugar, como restaurantes, cafeterías, supermercado, farmacia, peluquería, cine, etc.

Según datos proporcionados por la Municipalidad de Cotacachi, están registrados al año 2010, alrededor de 400 empresas comerciales dedicadas a la venta de artículos de cuero, de las cuales un 80% arriendan los locales en los que desarrollan sus actividades; este último dato se corrobora con las encuestas realizadas directamente a los negocios cuyo resumen se detalla a continuación:

2.2 ANALISIS FODA

Analizadas las posibilidades del mercado en el entorno, desde el punto de vista del FODA, se puede apreciar los siguientes aspectos:

EL MECADO Y EL FODA DEL ENTORNO

FORTALEZAS	<p>Conocimiento de las técnicas de construcción; un socio es arquitecto</p> <p>Disposición de un terreno de aproximadamente 1ha de propiedad un socio, en un sitio estratégico para el desarrollo del proyecto</p> <p>Acceso a un crédito en la CFN</p>
OPORTUNIDADES	<p>Los comerciantes del lugar están dispuestos a utilizar lo locales del Centro Comercial</p> <p>No existe, por el momento, un centro comercial de las características que se plantea en el proyecto</p> <p>Se ha detectado a través de la encuesta, que hay varios agentes</p>

	<p>económicos que están interesados en utilizar locales para negocios varios, tales como: cafeterías, restaurantes, peluquerías, banco, cooperativa de ahorro y crédito, artesanías, etc.</p> <p>Crecimiento permanente del turismo y del comercio.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>Falta de conocimiento y experiencia en el tema de manejo de centros comerciales.</p> <p>Falta de conocimiento más puntual, de las características culturales, económicas y sociales de población de Cotacachi.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Instalación de un centro comercial de similares características.</p> <p>Canon de arrendamiento más bajo que el que ofrecer el Centro Comercial.</p>

En conclusión, las oportunidades son por el momento, las más favorables para la instalación y éxito del negocio.

2.3 LA ENCUESTA

Se inició con una encuesta piloto, en la cual se abordaron todas las preguntas previamente analizadas como indispensables. Luego de aplicar el cuestionario, se observó que todos quienes arrendaban locales, en caso de utilizar las instalaciones del centro comercial, lo harían en las mismas condiciones de ocupación, es decir, arrendamiento. Este detalle dio origen a un cambio fundamental en el direccionamiento del proyecto, ya que en principio se planteaba un sistema mixto, es decir, una parte mediante arrendamiento y otra por compra. Se eliminó la pregunta que decía ¿En qué modalidad le gustaría ocupar el local? Arrendado _____ comprado _____, y se decidió estructurar el negocio en la modalidad de arrendamiento.

En principio, se planificó desarrollar una encuesta en base a una muestra representativa del universo, que en este caso corresponde los 400 locales ubicados en la ciudad de Cotacachi; sin embargo, para tener una visión mucho más objetiva, se decidió dar cobertura a todo el universo, es decir a 400 locales, cuyo resultado se resumen en el siguiente cuadro:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Está de acuerdo que se construya un centro comercial especializado en la comercialización de artículos de cuero, y que además cuente con servicios adicionales de: parqueadero, cafetería, restaurante, banco, sala de belleza, entre otros?

RESPUESTAS:

SI = 100%

NO = 0%

2. El local que ocupa actualmente es:

RESPUESTAS:

Arrendado = 380 = 95%

Propio = 20 = 5%

3. ¿Estaría interesado (a) en ocupar un local en el centro comercial antes indicado?

Esta pregunta se aplicó solamente a los comerciantes que arriendan locales; es decir a 380

RESPUESTAS:

SI = 329 = 87%

NO = 51 = 13%

4. ¿Qué espacio en metros cuadrados requiere para su almacén?

A partir de esta pregunta la encuesta se aplicó solamente a los comerciantes interesados en arrendar locales. (329)

RESPUESTAS:

Comerciantes	metros cuadrados	Extensión en metros cuadrados
75	20	1.500
90	40	3.600
86	60	5.160
88	100	8.800
329		19.060

5. Si arrienda, ¿Qué valor mensual estaría dispuesto (a) a pagar?

RESPUESTAS:

Extensión de (metros cuadrados)	Valor mensual
20	120
40	150 - 200
60	200 - 250
80	250 - 300
90	300 – 350
100 en adelante	450 - 500

6. Si se concreta la construcción del centro comercial especializado en artículos de cuero, ¿Qué tipo de negocio le interesaría instalar?

Esta pregunta se aplicó a los negocios existentes y a personas conocidas en el medio que tienen tradición de dedicarse a diferentes actividades económicas, para recabar la opinión de los últimos se hizo contacto con autoridades del municipio y de las cámaras de comercio e industrias del Cantón.

RESPUESTAS:

Esta pregunta se aplicó a un universo de 800 personas, en las que se incluye a los comerciantes interesados en arrendar locales y a personas

que desean incursionar en otras actividades como: restaurantes, artesanías, farmacia, sala de belleza, etc.

Es importante anotar que comerciantes que actualmente se dedican al comercio de artículos de cuero, les interesa adicionalmente crecer con sucursales y emprender otros negocios paralelos, en especial en las áreas de comidas típicas y cafeterías.

Tipo de negocio	Número de locales	%
Artículos de cuero	688	86
Restaurantes	37	5
Cafeterías	12	2
Sala de belleza	18	2
Banco	2	-
Cooperativa de ahorro y crédito	1	-
Artesanías	<u>42</u>	<u>5</u>
	800	100

2.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

En base a los resultados de la encuesta, se puede afirmar lo siguiente:

1. El ciento por ciento de los encuestados y de la ciudadanía en general, están de acuerdo y consideran importante la construcción de un centro comercial, tanto por las alternativas de incursionar en otros negocios, como por la imagen positiva para el turismo nacional e internacional. Esta opinión responde a uno de los condicionamientos para la instalación de un negocio, que es la aceptación de la colectividad.
2. El 87% de los comerciantes que actualmente arriendan locales comerciales están interesados en ocupar locales en el centro comercial; sin embargo, es importante resaltar que el proyecto no pretende de manera alguna dismantelar los negocios existentes y trasladarlos de la avenida principal a un centro comercial, pues como se anotó anteriormente, se trata de una alternativa, principalmente para nuevos comerciantes de la línea del cuero y de otras actividades que se complementan en un centro comercial.
3. Las extensiones de los locales actuales oscilan entre 120 y 500 metros cuadrados; dato que advierte que actualmente se están utilizando por

las empresas existentes, aproximadamente 20.000 metros cuadrados netos.

4. Los valores que actualmente se pagan por concepto de arrendamiento de los locales oscilan entre 120 y 500 dólares, dependiendo de la extensión que está en el rango de 20 a 100 metros cuadrados; esta relación permite cuantificar un promedio por metro cuadrado que sería de 10 dólares para ofertarlo a nivel del centro comercial.

5. A través del presente análisis, se ha logrado obtener las tres respuestas básicas que proporciona un estudio de mercado, a saber:
 - a. Tamaño del proyecto;
 - b. Localización; y,
 - c. Posibles ingresos

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 ESTUDIO TÉCNICO

3.1.1 Tamaño

De acuerdo al estudio del mercado, se concluye que el proyecto será de 10.000 metros cuadrados (1 ha) de extensión, de los cuales, 7.000 metros cuadrados se destinarán exclusivamente para los locales comerciales, en un ambiente totalmente cubierto, complementado con espacios de tránsito de personas, baterías sanitarias, oficinas administrativas, bodegas, etc.; la diferencia (3.000 metros cuadrados) se destinarán a 100 parqueaderos y espacios verdes.

Tentativamente los locales se distribuirían de la siguiente forma:

No. De locales	Extensión/local (metros cuadrados)	Total (m2)
10	20	200
5	40	200
60	60	3.600
<u>30</u>	100	<u>3.000</u>
105		7.000

Es decir, se construirán aproximadamente 105 locales, equivalente al 26% de los existentes, 100 parqueaderos y todos los espacios que exigen las disposiciones legales pertinentes.

3.1.2 Localización

La localización se ha definido en función de un terreno que uno de los socios del proyecto tiene actualmente, y que está ubicado en la entrada principal del cantón; sitio estratégico, tanto por la facilidad de acceso como por los servicios básicos disponibles (agua potable, alcantarillado, transporte, teléfono, etc.)

3.1.3 Ingeniería

La columna vertebral del proyecto constituye la construcción del centro comercial, cuyo detalle se expone en el siguiente cuadro

ITEM	RUBRO	% DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO
1	TRABAJOS PRELIMINARES	0,01	13.768,50
2	OBRA CIVIL	41,48%	600.000,00
3	PINTURA Y ACABADOS EN PAREDES	5,71%	82.611,00
4	CIELO RASOS	5,71%	82.611,00
5	PISOS	3,81%	55.074,00
6	CLIMATIZACIÓN	0,00%	
7	SISTEMA ELÉCTRICO Y TELÉFONOS	9,87%	142.759,00
8	SISTEMA DE SEGURIDAD	3,81%	55.074,00
9	ACCESORIOS	1,90%	27.537,00
10	EQUIPOS	5,71%	82.611,00
13	ALUMINIO Y VIDRIO	12,12%	175.370,00
14	LICENCIAS Y PERMISOS	0,00%	
15	HERRAMIENTAS	0,00%	
16	TRANSPORTE	0,95%	13.768,50
17	EXTERIORES	0,00%	
18	ROTULACIÓN	4,16%	60.148,00
19	SISTEMA SANITARIO	3,81%	55.074,00
20		1,00	1.446.406,00
21	COSTO DEL TERRENO		140.000,00
22	Total inversión		1.586.406,00

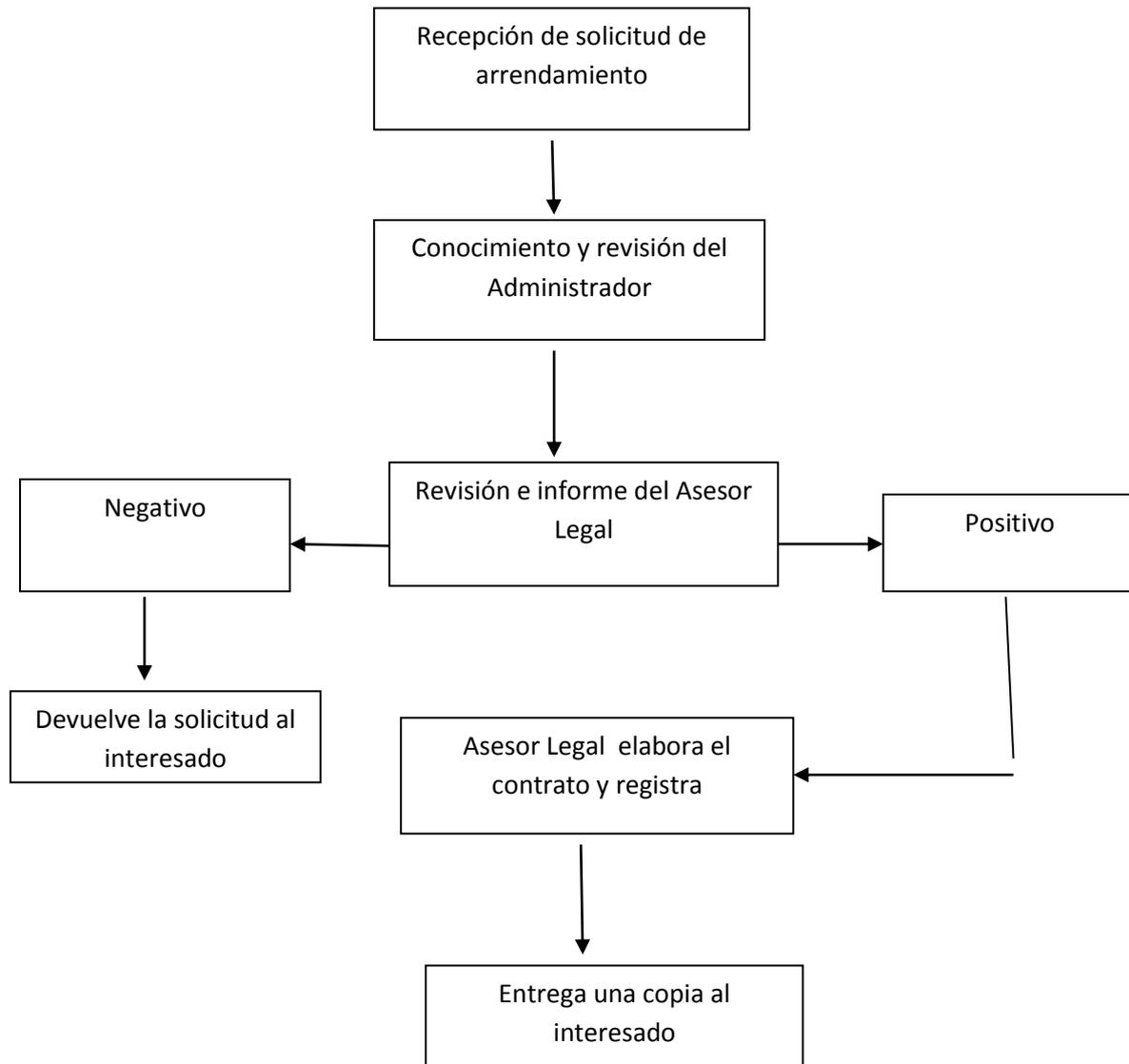
RESUMEN DE LA OBRA FISICA

AREA DEL TERRENO M2	14.000,00
AREA DEL LOCALES M2	4.786,00
EXTERIORES	9.214,00
AREA DE PARQUEO M2	8.000,00
COSTO TOTAL	1.586.406,00

DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO COMERCIAL

(A CONTINUACIÓN EN HOJA SEPARADA)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ARRENDAMIENTO



Tal como se expresa en el cuadro anterior, se ha optado por entregar los locales en arrendamiento, al ser una figura legal de utilización general y de fácil comprensión para las partes interesadas. En la actualidad, los centros comerciales especialmente de las ciudades con gran movimiento comercial como Quito y Guayaquil, han optado en entregar sus locales comerciales bajo

la figura de concesión, mediante la cual se paga un fee mensual similar al canon de arrendamiento, pero también se establecen pagos mensuales en base al porcentaje de las ventas del local comercial. La doctrina jurídica habla incluso del contrato de ocupación de centro comercial, figura innominada en nuestro país; por ello, tomando en cuenta la naturaleza del negocio y buscando que el centro comercial brinde facilidades para la ocupación de los locales comerciales, se asignarán los locales en calidad de arrendamiento.

3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Tipo de empresa: Sociedad anónima. Esto con el fin de tener mayor facilidad para la circulación de acciones, que permitiría captar recursos frescos de manera más sencilla.

La operación del negocio estará a cargo de un administrador con experiencia en el manejo de negocios de arrendamiento, el mismo que tendrá a su cargo personal para el mantenimiento y seguridad interna y externa.

3.2.1 Administración de la Compañía:

Junta General de Accionistas: Órgano supremo de la compañía encargado de tomar las decisiones para el funcionamiento de la misma. Debe reunirse de manera ordinaria por lo menos una vez al año y de forma extraordinaria las veces que sea convocada.

Gerente General: Se ha considerado nombrar como Gerente de la compañía a una persona que no forme parte del grupo de accionistas con el fin de cumplir con los principios del Buen Gobierno Corporativo. Se prevé que esta persona sea también el Administrador del Centro Comercial y cumpla las funciones propias de su cargo como Gerente y las que se detallan en el literal del personal operativo.

Directorio: Al ser una empresa que inicia operaciones y sin una gran cantidad de accionistas, no se ha considerado establecer un Directorio. A futuro, se podrán realizar reformas al estatuto social de la compañía para incluir esta figura administrativa.

3.2.2 Personal Operativo

Administrador: Profesional mínimo de tercer nivel, en el área de economía o administración de empresas, sus funciones serán:

Representar legalmente a la empresa

Diseñar y dar a conocer al personal las políticas y objetivos de la empresa

Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) y el correspondiente presupuesto

Seleccionar y contratar al personal administrativo y de servicios

Presentar el informe económico anual a la Junta de Accionistas

Asesor Legal: Profesional en leyes y sus funciones serán:

Asesorar al Administrador en las áreas que tengan relación con la actividad de la empresa

Realizar y registrar los contratos de arrendamiento

Encargarse de litigios laborales

Representar a la empresa en trámites legales inherentes a actividad de la empresa

Secretaria-Contadora: Profesional CPA, y sus funciones serán:

Llevar la contabilidad de la empresa observando los principios de contabilidad generalmente aceptados

Presentar los estados financieros que el Administrador lo requiera

Mantener al día las obligaciones tributarias con el SRI, y patronales con IESS

Realizar reportes que el Administrador solicite.

Encargarse de la recepción y respuesta de las comunicaciones

Mantener el archivo de la información que se genere en la empresa

Jefe de Servicios y Mantenimiento: Mínimo segundo nivel con experiencia en manejo de personal de operación de limpieza, mantenimiento y seguridad, y sus funciones serán:

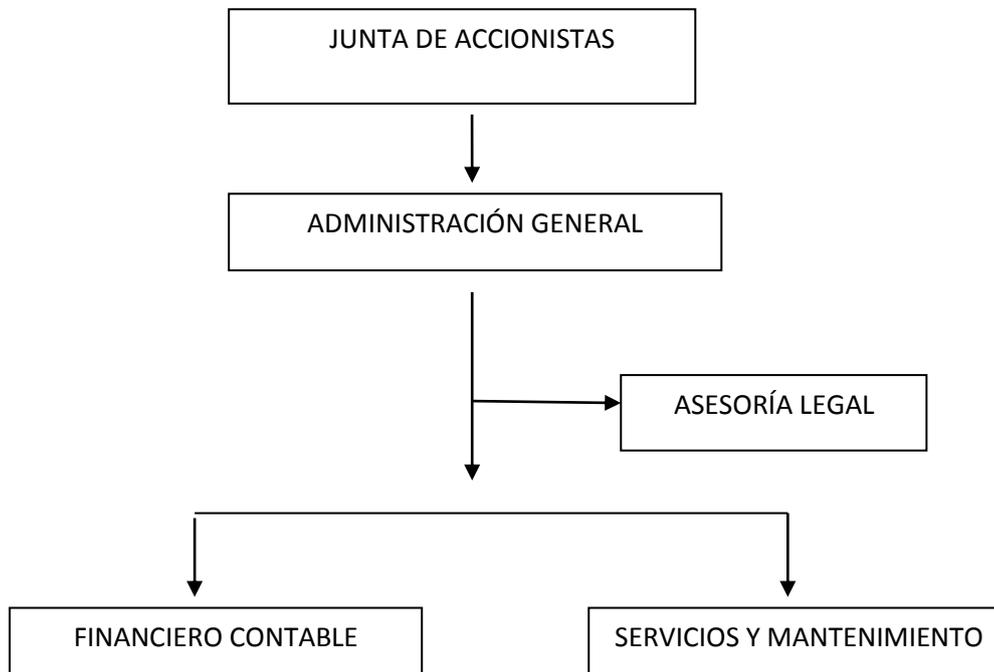
Seleccionar al personal que requiera la unidad y pasar las recomendaciones y sugerencias al Administrador para su decisión final

Supervisar al personal de su área y reportar cualquier novedad al Administrador

Revisar y mantener los inventarios suficientes de materiales e insumos de mantenimiento y seguridad

Controlar el uso adecuado del parqueadero

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Al ser un proyecto que busca el desarrollo económico de una ciudad considerada “pequeña” en la Provincia de Imbabura, se ha tomado muy en cuenta el impacto social que la construcción de este centro comercial generará en Cotacachi.

Como primer punto, se ha convenido realizar una construcción de carácter ecológico (verde), con el máximo aprovechamiento de las energías renovables y con un impacto mínimo en el medio ambiente. El Municipio de Cotacachi se ha sentido muy satisfecho con el diseño de construcción, al punto que el mismo

Alcalde de la ciudad será uno de los principales promotores del Centro Comercial.

Como segunda consideración, se encuentra el fomento al reciclaje, parte importante del cuidado actual del medio ambiente.

Finalmente, las relaciones comunitarias que podrán generarse por la participación de los artesanos y comerciantes de Cotacachi y demás ciudades cercanas serán de vital importancia para la operación del centro comercial. Este centro económico además de generar turismo, facilitará la vida de muchas personas al brindarles servicios de comisariato, bancos, cine, etc., los cuales se traducen en un grupo humano que ve satisfechas y atendidas sus necesidades económicas básicas y de ocio sano.

3.4. ESTUDIO ECONÓMICO

3.4.1. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Inversión

Terreno	140.000
Construcciones	1.586.406
Muebles y equipos	8.000
Gastos de constitución	<u>3.000</u>
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.737.406
CAPITAL DE TRABAJO	<u>22.629</u>
TOTAL INVERSIÓN	<u>1.760.035</u>

Financiamiento

Aporte propio	760.035
Crédito	<u>1.000.000</u>
TOTAL FINANCIAMIENTO	<u>1.760.035</u>

	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL		
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		LARGO PLAZO	
Bancos	22.629,43	Credito CFN	1.000.000,00
TOTAL ACTIVO CTE. (1)	22.629,43	TOTAL PASIVO (1)	1.000.000,00
FIJOS		PATRIMONIO	
Infraestructura, muebles	1.737.406,00	Capital inicial	760.035,43
TOTAL ACTIVO FIJO (2)	1.737.406,00	TOTAL PATRIMONIO (2)	760.035,43
TOTAL ACTIVO (1+2)	1.760.035,43	TOTAL PASIVO Y PATROMONIO (1+2)	1.760.035,43

3.4.2. COSTOS Y RENTABILIDAD

El costo más representativo en este tipo de negocio es la depreciación de los activos fijos, en especial las construcciones, conforme se desglosa en los siguientes cuadros:

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
RUBROS	VALOR DE ADQUISICIÓN	VIDA UTIL AÑOS	CUOTA ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DESECHO
Construcciones	1.586.406,00	20	79.320,30	793.203,00
Muebles	5.000,00	10	500,00	
Computadoras	3.000,00	3	1.000,00	2.000,00
Diferidos	3.000,00	5	600,00	
TOTAL	1.597.406,00		81.420,30	795.203,00

El segundo rubro de los costos corresponde a las remuneraciones del personal que administrará y operará el proyecto; se estima la contratación de 10 trabajadores repartidos de la siguiente manera: un administrador, un asesor legal a tiempo ocasional, una secretaria contadora, un jefe de mantenimiento, 3 operadores de limpieza y 3 guardias de seguridad.

CARGOS	REMUNERACIONES			No.TRABAJ	TOTAL/AÑO
	BASICO	COMPLEMENTO	TOTAL/MES		
Administrador	2.500,00	846,58	3.346,58	1	40.158,96
Secretaria contadora	600,00	219,90	819,90	1	9.838,80
Asesor legal, ocasional	300,00			1	3.600,00
Jefe de mantenimiento	500,00	186,92	686,92	1	8.243,04
Personal de limpieza	264,00	109,08	373,08	4	17.907,84
Personal de seguridad	264,00	109,08	373,08	2	8.953,92
TOTAL	4.428,00	1.471,56	5.599,56	10	88.702,56

El tercer rubro de los costos corresponde a los suministros y materiales que se utilizarán para atender los servicios de limpieza, seguridad y seguros de riesgo. Los suministros y materiales serán cuantificados de acuerdo a las necesidades de cada área y formarán parte del presupuesto general de la empresa.

SUMINISTROS Y MATERIALES

RUBROS	VALOR/AÑO
Energía eléctrica	8.000,00
Agua	6.000,00
Suministros de oficina	3.000,00
Seguros 2% activos fijos	45.656,62
Suministros de mantenim.	30.000,00
Telefono, internet	1.200,00
Movilización	1.200,00
Impuesto predial	3.000,00
TOTAL	98.056,62

Finalmente, el rubro que tiene una significativa incidencia en los costos, son los gastos financieros, que se derivan de un crédito de un millón de dólares, a 10 años plazo, al 9% anual y con pagos semestrales:

TABLA DE AMORTIZACION DEL CRÉDITO

MONTO	1.000.000,00	-76.876,14
INTERÉS	9%	
CUOTAS	SEMESTRALES	
PLAZO	10 AÑOS	

PERIODOS	SALDO DE CAPITAL	TASA DE INTERÉS	INTERESES	CUOTA DE CAPITAL	CUOTA TOTAL	INTERES ANUAL	CAPITAL ANUAL
1	1.000.000,00	0,045	45.000,00	31.876,14	76.876,14		
2	968.123,86	0,045	43.565,57	33.310,57	76.876,14	88.565,57	65.186,71
3	934.813,29	0,045	42.066,60	34.809,54	76.876,14		
4	900.003,75	0,045	40.500,17	36.375,97	76.876,14	82.566,77	71.185,51
5	863.627,78	0,045	38.863,25	38.012,89	76.876,14		
6	825.614,89	0,045	37.152,67	39.723,47	76.876,14	76.015,92	77.736,36
7	785.891,42	0,045	35.365,11	41.511,03	76.876,14		
8	744.380,39	0,045	33.497,12	43.379,02	76.876,14	68.862,23	84.890,05
9	701.001,37	0,045	31.545,06	45.331,08	76.876,14		
10	655.670,29	0,045	29.505,16	47.370,98	76.876,14	61.050,23	92.702,05
11	608.299,32	0,045	27.373,47	49.502,67	76.876,14		
12	558.796,65	0,045	25.145,85	51.730,29	76.876,14	52.519,32	101.232,96
13	507.066,36	0,045	22.817,99	54.058,15	76.876,14		
14	453.008,20	0,045	20.385,37	56.490,77	76.876,14	43.203,36	110.548,92
15	396.517,43	0,045	17.843,28	59.032,86	76.876,14		
16	337.484,58	0,045	15.186,81	61.689,33	76.876,14	33.030,09	120.722,19
17	275.795,24	0,045	12.410,79	64.465,35	76.876,14		
18	211.329,89	0,045	9.509,84	67.366,30	76.876,14	21.920,63	131.831,65
19	143.963,59	0,045	6.478,36	70.397,78	76.876,14		
20	73.565,81	0,045	3.310,46	73.565,68	76.876,14	9.788,82	143.963,46
	SUMAN		537.523	999.999,86	1.537.522,80	537.522,94	999.999,86

3.4.3. EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Para efectos del cálculo tanto de los costos como de los coeficientes globales de evaluación, se considera una vida útil del proyecto de 15 años.

3.4.4. COSTOS PROYECTADOS

Con los cuadros anteriores, se estructura los costos proyectados

COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS

RUBROS/AÑOS	1	2	3	4	5
Remuneraciones	88.702,56	93.137,69	97.794,57	102.684,30	107.818,52
Depreciaciones	81.420,30	81.420,30	81.420,30	81.420,30	81.420,30
Suministros y mat	98.056,62	100.998,32	104.028,27	107.149,12	110.363,59
Gastos financieros	88.565,57	82.566,77	76.015,92	68.862,23	61.050,23
TOTAL	356.745,05	358.123,07	359.259,06	360.115,95	360.652,63

COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS - CONTINUACIÓN

RUBROS/AÑOS	6	7	8	9	10
Remuneraciones	113.209,44	118.869,91	124.813,41	131.054,08	137.606,78
Depreciaciones	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30
Suministros y mat	113.674,50	117.084,73	120.597,27	124.215,19	127.941,65
Gastos financieros	52.519,32	43.203,36	33.030,09	21.920,63	9.788,82
TOTAL	360.223,56	359.978,30	359.261,07	358.010,20	356.157,56

COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS - CONTINUACIÓN

RUBROS/AÑOS	11	12	13	14	15
Remuneraciones	144.487,12	151.711,48	159.297,05	167.261,91	175.625,00
Depreciaciones	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30
Suministros y mat	131.779,90	135.733,29	139.805,29	143.999,45	148.319,44
TOTAL	357.087,32	368.265,07	379.922,65	392.081,66	404.764,74

NOTAS:

1. Las remuneraciones se incrementan en un 5% anual, tomando como referencia la inflación.
2. Los suministros y materiales se incrementan en un 3% anual.

3.4.5. EL CAPITAL DE TRABAJO

Utilizando el método del período de desfase (30 días)

$$CT = \frac{(356,745,05 - 81420,30)}{365} \times 30$$

CT =	22.629,43
------	-----------

3.4.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado demuestra que el negocio si es rentable, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

RUBROS/AÑOS	1	2	3	4	5
Metros cuadrados	5.000,00	5.500,00	6.000,00	7.000,00	7.000,00
Capacidad vendida %	0,71	0,79	0,86	100%	
Precio/m2	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16
VENTAS:					
Arriendo de locales/mes	50.000,00	57.750,00	66.150,00	81.033,75	85.085,44
Arriendo locales/año (1)	600.000,00	693.000,00	793.800,00	972.405,00	1.021.025,25
Arriendo islas/mes	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Arriendo islas/año (2)	72.000,00	75.600,00	79.380,00	83.349,00	87.516,45
Arriendo espacios para publicidad/mes	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Arriendo espacios para publicidad/año (3)	60.000,00	63.000,00	66.150,00	69.457,50	72.930,38
VENTAS NETAS/AÑO (1+2+3)	732.000,00	831.600,00	939.330,00	1.125.211,50	1.181.472,08
Gastos operacionales	356.745,05	358.123,07	359.259,06	360.115,95	360.652,63
Utilidad operacional	375.254,95	473.476,93	580.070,94	765.095,55	820.819,44
15% trabajadores	56.288,24	71.021,54	87.010,64	114.764,33	123.122,92
Utilidad antes de impuestos	318.966,70	402.455,39	493.060,30	650.331,22	697.696,53
25% impuesto renta	79.741,68	100.613,85	123.265,07	162.582,80	174.424,13
Utilidad del ejercicio	239.225,03	301.841,54	369.795,22	487.748,41	523.272,40

ESTADO DE RESULTADOS PROYCTADO - CONTINUACIÓN

RUBROS/AÑOS	6	7	8	9	10
Metros cuadrados	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Capacidad vendida %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Precio/m2	12,76	13,40	14,07	14,77	15,51
VENTAS:					
Arriendo de locales/me	89.339,71	93.806,69	98.497,03	103.421,88	108.592,98
Arriendo locales/año (1)	1.072.076,51	1.125.680,34	1.181.964,36	1.241.062,57	1.303.115,70
Arriendo islas/mes	7.657,69	8.040,57	8.442,60	8.864,73	9.307,97
Arriendo islas/año (2)	91.892,27	96.486,89	101.311,23	106.376,79	111.695,63
Arriendo espacios para publicidad/mes	6.381,41	6.700,48	7.035,50	7.387,28	7.756,64
Arriendo espacios para publicidad/año (3)	76.576,89	80.405,74	84.426,03	88.647,33	93.079,69
VENTAS NETAS/AÑO (1+2+3)	1.240.545,68	1.302.572,96	1.367.701,61	1.436.086,69	1.507.891,03
Gastos operacionales	360.223,56	359.978,30	359.261,07	358.010,20	356.157,56
Utilidad operacional	711.852,95	765.702,04	822.703,28	883.052,37	946.958,15
15% trabajadores	106.777,94	114.855,31	123.405,49	132.457,86	142.043,72
Utilidad antes de impuestos	605.075,01	650.846,73	699.297,79	750.594,51	804.914,42
25% impuesto renta	151.268,75	162.711,68	174.824,45	187.648,63	201.228,61
Utilidad del ejercicio	453.806,26	488.135,05	524.473,34	562.945,89	603.685,82

RUBROS/AÑOS	ESTADO DE RESULTADOS PROYCTADO - CONTINUACIÓN				
	11	12	13	14	15
Metros cuadrados	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Capacidad vendida %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Precio/m2	16,29	17,10	17,96	18,86	19,80
VENTAS:					
Arriendo de locales/me	114.022,62	119.723,76	125.709,94	131.995,44	138.595,21
Arriendo locales/año (1)	1.368.271,49	1.436.685,06	1.508.519,31	1.583.945,28	1.663.142,54
Arriendo islas/mes	9.309,02	9.774,47	10.263,19	10.776,35	11.315,17
Arriendo islas/año (2)	111.708,23	117.293,64	123.158,33	129.316,24	135.782,05
Arriendo espacios para publicidad/mes	8.144,47	8.551,70	8.979,28	9.428,25	9.899,66
Arriendo espacios para publicidad/año (3)	97.733,68	102.620,36	107.751,38	113.138,95	118.795,90
VENTAS NETAS/AÑO (1+2+3)	1.577.713,40	1.656.599,07	1.739.429,02	1.826.400,47	1.917.720,49
Gastos operacionales	357.087,32	368.265,07	379.922,65	392.081,66	404.764,74
Utilidad operacional	1.220.626,07	1.288.333,99	1.359.506,37	1.434.318,81	1.512.955,76
15% trabajadores	183.093,91	193.250,10	203.925,96	215.147,82	226.943,36
Utilidad antes de impuestos	1.037.532,16	1.095.083,89	1.155.580,42	1.219.170,99	1.286.012,39
25% impuesto renta	259.383,04	273.770,97	288.895,10	304.792,75	321.503,10
Utilidad del ejercicio	778.149,12	821.312,92	866.685,31	914.378,24	964.509,29

NOTAS:

1. El precio se incrementa en un 5% anual

3.4.7. EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta herramienta administrativa permite advertir en que monto de ventas se nivelan los costos con los ingresos, anulándose por lo tanto el esfuerzo de los inversionistas:

ELEMENTOS DEL COSTO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	TOTAL	FIJOS	VARIABLES
Remuneraciones	88.702,56	88.702,56	
Depreciaciones	81.420,30	81.420,30	
Suministros y materiales	98.056,62	78445,296	19.611,32
Gastos financieros	88.565,57	88.565,57	
TOTAL	356.745,05	337.133,73	19.611,32
% Sobre ventas			0,03

PUNTO DE EQUILIBRIO		347.560,55
		% sobre ventas
	DEMOSTRACIÓN	estimadas
Ventas del PE	347.560,55	47,00
3% para costos variab	10.426,82	
Suma	337.133,73	
Menos C.Fijos	337.133,73	
Utilidad o pérdida	NINGUNA	

El elevado monto de ventas para entrar en el punto de equilibrio, se justifica por la naturaleza del negocio, pues como se indicó anteriormente, las depreciaciones son significativas.

3.4.8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

3.4.8.1. El Flujo Neto de Fondos (FNF) Proyectado

Para cuantificar los coeficientes globales de evaluación, VAN, TIR, B/C Y PRI, es necesario obtener el flujo neto de fondos, utilizando para el efecto, los costos y gastos proyectados, conforme se desglosa en el siguiente cuadro:

Recuperación C.Trabajo

Total Flujo de Beneficios	-	832.000,00	831.600,00	939.330,00	1.125.211,50	1.181.472,08
---------------------------	---	------------	------------	------------	--------------	--------------

B. FLUJO DE COSTOS

Activos Fijos	1.737.406,00					
Capital de Trabajo	22.629,43					
Gastos operacionales		356.745,05	358.123,07	359.259,06	360.115,95	360.652,63
Subtotal	1.760.035,43	356.745,05	358.123,07	359.259,06	360.115,95	360.652,63
Menos depreciaciones		81.420,30	81.420,30	81.420,30	81.420,30	81.420,30
Total Flujo de Costos	1.760.035,43	275.324,75	276.702,77	277.838,76	278.695,65	279.232,33
Flujo Económico A-B	- 1.760.035,43	556.675,25	554.897,23	661.491,24	846.515,85	902.239,74

Más:

Crédito 1.000.000,00

Menos:

Servicio de la deuda		153.752,29	153.752,29	153.752,29	153.752,29	153.752,29
15% trbajadores		56.288,24	71.021,54	87.010,64	114.764,33	123.122,92
25% impuesto renta		79.741,68	100.613,85	123.265,07	162.582,80	174.424,13
Flujo Financiero	- 760.035,43	266.893,04	229.509,55	297.463,24	415.416,43	450.940,41

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - CONTINUACIÓN

RUBROS/AÑOS	-	6	7	8	9	10
-------------	---	---	---	---	---	----

A. FLUJO DE BENEFICIOS

Ingresos (ventas)		1.240.545,68	1.302.572,96	1.367.701,61	1.436.086,69	1.507.891,03
Valor residual Act.Fijos						
Recuperación C.Trabajo						
Total Flujo de Beneficios		1.240.545,68	1.302.572,96	1.367.701,61	1.436.086,69	1.507.891,03

B. FLUJO DE COSTOS

Activos Fijos						
Capital de Trabajo						
Gastos operacionales		360.223,56	359.978,30	359.261,07	358.010,20	356.157,56
Menos depreciaciones		80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30
Total Flujo de Costos		279.403,26	279.403,26	279.403,26	279.403,26	279.403,26
Flujo Económico A-B		961.142,42	961.142,42	961.142,42	961.142,42	961.142,42

Más:

Crédito

Menos:

Servicio de la deuda		153.752,28	153.752,28	153.752,28	153.752,28	153.752,28
15% trbajadores		106.777,94	61.573,55	65.994,90	70.651,68	75.556,07
25% impuesto renta		81.282,67	87.229,19	93.492,78	100.089,88	107.037,77
Flujo Financiero		619.329,53	645.692,78	687.271,18	730.987,72	776.951,08

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - CONTINUACIÓN

RUBROS/AÑOS		11	12	13	14	15
-------------	--	----	----	----	----	----

A. FLUJO DE BENEFICIOS

Ingresos (ventas)		1.577.713,40	1.656.599,07	1.739.429,02	1.826.400,47	1.917.720,49
-------------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

RUBROS/AÑOS	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - CONTINUACIÓN				
	11	12	13	14	15
A. FLUJO DE BENEFICIOS					
Ingresos (ventas)	1.577.713,40	1.656.599,07	1.739.429,02	1.826.400,47	1.917.720,49
Valor residual Act.Fijos					536.601,50
Recuperación C.Trabajo					22.629,43
Total Flujo de Beneficios	1.577.713,40	1.656.599,07	1.739.429,02	1.826.400,47	2.476.951,42
B. FLUJO DE COSTOS					
Activos Fijos					
Capital de Trabajo					
Gastos operacionales	357.087,32	368.265,07	379.922,65	392.081,66	404.764,74
Menos depreciaciones	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30	80.820,30
Total Flujo de Costos	276.267,02	287.444,77	299.102,35	311.261,36	323.944,44
Flujo Económico A-B	1.301.446,37	1.369.154,29	1.440.326,67	1.515.139,11	2.153.006,99
Más:					
Crédito					
Memnos:					
Servicio de la deuda					
15% trbajadores	183.093,91	193.250,10	203.925,96	215.147,82	226.943,36
25% impuesto renta	259.383,04	273.770,97	288.895,10	304.792,75	321.503,10
Flujo Financiero	858.969,42	902.133,22	947.505,61	995.198,54	1.604.560,53

3.4.9. COEFICIENTES GLOBALES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

3.4.9.1. El Costo de Capital

Para cuantificar el costo de capital, se relacionó la tasa de interés del crédito y la estructura del financiamiento, conforme se demuestra el siguiente cuadro:

COSTO DE CAPITAL				
	valor	Estruct.%	TASAS	COSTO DE K
Crédito	1.000.000,00	0,57	0,09	0,05
Aportes	760.035,43	0,43	0,20	0,09
TOTAL	1.760.035,43			0,14

Sin embargo de que el costo del capital sería del 14% anual, se aspira que el proyecto tenga una recuperación del 20%, tasa con la cual se cuantifica los índices globales de evaluación

3.4.9.2. El Valor Actual Neto – VAN

VAN ECONÓMICO	2.035.751,62 €
VAN FINANCIERO	1.393.730,39 €

3.4.9.3. La Tasa Interna de Retorno

TIR ECONÓMICA	39%
TIR FINANCIERA	44%

3.4.9.4. El Período de Recuperación de la Inversión – PRI

PRI ECONÓMICO	3,28	Años
PRI FINANCIERO	3,40	Años

INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES:

El valor Actual Neto – VAN, tanto económico como financiero es mayor que 1, por tanto es recomendable ejecutar el proyecto

La Tasa Interna de Retorno – TIR, tanto económica (39%) como financiera (44%) supera la tasa de descuento (20%), es entonces rentable el proyecto.

El Período de Recuperación de la Inversión – PRI, está prácticamente en 3 años y 3 meses, tiempo corto para recuperar un valor alto de la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La construcción de un centro comercial en Cotacachi marcaría un hito en el desarrollo de este tipo de obras, ya que da un valor agregado en los servicios que brindará, como son:

1. Parqueaderos seguros.
2. Supermercado.
3. Banco.
4. Cine.
5. Baterías sanitarias.
6. Seguridad física y electrónica
7. Servicio de Internet y cable estructurado.
8. Mantenimiento
9. Mercadeo, promociones y eventos.
10. Oficina municipal de información turística.
11. Diseño exclusivo.
12. Servicio de alto nivel.

El proyecto no solamente resultará rentable para los inversionistas, también se constituirá en un ancla de desarrollo para la ciudad y una atracción turística.

Hay un interés por parte de las autoridades municipales en la construcción de una obra de esta magnitud.

Luego del análisis de VAN Y TIR del proyecto, podemos concluir que el mismo es rentable.

El período de recuperación del capital se proyecta para cuatro años.