



## **Desarrollo del Plan de Negocios Outlet Total**

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

**por:**

Edgardo Paúl Carbonel Caveró

José Luis Luna Lastra

Alejandro Padilla Cuadros

Félix Povis Ladera

Adolfo Recalde Morales

**Programa de la Maestría en Gestión y Desarrollo  
Inmobiliario**

Lima, 07 de noviembre del 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente Tesis, es un plan de negocios que tiene como objetivo evaluar la implementación del nuevo formato outlet mall de forma exitosa en Lima.

Al revisar los reportes de ventas de los más importantes desarrolladores de Outlets a nivel mundial, identificamos a SIMON PROPERTIES GROUP, como el líder de toda la industria, por lo que decidimos tomarlo como benchmarking. Asimismo, viajamos a las ciudades de Chicago, Nueva York y México, para visitar su concepto de PREMIUM OUTLETS.

Paralelamente, se realizó el levantamiento del grado de avance de las iniciativas locales y regionales, con el fin de poder comparar el grado de evolución entre ellos y luego realizar la comparación en relación al benchmarking global.

Como resultado de lo anterior, identificamos los factores estratégicos de éxito del líder inmobiliario en el sector retail, para aplicarlos a nuestro plan de negocios.

Parte esencial del proyecto fue determinar la ubicación del terreno, nuevamente, tomamos como base los criterios observados en nuestra visita a las locaciones de SIMON PROPERTIES GROUP, y procedimos a evaluar las posibles ubicaciones en Lima. Elegimos alternativas en el norte, este y sur de la ciudad, utilizando los siguientes cuatro factores: accesibilidad, disponibilidad y precio, urbanización y factibilidad de implementación. Además, efectuamos la ponderación, la cual nos permitió escoger a Huaral como la ciudad que albergaría a nuestro Outlet Total.

Contratamos a una empresa especializada en investigación de mercado, de manera que nos permita evaluar e identificar el mercado potencial de consumidores (tamaño, ticket promedio, hábitos de compras, preferencias de ubicación, factores de decisión del consumidor, entre otros) y conocer su nivel de agrado del proyecto propuesto, esto permite identificar acciones correctivas y complementarias.

Una vez que ejecutamos el estudio de mercado e identificamos el terreno, realizamos una estimación de la demanda, con la cual pudimos dimensionar la oferta a implementar, para así tener proyectada la inversión necesaria, y el consecuente cronograma de implementación del proyecto.

Desarrollamos un plan de marketing que se apoya en los pilares del benchmark utilizado. En términos de ingresos por alquiler, se ha establecido un escenario poco favorable, considerando que todos los locales con excepción de las Grandes Superficies (tiendas anclas) tendrán un esquema de ingresos mínimo fijo. Para el caso de las tiendas anclas, sí se estima la práctica actual de cobrar el menor valor entre el fijo mínimo y un variable en función de las ventas de los

locatarios. Se ha elaborado un plan de publicidad y promoción que acompañe la introducción del concepto en el mercado limeño para la etapa pre-construcción, construcción, inauguración y operación del Outlet Total.

De igual forma se propone una estructura organizativa mixta de personal propio y personal outsource que ejecute los planes de administración, operación, seguridad y mantenimiento, para la etapa pre-construcción, construcción, inauguración y operación del Outlet Total.

Con el escenario conservador, se tendría un VAN de US\$ 64.8M y un TIR económica de 19.7%. El rendimiento para el accionista será de un VAN de US\$ 32.0 M y un TIR accionista de 31.7%.

El plan de negocios requiere, como condición esencial, que se logre un Joint-Venture entre PROPIEDADES SAN PEDRO, y un desarrollador de clase mundial, el cual provea las capacidades para lograr la presencia de marcas con mercadería confeccionada, exclusivamente para el outlet, de esa manera el destino de Lima se muestra como una cabecera de playa para la apertura del formato en nuestra región, y posteriormente realizaría desembarcos sucesivos en otros destinos de Latinoamérica. En principio nuestra apuesta va por SIMON PROPERTIES, no obstante, en caso que no se logre el acuerdo, optaríamos por buscar nuevas alternativas con otros desarrolladores de clase mundial.

La intención de buscar asociación con este tipo de desarrolladores es la única manera de garantizar estándares y benchmarking para garantizar el éxito de la inversión.