

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	1
Marco teórico .....	6
Información de la organización .....	8
Acta de constitución del proyecto.....	9
Antecedentes.....	12
Metodología de investigación .....	16
Análisis de datos .....	17
Gestión de adquisiciones del proyecto .....	24
Procedimiento para las adquisiciones.....	25
Propuesta de manual del cliente.....	30
Gestión de riesgos del proyecto .....	34
Referencias bibliográficas.....	63
Anexos .....	64

## Resumen ejecutivo

City Place Town Center es el complejo inmobiliario de uso mixto que se construirá en el sector oeste de San José, específicamente en la zona de Santa Ana, de un área de 26.000m<sup>2</sup> de construcción, aproximadamente. Dicho complejo contará con locales comerciales, oficinas y unidades residenciales, así como con un hotel, y se desarrollará en tres etapas. Arquitectónicamente, todo estará integrado en el complejo, de manera que sus visitantes puedan realizar ahí la mayor parte de sus actividades sin tener que desplazarse a otro lugar.

El objetivo de este estudio fue el de identificar el perfil de proyecto deseado y la mezcla de inquilinos conveniente para el complejo City Place Town Center, buscando el mayor rendimiento para los desarrolladores y la satisfacción de sus futuros visitantes.

El patrocinador de la presente investigación fue Kirebe, S.A., empresa constructora con más de veinte años de estar en el mercado, que será la desarrolladora del proyecto. La empresa solo ha trabajado en el mercado residencial y esta es su primera incursión en un proyecto de tan grandes dimensiones y uso comercial. Debido a esto, surge la necesidad de identificar el tipo de inquilinos que se desea en el complejo, que resulten atractivos para los visitantes y que proyecten ante el público el concepto que se desea del City Place.

Como base del proyecto se hizo una investigación de campo que consistió en encuestar a 60 personas localizadas en los principales centros comerciales del país: Terramall, Multiplaza del Este, Multiplaza Escazú y Lincoln Plaza. Esto con el fin de conocer la frecuencia con la que visitan centros comerciales, los lugares que prefieren para comer fuera de casa, el tipo de inquilino que les gustaría tener en un complejo mixto, entre otros detalles que se les preguntaron. Los resultados de la encuesta fueron muy alentadores, ya que la población encuestada aportó datos muy relevantes sobre las preferencias en cuanto a comercio y tipo de inquilinos deseados, lo que permitió buscar la mezcla más eficaz para el diseño de los locales comerciales del proyecto.

También se redactó el manual del cliente y se hizo la recomendación del caso acerca del plan de contratos y adquisiciones, con el fin de ayudar a City Place –y a los inquilinos- a contar con distintas herramientas útiles para cuidar en todo momento el perfil del proyecto, buscando siempre el beneficio de ambas partes.

Como correspondía, las recomendaciones finales de la investigación se basaron en los datos sobresalientes obtenidos. Una de las principales recomendaciones es la relativa a los tipos de comercio deseados para City Place, que son los de farmacia, supermercado de conveniencia, restaurantes de comida rápida, entre otros.

También se sugirió comercializar las oficinas como clase A+, que son de un perfil ejecutivo muy alto, con finos acabados y a un precio de alquiler por metro cuadrado por encima del promedio, lo cual resultaría muy atractivo y rentable para el desarrollador.

### **Abstract**

City Place Town Center is a mixed-use project to be constructed on the west side of San Jose in the city of Santa Ana specifically. The development will be approximately 26.000m<sup>2</sup> of construction which will feature shops, offices, residential units and a hotel. All of this architecturally integrated and looking that visitors can perform most of their activities without having to go elsewhere.

The aim of this graduation project was to identify the desired profile of the complex and the renter mix for City Place, seeking the highest profit for developers and the satisfaction of visitors.

The sponsor of the research was Kirebe SA Construction Company with over 20 years in the market and the developer of this construction. The company has worked only in the residential market and this is his first foray into a mega building of this size and for commercial use. Because of this there is a need to identify potential tenants that are desired in the complex, which turn attractive to visitors and goes well with the concept of City Place.

Field research, surveying 60 people in the main commercial centers of the country, such as Terramall, Multiplaza del Este, Multiplaza Escazú and Lincoln Plaza was conducted. This in order to know how often they visit malls, preference places to eat out, type of tenant who would like to have a mixed complex, among other questions. The results were very encouraging as the population surveyed throw very relevant information about preferences and wanted tenants in stores and find the most effective mix in shops for the project.

The client's manual, will help City Place occupants to have legal tools to care at all times their integrity and always looking for the benefit of both parties.

The research recommendations were based on the data obtained, the major one was the most desirable commerce's that City Place should have which were: pharmacy, convenience store, fast food restaurants among others.

It was also suggested to commercialize the offices as an A + rating, which means they are directed to a high-end executive market with fine finishes and a rent per square meter above the average, which would be very attractive and profitable for the developer.

## Introducción

El sector inmobiliario costarricense ha tenido un auge importante en los últimos años, principalmente en la construcción de oficentros corporativos de muy alto nivel y de desarrollos comerciales de gran tamaño, con una variada mezcla de inquilinos que buscan tener variedad y satisfacer las necesidades del mercado. Sumado a este apogeo de desarrollos, el sector residencial ha continuado su expansión, pero hoy en día con énfasis en desarrollos verticales; esto debido a la necesidad de maximizar el uso de los terrenos y por comodidad y seguridad de sus habitantes.

La nueva tendencia de los desarrolladores ha sido la de construir inmuebles de uso mixto, que le permitan al consumidor satisfacer todas sus necesidades en un mismo lugar. Por ejemplo, tales inmuebles cuentan con comercio, oficinas y residencias en un mismo complejo. Con esta modalidad se maximizan los rendimientos y se atrae a un nuevo nicho de clientes más sofisticados, con más poder adquisitivo. No obstante, son personas con menos tiempo, por lo que desean tener todo al alcance sin necesidad de hacer mucho esfuerzo para obtener todo lo que necesitan.

Kirebe, S.A., una desarrolladora nacional con más de veinte años de experiencia, ha decidido incursionar en el nicho de mercado al que corresponde este proyecto, mediante la construcción de un *town center* de tres etapas y de más de 26.000m<sup>2</sup> de construcción. Estará ubicado en la zona de Santa Ana, al oeste de la capital, y contará con oficinas, locales comerciales y apartamentos residenciales, así como con un hotel administrado por miembros de una importante cadena hotelera internacional. Su zona de influencia directa (Escazú, Santa Ana, Ciudad Colón, Belén y otros) se ha caracterizado tanto por el crecimiento orgánico de la población como por el crecimiento exponencial de habitantes profesionales, que se han desplazado a la zona en busca de vivir cerca de su lugar de trabajo. El aumento en el desarrollo residencial, comercial y de oficinas focalizado en el oeste de San José ha facilitado gran parte de este crecimiento.

Según cifras del Inec (2011), para el 2015 se espera una población en Santa Ana de 55.442 personas, de entre veinte y cincuenta años de edad. Adicionalmente, según la cantidad de oficentros actuales y la de los que se encuentran en construcción, se calcula que son alrededor de 17.500 personas las que trabajan en el cantón.

Los datos que arrojan los estudios de prefactibilidad de Kirebe, S.A. son alentadores, por lo que pronto podría iniciarse la construcción del complejo, aunque todavía no se ha definido la mezcla de inquilinos comerciales ni corporativos que se desea, ni sus características.

En el presente trabajo investigativo se detallan las ventajas y posibles factores de éxito que conlleva la construcción del *town center*. También se propone el perfil de inquilinos que se desea, de forma que garanticen la sostenibilidad y el éxito del *city place*.

#### Alcance

En la presente investigación se buscan factores de éxito para el complejo de uso mixto *city place* y se sugiere un tipo de inquilinos para el proyecto según los requerimientos del mercado. En general, se propone maximizar los rendimientos por alquileres y venta, así como mitigar el riesgo de rotación en las fincas filiales del proyecto.

#### Limitaciones

Entre las limitaciones presentadas durante la realización de este estudio está la de que solo se contó con tres meses para presentarlo. También afectó el tamaño de la población a la que había que encuestar que, por conveniencia, debía ser de 60 personas, únicamente. Otro punto por considerar es que el equipo de trabajo estuvo conformado por una sola persona para la obtención y el análisis de los datos.

## Marco teórico

En principio, es importante conocer el significado de distintos términos inmobiliarios que serán mencionados en el siguiente trabajo investigativo, lo cual ayudará a comprender mejor el proyecto City Place. Dentro de los principales se definen los siguientes:

1. **Comercio ancla.** La categoría ancla corresponde a los comercios que generan el flujo de un proyecto determinado. Los locales comerciales conocidos como ancla generalmente son los que ocupan supermercados, bancos, tiendas por departamento, o comercios con renombre o franquicias internacionales.
2. **Regional Centres,** que es el más grande de los centros comerciales. En Costa Rica el área arrendable o vendible va desde 10.000 hasta 50.000 metros cuadrados y cuenta con amplios parqueos, áreas de comida, tiendas por departamentos, cines, agencias bancarias y otro tipo de comercio. Por lo general estos están distribuidos en un rango de 40 a 100 locales.
3. **Community Center:** Es un centro comercial abierto, que va desde 2.000 hasta 10.000 metros cuadrados. Generalmente tienen como ancla un supermercado de cadena u otro tipo de comercio, restaurantes, farmacias, bancos, cafeterías, entre otros.
4. **Neighborhood Center.** Es, de igual modo, al aire libre, con áreas que van desde 800 hasta 5.000 metros cuadrados. En estos inmuebles se ubican de tres a 15 tiendas, y generalmente un supermercado de formato más pequeño. Estos desarrollos buscan atender las necesidades de las zonas residenciales aledañas.
5. **Strip Center.** Son un formato pequeño de centro comercial con al menos tres tiendas, en una serie de locales continuos frente al estacionamiento. Estos no tienen tiendas ancla y por lo general albergan tiendas de conveniencia.
6. **Complejos de uso mixto.** Son formatos de desarrollo inmobiliario que combinan negocios, conveniencia, estilo de vida, entretenimiento y vivienda. Surgen por la necesidad de explotar de manera más eficiente los terrenos, sobre todo en donde la tierra es escasa o su valor muy alto.
7. **Oficinas clase A+.** De imagen prestigiosa debido a su ubicación, inquilinos, arquitectura y acabados. Los precios están por encima del mercado, con servicios administrativos de alta calidad.

8. **Oficinas clase A.** De buena imagen debido a ciertos inquilinos, con precios de renta por encima del promedio del mercado y con servicios administrativos adecuados.
9. **Oficinas clase B.** Tienen buena ubicación y administración. Compiten por una variedad de inquilinos con precios de renta similares a los del promedio del mercado.
10. **Mercado meta.** El reconocido autor Philip Kotler, en su libro *Dirección de Mercadotecnia*, señala que el mercado meta puede ser considerado como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". (Armstrong, 2008)
11. **Mezcla de inquilinos.** La componen la selección y la ubicación de los inquilinos comerciales para maximizar los ingresos del propietario y estimular los negocios en general. (InvestorWords, 2015) .
12. **Rendimiento.** Es la ganancia o utilidad que produce una inversión o negocio. Usualmente se expresa en términos de porcentaje anual sobre la inversión. (Ecofinanzas, 2015)

También es necesario tener claros los conceptos que suministra el PMI acerca de la administración de proyectos y sus distintas áreas de conocimiento, empezando por la definición de lo que es un proyecto. Según el PMI, un proyecto es aquel en el cual se busca cumplir con una serie de objetivos que se han planteado desde el inicio. Tiene una fecha de inicio y una final, y no se puede dar por terminado mientras no se haya cumplido con los objetivos planteados. Sin embargo, sí podrá finalizarse si se llega a la conclusión de que no se va a cumplir con esos objetivos.

Dentro de las áreas de conocimiento que define el *Project Management Institute* en su guía de mejores prácticas para la gestión de proyectos, las que se profundizan más en este documento son las dos siguientes:

1. **Plan de gestión de riesgos.** El plan de gestión de riesgos desarrolla detalladamente la estrategia por seguir en el proyecto, en el caso de que alguno de los riesgos de este se materialice. Uno de los principales objetivos del plan de gestión de riesgos es minimizar el impacto de aquellos identificados en el proyecto.
2. **Plan de gestión de adquisiciones.** Es aquel en el que se documentan las decisiones de compra para el proyecto, ya sea de insumos o de contrataciones. El

proceso de efectuar las adquisiciones es aquel en el cual se reciben propuestas de distintos oferentes y se busca documentar todo desde el inicio.

## **Información de la organización**

### **KIREBE, S.A.**

Es una empresa de capital costarricense fundada en 1992. En sus inicios se dedicó principalmente a proyectos residenciales para luego incursionar en construcciones, hoteleras, comerciales y corporativas. Abarcó la construcción de proyectos civiles de toda índole.

### MISIÓN

Mejorar el estilo de vida de nuestros clientes y comunidades vecinas mediante el desarrollo de proyectos vanguardistas que perduren por generaciones.

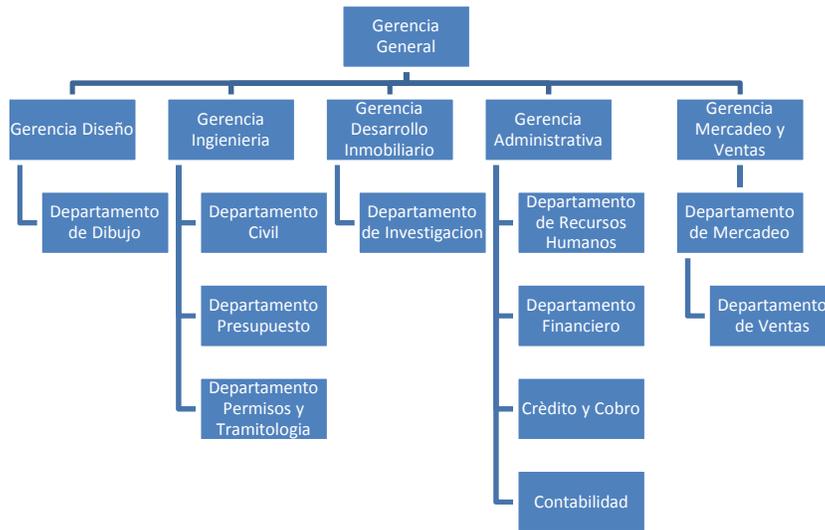
### VISIÓN

Ser líder de los sectores inmobiliario, residencial, comercial, de hotelería y de oficinas.

### VALORES Y PRINCIPIOS

- Se busca la excelencia
- Son prioritarias la calidad y la satisfacción del cliente
- Se reconoce el esfuerzo de nuestros colaboradores
- Se procuran la capacitación y el desarrollo humano de nuestros colaboradores
- Se inculcan la honestidad, la integridad y la responsabilidad en todos los miembros de nuestro equipo y se practican en nuestras acciones.

Figura 1 Organigrama KIREBE S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Acta de constitución del proyecto

Nombre del proyecto

*City Place Town Center*

Objetivo general

Identificar el perfil de proyecto deseado y la mezcla de inquilinos para el complejo City Place Town Center, buscando el mayor rendimiento para los desarrolladores y la satisfacción de los visitantes del complejo para el 2014.

Objetivos específicos

1. Establecer el perfil del proyecto City Place para asegurar la construcción de un complejo acorde con las necesidades del mercado.
2. Realizar una propuesta de inquilinos para el desarrollo City Place que optimice los resultados y facilite la comercialización del complejo.
3. Redactar y proponer un manual del cliente que será utilizado principalmente para la enseñanza del proceso de comercialización del proyecto, con la finalidad de mantener el perfil del City Place acorde con lo que el mercado desea.

### Justificación

Kirebe, S.A. desea incursionar en la construcción de un complejo de uso mixto como es el primer *town center* en Santa Ana, utilizando tanto las experiencias vividas en los principales proyectos de nivel local como las de los principales *town centers* internacionales, bajo un concepto realmente innovador. Se busca así satisfacer las principales necesidades cotidianas del ejecutivo moderno, concentradas de manera que puedan ser satisfechas en un solo sitio. Así, un cliente podrá ir a su trabajo, al gimnasio, a almorzar, a hacer sus mandados principales, al cine y hasta a tomarse una copa, todo en un ambiente atractivo y seguro, y sin desplazarse vehicularmente.

Debido a eso, se necesita conocer a cabalidad cuál es el mercado meta del proyecto, para poder satisfacer las complejas necesidades de los habitantes de la zona. Por este motivo se necesita conocer cuál es el tipo de inquilino que se desea tener en el complejo y cuál es la mezcla de ellos que podrían resultar atractivos para los visitantes, a fin de que proyecten ante el público el concepto deseado para el *City Place*.

City Place desea incursionar en este nicho de proyectos al desarrollar el primer *town center* en el cantón de Santa Ana, utilizando tanto las experiencias vividas en los principales proyectos locales como en los principales *town centers* de nivel internacional, para así crear un concepto realmente innovador. El concepto está orientado a satisfacer las principales necesidades cotidianas del ejecutivo moderno, combinadas de manera que estas sean satisfechas en un solo sitio o centro de actividades. Un cliente podrá ir a su trabajo, al gimnasio, a almorzar, a hacer sus mandados principales, al cine y hasta a tomarse una copa; todo en un ambiente atractivo y seguro, sin desplazarse vehicularmente.

### Factores claves de éxito

- El *town center* iniciará sus operaciones a mediados del 2015, por lo que se deben definir el mercado meta y los prospectos de inquilinos antes de noviembre del 2014.
- Para eso se contará con personal capacitado en investigación, administración, diseño, arquitectura e ingeniería.
- Igualmente, se cumplirá con los tiempos de las tareas para que el entregable final sirva para el proceso de comercialización del proyecto.

### Supuestos del proyecto

Para la realización de este proyecto se asume que:

- La empresa y sus equipos de trabajo están de acuerdo en la ejecución de este proyecto.
- Los datos suministrados por las fuentes son completamente veraces.

### Exclusiones del proyecto

- En el proyecto se tomará en cuenta el análisis de inquilinos aportado como perfil de inquilino, pero no en el precio que un determinado inquilino estaría dispuesto a pagar por un espacio en el desarrollo City Place.
- La encuesta será aplicada únicamente en la GAM, ya que en ella es donde está el principal mercado que desea atraer City Place.

### Entregables del proyecto

Con base en la WBS, se indican los entregables que corresponden:

#### 1. Análisis de la competencia

- 1.1 Establecer proyectos similares
- 1.2 Visita a la competencia
- 1.3 Reporte de visitas.

#### 2. Determinación del mercado meta del visitante

- 2.1 Definición de la muestra
- 2.2 Elaboración de preguntas para el cuestionario
- 2.3 Realización del cuestionario
- 2.4 Análisis de resultados del cuestionario.

#### 3. Determinación de la mezcla de inquilinos

- 3.1 Definición de la muestra
- 3.2 Elaboración de preguntas para el cuestionario
- 3.3 Realización del cuestionario
- 3.4 Análisis de resultados del cuestionario.

#### 4. Prospección

4.1 Elaborar los listados con empresa, nombre, contacto, teléfono, dirección

4.2 Solicitud de reuniones

4.3 Presentación del proyecto City Place a los prospectos

4.4 Reporte de las reuniones

Tiempo estimado del proyecto

Tres meses

Costo del proyecto

\$4.000

Patrocinador del proyecto

Kirebe, S.A.

### **Antecedentes**

Situación del mercado inmobiliario

El sector construcción se ha mantenido en aumento en los últimos dos semestres, ejemplo de lo cual es la constante construcción de nuevos proyectos que se percibe en ámbitos como el residencial, el industrial y, ante todo, el comercial. El sector vivienda tuvo un incremento de alrededor de 15% con respecto al año anterior, y el sector comercial registró un aumento de 23%. (International, Colliers, 2013)

El sector construcción, en general, registra un aumento de cerca de 17% durante el año 2012, en parte debido al mayor acceso a financiamiento, en su mayoría para desarrollos de vivienda para la clase media. Según datos del CFIA, durante el año 2012 se construyeron cerca de 8.000.000 de metros cuadrados, dentro de los cuales destaca San José como la zona en la cual se registró el mayor crecimiento, y en segundo lugar se ubica el cantón de Alajuela. (NAI Costa Rica, 2013)

Se espera que el sector de la construcción continúe su crecimiento durante el 2013 a un ritmo de 11% anual, en promedio, pues se nota que poco a poco vienen inversiones de proyectos nuevos y expansiones de otros más. (International, Colliers, 2013). Es importante destacar

que, a pesar de que el panorama pinta bien para dicho sector, las recientes medidas de restricción en los créditos del Banco Central de Costa Rica pueden afectar. Por ello, se espera que los consumidores, así como los desarrolladores, estén más precavidos a la hora de adquirir inmuebles, en especial en el sector vivienda.

Mercado inmobiliario de oficinas:

El mercado inmobiliario de oficinas, tras pasar por una de las etapas que marcaron su historia, se muestra estable en un punto en el que, a pesar de que hay una leve sobreoferta, las absorciones son atractivas. El cambio más notable que se puede presenciar en el mercado de oficinas es el de que los desarrolladores han desacelerado la introducción de proyectos nuevos y de expansiones, probablemente para ver qué sucede con la oferta y la demanda en los próximos trimestres, y para ver si es justificable continuar con los desarrollos de gran tamaño. Las tasas de disponibilidad han estado mejorando y se espera que paulatinamente se vaya absorbiendo el inventario. A pesar de que durante el primer semestre las absorciones fueron buenas en un rango promedio, es probable que el mercado se haya continuado ubicando en una leve sobreoferta durante el año 2013. (NAI Costa Rica, 2013)

Cuadro 2: Situación del mercado Inmobiliario de Oficinas

OFERTA		2T 2012	2T 2013
Inventario en m <sup>2</sup>	▲	1,033,456	1,130,683
Tasa de Disponibilidad	▼	13.05%	12.55%
Proyectos en construcción (m <sup>2</sup> )	▼	101,009	72,357
Nueva Oferta (m <sup>2</sup> )	▲	46,732	97,227
DEMANDA			
Absorción Neta Trimestral	▲	44,582	69,135
Absorción Bruta Trimestral	▲	46,271	78,838
Absorción Bruta Anual	▼	125,722	107,298
Absorción en Pre- colocación	▼	99,531	20,513
PRECIOS			
Precio Promedio (US\$/m <sup>2</sup> )	▲	\$17.16	\$17.27
Precio Promedio A+ y A (US\$/m <sup>2</sup> )	▼	\$21.40	\$20.92

Fuente: Colliers International, 2013

El sector de San José oeste sigue siendo el único sector con oferta de oficinas de lujo en el mercado. El mercado futuro tendrá proyectos de oficinas que, aparte de los precios, tendrán competencia intensa con respecto a las amenidades y factores diferenciadores que ofrezcan un valor agregado a su ambiente laboral. Ejemplos de estos son:

- Proyectos con certificaciones ambientales como LEED.
- Proyectos con mejor iluminación, espacios de trabajo, y espacios de recreo verdes.
- Servicios adicionales como *Food Courts* con cadenas de comida reconocidas (Ej.: *America Free Zone*), gimnasios y enfermerías, entre otros.
- Oficentros con ubicaciones no convencionales que buscan estar más cercanos a la mano de obra, para mejorar los tiempos de transporte y las condiciones de vida de los empleados. Ejemplos de estos son los nuevos oficentros en San José este y Alajuela.

#### Definición del alcance

El estudio tiene la finalidad de identificar el perfil del proyecto deseado, así como el público meta y la mezcla de inquilinos deseable para el complejo City Place Town Center, en un plazo de tres meses.

#### Nivel de complejidad del proyecto

El nivel de complejidad de proyecto se estima que es medio, con base en cuatro parámetros, los cuales se ejemplifican en la siguiente matriz:

Cuadro 3 Nivel de complejidad

<b><i>Variable de Complejidad</i></b>	<b><i>Baja ( 1 pt)</i></b>	<b><i>Intermedia (2 pts)</i></b>	<b><i>Alta (3 pts)</i></b>
Inversion	1		
Estudio de Mercado		2	
Recopilación de Información	1		
Análisis de Información			3
Tiempo de Finalizacion	1		
Puntos totales	3	2	3
<b><i>Indicador de Complejidad</i></b>	<b><i>38%</i></b>	<b><i>25%</i></b>	<b><i>38%</i></b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### Recopilar requisitos

Luego de una reunión con Kirebe, S.A. se plantearon los puntos claves de la realización del proyecto, con el deseo contar con datos más certeros acerca del mercado meta de City Place, y que asegure la construcción de

un proyecto que se acople a las demandas del mercado. También se busca conocer más sobre una mezcla de inquilinos exitosa que minimice su rotación y que a su vez genere una mayor rentabilidad en los locales comerciales, al cerrar contratos de alquiler por periodos más largos.

Requisitos del proyecto

- Conocer las necesidades del mercado en cuanto a complejos comerciales de uso mixto.
- Proyectar las preferencias del consumidor o público meta del complejo City Place
- Tener una propuesta base de la mezcla de inquilinos
- Definir estándares para contacto y formalización con clientes de City Place.

Figura 4 Estructura de desglose del trabajo (EDT)



Fuente: Elaboración propia, 2014

## Metodología de investigación

### Enfoque de la investigación

Según Hernández Sampieri, la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Existen tres enfoques fundamentales en la investigación, de los cuales uno es el cuantitativo, que es el que se aplica en este caso, ya que se aplicará una encuesta a personas que encajen en el perfil de visitantes para el proyecto City Place. Luego se tabularán los datos y se analizará la información obtenida. Sampieri menciona que una investigación cuantitativa es aquella para la que se recolectan datos a fin de probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para seguidamente establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### Diseño de la investigación

El diseño se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación. (Álvarez-Gayou, 2003). En esta investigación este abordaje será descriptivo, ya que consistirá en observar los resultados y presentar un informe con una síntesis de los datos, que ayude a la prospección para City Place. Además, se utiliza la investigación cuantitativa, la cual se enfoca en el conteo y la clasificación de características. Esto mediante la aplicación de una encuesta para poder explicar -en cifras- los aspectos observados.

### Muestreo

Según Roberto Hernández Sampieri, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. El tipo de muestreo que se utilizará es el no probabilístico debido a la limitante de espacio, tiempo y tamaño de la población. Se trabajará con una muestra a conveniencia aplicada a 50 personas de la Gran Área Metropolitana.

### Recolección de datos

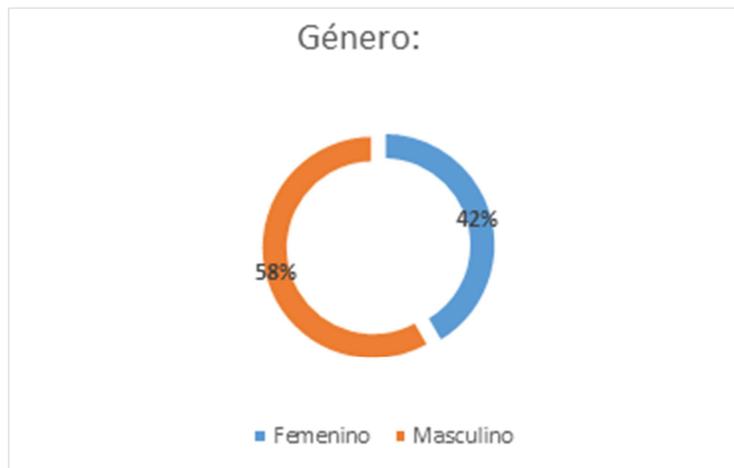
La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Se puede decir que la población es la totalidad del fenómeno en estudio, en el que las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da

origen a los datos. (Hernández Sampieri *et al*, 2000). Para la recolección de datos se utilizará un cuestionario que será aplicado a 60 personas en centros comerciales como Multiplaza Escazú, Multiplaza del Este, Terramall y Lincoln Plaza.

## Análisis de datos

La primera pregunta es sobre el sexo de los encuestados:

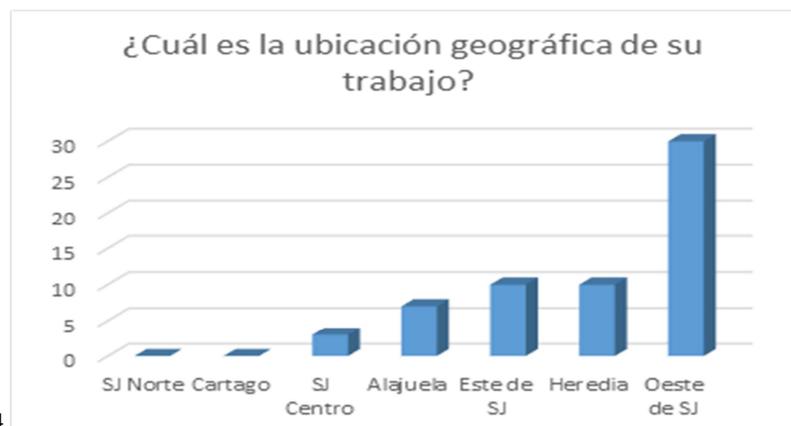
Gráfico 3.1 Género



Fuente: Elaboración propia 2014

La mayoría de los encuestados son varones lo que, no es una diferencia significativa en la población. Las siguientes dos preguntas son para determinar el lugar de residencia de las personas, así como el lugar de trabajo. Ello con el objetivo principal de establecer si existe una posible relación en la costumbre de compra del encuestado y su lugar de trabajo/residencia.

Gráfico 3.2 Ubicación de su lugar de trabajo



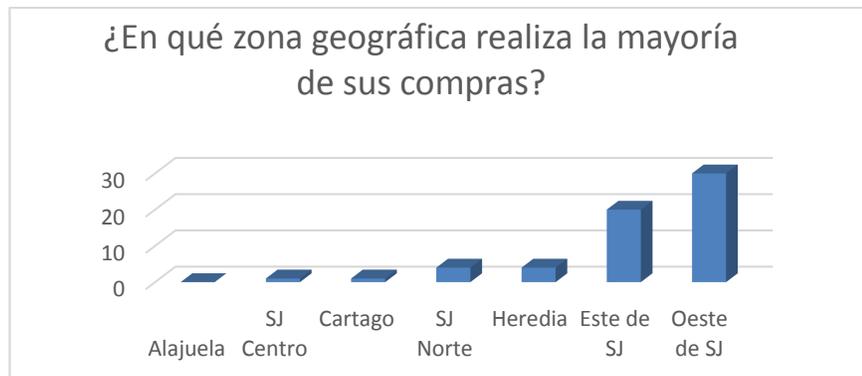
Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 3.3 Lugar de residencia



Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 3.4 Compras

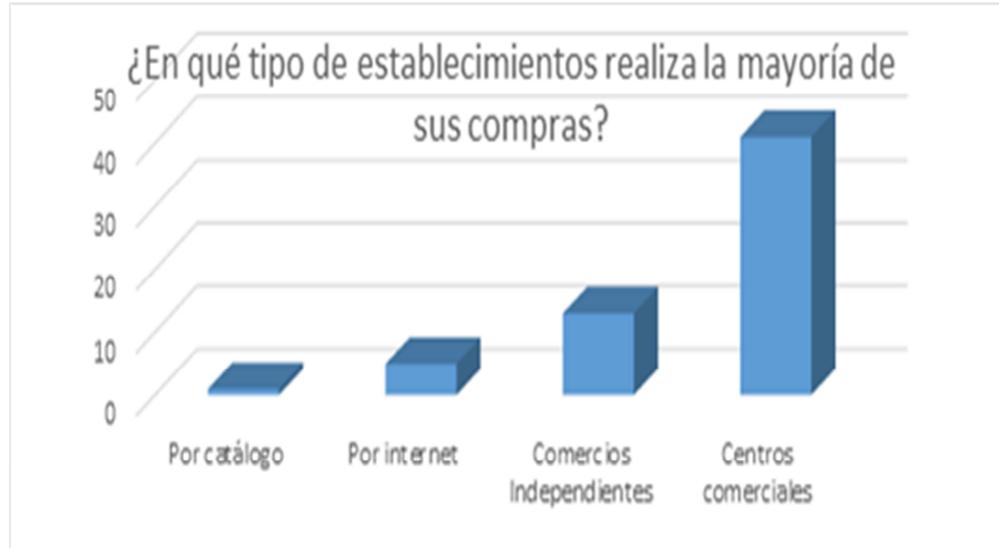


Fuente: Elaboración propia, 2014

La mayoría de los encuestados viven en el oeste de San José, seguidos por los del este de la ciudad. La mayoría de los encuestados también laboran en el oeste de San José, seguidos por los de Heredia y el este de la ciudad. El hecho de que la mayoría de los encuestados vivan y laboren cerca de donde se construirá el proyecto da una idea muy clara del mercado en el cual se va a incursionar, de ahí la importancia de las siguientes preguntas, que se enfocan más en los gustos y preferencias del consumidor. De igual manera, la mayoría de los encuestados realizan sus compras ya sea en el oeste o en el este de San José. Esto es importante porque el proyecto City Place busca mezclar todo en un mismo lugar, el lugar de trabajo y el de compras en un mismo complejo, para evitarles a las personas tener que desplazarse a otros lugares e e incomodidades. Un dato interesante del estudio es que una cantidad importante de personas trabajan y viven en la zona de Alajuela, pero solo una minoría realizan las compras en ella, lo que evidencia que hay un mercado sin atender. A pesar de que el proyecto va a estar ubicado en Santa Ana, se debe captar la atención de los alajuelenses, ya que por la ruta 27 el trayecto de un lugar a otro es corto. La pregunta N.º 5 es para determinar los hábitos de compra de los

encuestados, por ejemplo si realizan compras por internet u otros medios; o si la tradición de ir a un centro comercial continúa.

Gráfico 3.5 Tipo de establecimientos



Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se puede observar, más de cuarenta encuestados indicaron que visitan los centros comerciales para realizar sus compras. Sin ninguna duda, la tradición de visitar un punto físico para poder observar la mercadería se mantiene, pero también hay una porción importante que lo hace en comercios independientes y un poco más aislados. Esta pregunta suministra información de mucho interés, ya que la competencia directa de City Place, en cuando a comercio, la constituyen los centros comerciales, por lo que se deberán hacer los esfuerzos necesarios para capturar este mercado; y a la vez debe imponer su modelo de negocio, el cual es el de un complejo de uso mixto. La siguiente pregunta tiene como objetivo establecer cuáles son los factores determinantes en la elección de un punto de venta para realizar las compras de los encuestados.

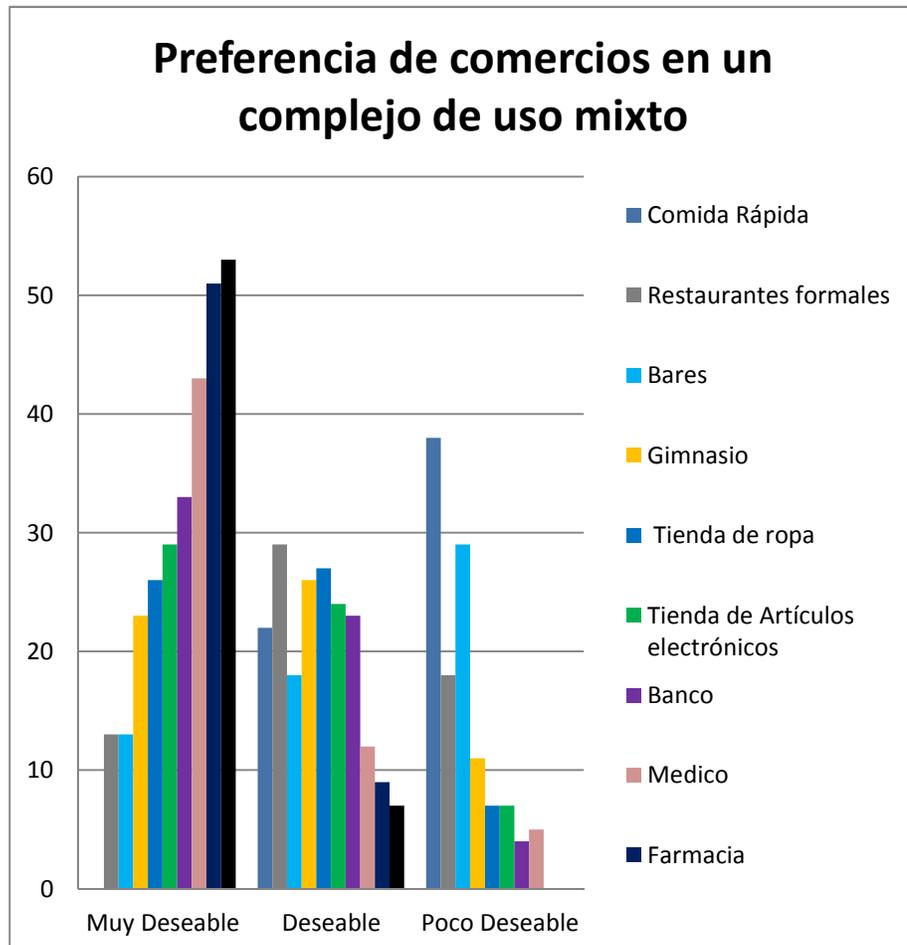
Gráfico 3.6 Factores a la hora de tomar decisiones



Fuente: Elaboración propia, 2014

Para los encuestados el factor más importante es la distancia del lugar de trabajo o de residencia, evidenciado esto en que es la principal respuesta. Un dato interesante es que a ningún encuestado le parecieron relevantes las actividades de ocio que ofrecerá el complejo. La siguiente parte de la encuesta se refiere más a la mezcla de inquilinos deseable para el complejo. Se les preguntó a los encuestados por el tipo de comercios que les gustaría que hubiera en un complejo de uso mixto y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 3.7 Preferencias

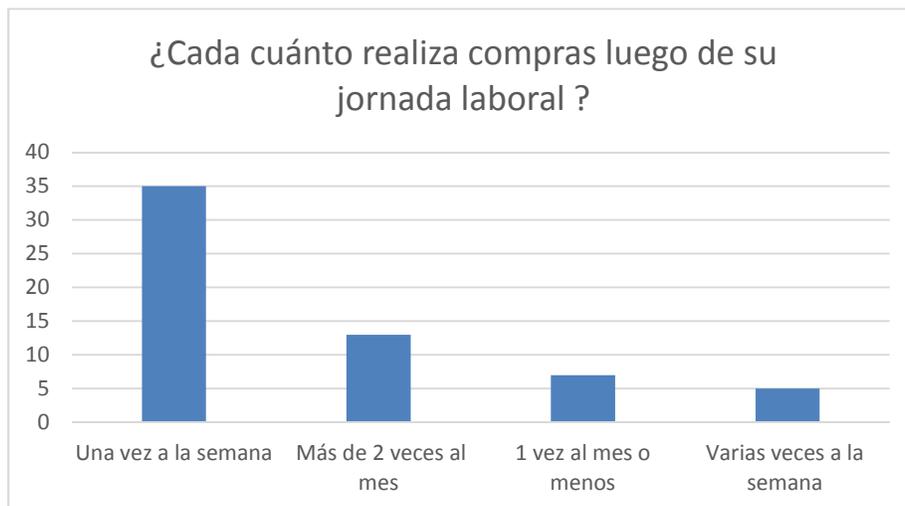


De toda la encuesta, esta pregunta permitió tener la información más importante para los efectos del proyecto. En orden de importancia, se puede decir que los encuestados desean:

1. Supermercado de conveniencia
2. Farmacia
3. Servicio médico
4. Banco
5. Tienda de artículos electrónicos
6. Comida rápida
7. Gimnasio
8. Tienda de ropa y restaurantes formales.

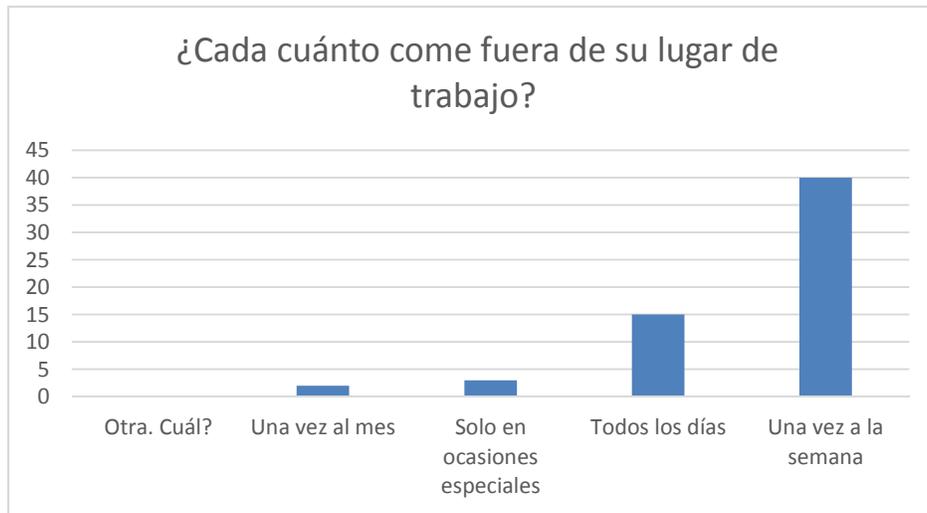
Las preguntas 8 y 9 del cuestionario eran para conocer la frecuencia de compra de artículos y lo relacionado con el servicio de comidas fuera de casa de los encuestados, información que luego podrá incluso servir como herramienta de ventas en el proceso de prospección.

Gráfico 3.8 Frecuencia de compras



Fuente: Elaboración propia, 2014

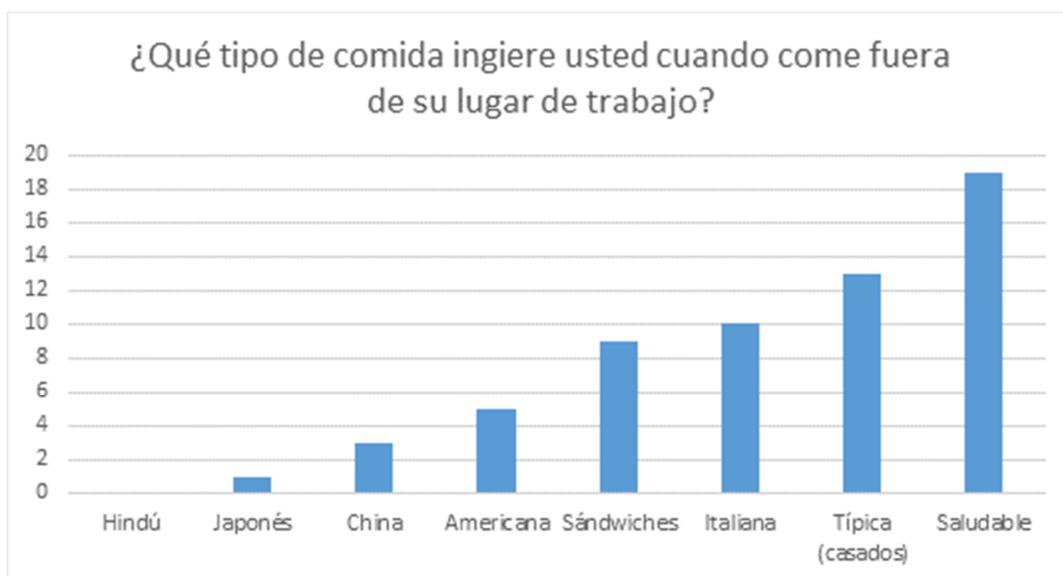
Gráfico 3.9 Frecuencia de comidas



Fuente: Elaboración propia 2014

La mayoría de los encuestados realizan compras fuera de su jornada laboral una vez a la semana, como mínimo, y de igual manera la mayoría comen fuera de su hogar al menos una vez por semana. Esta información refuerza la idea de que existe un mercado potencial para un proyecto de uso mixto. La última pregunta pretendía determinar cuál mezcla de restaurantes es la deseable para el complejo.

Gráfico 3.10 Preferencia en comidas



Fuente: Elaboración propia, 2014

La mayoría de los encuestados desean contar con restaurantes de comida saludable, típica e italiana. A manera de resumen, según los datos obtenidos se podría decir que:

Los encuestados prefieren realizar compras cerca de sus lugares de trabajo y residencia. No buscan desplazarse a otras zonas geográficas para dicho fin. Se mantiene la preferencia de realizar compras en centros comerciales. Los datos obtenidos muestran que los encuestados tienen una clara preferencia por ciertos comercios que les gustaría encontrar en el complejo. Los más deseables son un supermercado de conveniencia, una farmacia y, en cuanto a alimentación, lo que buscan es la comida rápida.

Con base en la información recolectada se podrá buscar una mezcla interesante de inquilinos, ya que la tendencia en las respuestas deja muy claro lo que el público meta desearía encontrar en un proyecto como el City Place.

## Tiempo de gestión del proyecto

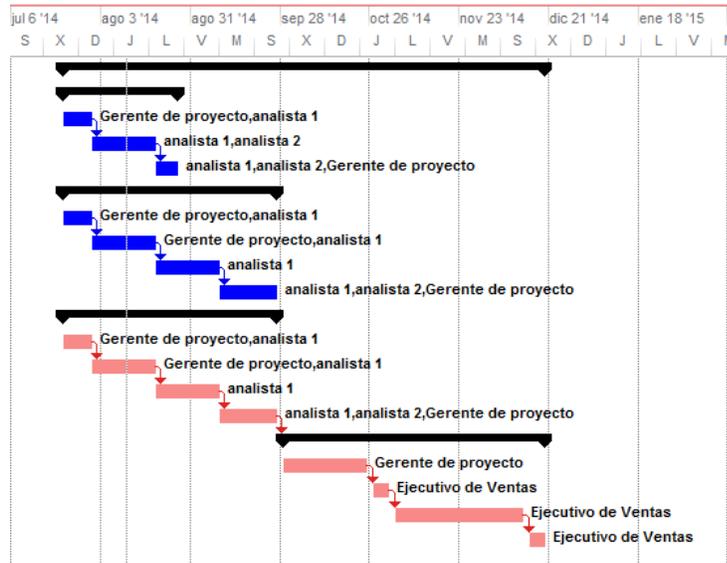
A continuación se especifica el cronograma sugerido para la realización del proyecto, con fechas de inicio y finales; los recursos y la descripción de las tareas que deben ejecutarse.

Cuadro 4 Tiempo de gestión del proyecto

Código	Entregable	Descripción	Recursos	Duración (días)	Comienzo	Fin
1.1	<b>Estudio de Mercado City Place</b>			109	7/22/2014	12/19/2014
1.2	<b>Análisis de la competencia</b>	Determinar proyectos competencia, visitar los proyectos y realizar un análisis de los mismos	Administrador del Proyecto	26	7/22/2014	8/26/2014
1.5	<b>Determinación del mercado meta del visitante</b>	Realizar un cuestionario que evaluara temas como ubicación, mezcla de inquilinos, etc.	Administrador del Proyecto, analistas de mercado	49	7/22/2014	9/26/2014
1.6	<b>Determinación de la mezcla de inquilinos</b>	Determinación de distintas categorías de productos por familia para el proyecto	Administrador del Proyecto, analistas de mercado	49	7/22/2014	9/26/2014
1.7	<b>Prospección</b>	Generación de listados de empresas "Top" para el proyecto con sus contactos, realizar la presentación del proyecto	Administrador del proyecto, equipo de ventas	60	9/29/2014	12/19/2014

Fuente: Elaboración propio, 2014

Figura 1. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia, 2014

### Ruta crítica

La ruta crítica se inicia desde la determinación de la mezcla de inquilinos, ya que el entregable va a ser necesario para la prospección del proyecto City Place. Además, los inquilinos son los que dictan el éxito del proyecto en términos generales.

## Gestión de adquisiciones del proyecto

### Revisión de contratos

Los contratos de costos reembolsables son una opción para el proyecto. Son conocidos como contratos de costo + adicional. En ellos se aprueba a un contratista cuidar sus ganancias y activos con un mínimo de preocupaciones.

El principal objetivo de este tipo de contratos es permitir que un contratista deje de trabajar después de que los fondos disponibles se hayan consumido, lo que se puede contrarrestar dejando en claro, desde el inicio, los parámetros del presupuesto. Un contrato de costos reembolsables se puede utilizar con casi cualquier tipo de contratista y no se limita únicamente a trabajos de construcción.

En muchos casos un contrato de costos reembolsables tiene limitaciones legales para impedir que sea objeto de abuso por cualquiera de las partes. Las limitaciones normalmente incluyen los gastos admisibles, lo que permite que solo ciertos costos puedan ser aplicados por el contratista como reembolso. El contratista generalmente deberá dar cuenta de los costos y su consentimiento para supervisar durante la construcción.

Cuando no se logra llegar a un acuerdo en algún punto se adopta el contrato por reembolsos, el cual consiste en que el contratista debe ir registrando todos los costos en los que incurre, para posteriormente solicitar el respectivo reembolso. Adicionalmente, se cobra un recargo por este servicio o por el porcentaje de utilidades del contrato original.

Ahora, también se puede formalizar el proyecto bajo dos tipos de contratos. Ciertas obras se pueden ejecutar a precio fijo y otras partes del proyecto por contrato de costos reembolsables.

Bajo el contrato de costos reembolsables, en el proyecto de la construcción de City Place, junto con la remodelación de los espacios disponibles para los inquilinos, se puede trabajar mediante el proceso de adquisiciones y contratos, bajo la modalidad "llave en mano". En este caso el contratista asume ciertas obligaciones definidas frente a un cliente (inquilino), con el objetivo de construir y poner en funcionamiento una obra determinada, con todos los acabados y requerimientos que esta implique. Se le concede al inquilino la facilidad de no estresarse por la remodelación y a Kirebe -como desarrollador- la segura reducción del riesgo de tener un perfil de proyecto acorde con lo que el mercado desea.

## Procedimiento para las adquisiciones

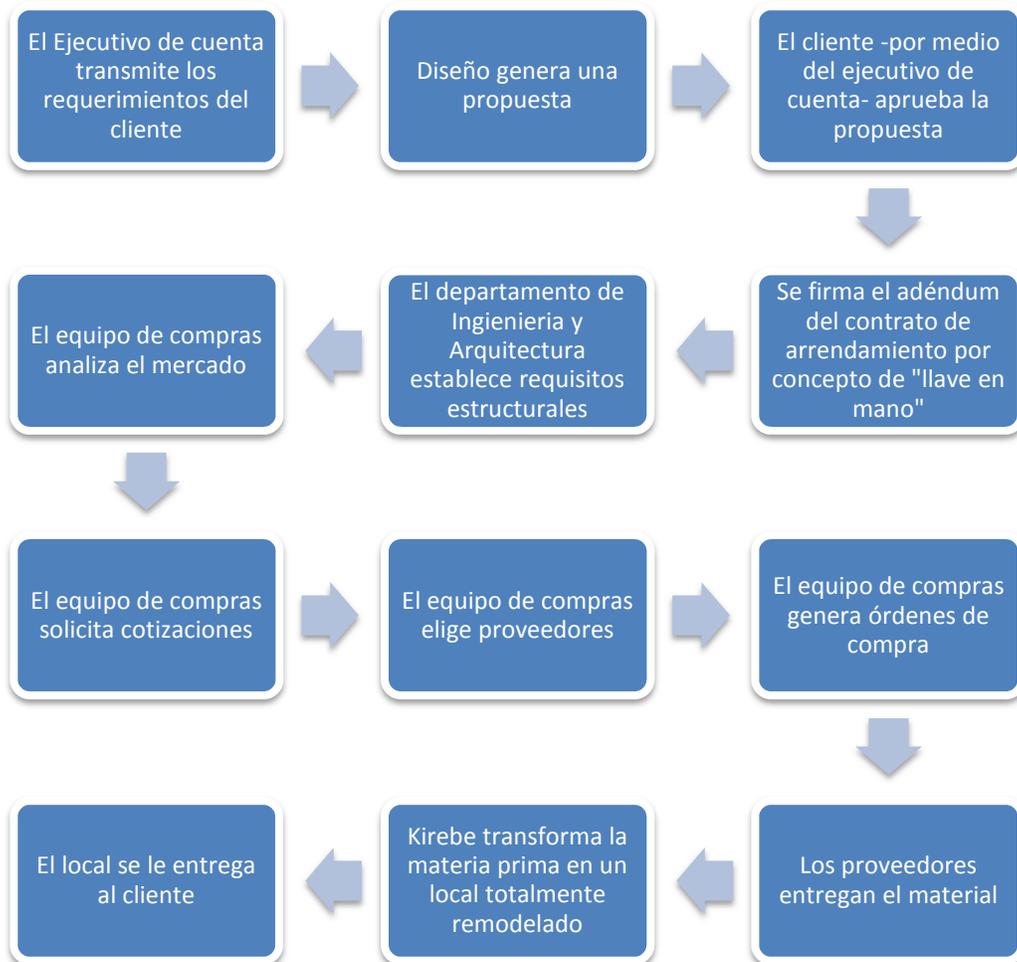
Equipo de compras:

Para City Place el equipo de compras estará integrado por:

- **El director de Desarrollo Inmobiliario**, que es el encargado de la aprobación de las órdenes de compra.
- **El arquitecto**, quien estudia los requerimientos del inmueble y solicita el pedido y las cotizaciones.

- **El ingeniero civil.** Es el que estudia los requerimientos del inmueble y solicita el pedido y las cotizaciones.
- **Ejecutivo de Mercadeo y ventas.** Es el intermediario entre las solicitudes y los requisitos del cliente, en el departamento de Ingeniería y Arquitectura de la organización.
- **Jefe de Presupuesto.** Asegura que el dinero para el pago de los proveedores se encuentre disponible en el momento adecuado.
- **Jefe de compras.** Genera la orden de compra, solicita el material al proveedor, mantiene las relaciones con los proveedores, y es quien recibe facturas y coordina lo relativo a su pago.

Figura 2 Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia 2014

### Analizar el mercado:

El equipo encargado de compras en City Place debe identificar previamente a ciertos proveedores que considere con un perfil similar al solicitado por la organización.

### Análisis de cotizaciones:

Una vez identificados los posibles proveedores para cada categoría de producto, se propone el análisis de las cotizaciones con énfasis en costos, condiciones y tiempos de entrega. Dentro del análisis de ellas se propone la siguiente matriz, en la que se le asigna un peso de importancia a ciertas características, y cada proveedor tiene una calificación en particular del 1 al 5. Uno es la calificación más baja y 5 la más alta.

Cuadro 5 Análisis cotizaciones

Factor	Peso	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Calidad	30	5	150	1	30	4	120
Tiempos de entrega	5	1	5	2.5	12.5	4	20
Precio	50	4	200	4	200	3	150
Servicio	15	2	30	1	15	2.5	37.5
<b>Puntos Totales</b>	<b>100</b>		<b>385</b>		<b>257.5</b>		<b>327.5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

### Elección del proveedor

Una vez que se selecciona al proveedor se procede a generar la orden de compra. Sin esta orden de compra él no podrá entregar ni cobrar facturas.

Cuadro 6 Orden de compra

<b>Rocca Portafolio Comercial</b>					
Tel: 2203-7240					
E-mail: info@cityplacecr.com					
Orden Numero					
<b>ORDEN DE COMPRA</b>					
Proveedor		Fecha			
Atención		Moneda			
Teléfono		Entrega			
Proyecto		Pedido			
Recibe					
Tipo de Pago					
Dirección					
Descripción	Cantidad	Precio	Descuento	Impuesto	Total

Fuente: Kirebe, 2014

Sr Proveedor al recibir esta orden de compra usted esta aceptando las condiciones de la misma  
 Al dejar entregar material debe dejar 2 juegos de facturas y la orden de compra  
 El tramite para facturas seran los Jueves de 1:30 a 4:30pm  
 Sin orden de compra no se tramitara ninguna factura. En la factura debe especificar las condiciones de pago.

## Resumen del contrato de arrendamiento

A continuación se presenta un resumen del contrato de arrendamiento que suministró Kirebe, el cual muestra, de una manera muy gráfica, qué se incluye y qué no a la hora de rentar una finca filial.

Cuadro 7 Condiciones de entrega

<b>CONDICIONES DE ENTREGA COMERCIO - ALQUILER EN GRIS</b>		
<b>DESCRIPCION / DETALLE</b>	<b>INCLUIDO</b>	<b>NO INCLUIDO</b>
<b>Estructuras y acabados</b>		
Estructuras de concreto en columnas y vigas	x	
Losa de concreto para piso	x	
Losa de entresijos o cubierta para techo	x	
Estructura de paredes livianas divisorias entre áreas privativas	x	
Estructura de paredes livianas en colindancia con áreas comunes	x	
Forro exterior de paredes livianas colindantes con áreas comunes	x	
Forro interior de todas las paredes livianas		X
Malla de seguridad en paredes livianas divisorias entre áreas privativas		Opcional
Malla de seguridad en paredes livianas en colindancia con áreas comunes		Opcional
Paredes internas	x	X
Acabados en pisos		X
Cielorraso (interno)		X
<b>Fachada</b>		
Puertas de acceso a áreas comunes	<b>Modificable</b>	
Ventanería externa	<b>Modificable</b>	
Disponibilidad de espacio para rotulación	<b>Reglamento</b>	
Pintura y acabados en general en el exterior	x	
<b>Electricidad</b>		
Subestación principal	x	
Medidor eléctrico		X
Cableado hasta tablero principal de la finca		X
Transformador interno del local		X
Tablero eléctrico con interruptor principal		X
Interruptores térmicos en tablero eléctrico		X

Canalización y cableado interno		X
Lámparas, tomacorrientes		X
Conexión eléctrica a planta de emergencia	x	
Planta de emergencia	x	
<b>Telefonía y datos</b>		
Cuarto para equipos de telecomunicaciones del condominio	x	
Cuarto para conexión de telecomunicaciones en cada nivel	x	
Ductos para datos y telefonía desde el cuarto de distribución hasta la finca		X
Cableado para datos y telefonía hasta la finca		X
Ductos para datos y telefonía interiores		X
<b>Incendio</b>		
Cuarto de equipos de bombeo y tanques de reserva para la extinción de incendios	x	
Tubería con agua para extinción de incendios hasta la finca	x	
Red interna de rociadores automáticos contra incendios y red de extinción manual		Obligatorio
Conexión al sistema de detección de incendios		Obligatorio
Sistema interno de detección de incendios		Obligatorio
<b>Hidráulico</b>		
Cuarto de equipos de bombeo y tanque de captación de agua potable	x	
Acometida de agua potable hasta la finca	x	
Conexión al sistema de aguas negras en puntos específicos	Previstas en ductos	
Conexión al desagüe de cocinetas y limpieza en puntos específicos	Previstas en ductos	
Planta de tratamiento de aguas residuales	x	
Trampa de grasas interna		Comidas Obligatorio
Trampa de grasas en general	x	
<b>Aire acondicionado y ventilación</b>		
Unidad condensadora del sistema de aire acondicionado ubicado en la losa de la azotea	x	
Tubería de agua fría para equipos de aire acondicionado hasta la finca	x	
Unidad evaporadora interina del sistema de aire acondicionado		X
Ductos y rejillas		X
Conexión al sistema de drenaje de agua condensada del sistema A/C	Previstas en ductos	
Tomas de aire fresco		X
Previstas de extracción de baños	x	

		<b>Comidas Obligatorio</b>
Ductos y sistemas de extracción de humo o gases nocivos		
<b>Otros</b>		
Tanque general de gas	<b>Proveedor</b>	
Red general de distribución	<b>Proveedor</b>	
Válvula de control de gas		<b>X</b>
Sistema de cobro, medidor de gas		<b>X</b>
Suministro de gas		<b>Proveedor</b>

Fuente: Kirebe, 2014

## Propuesta de manual del cliente

Para cuidar la relación entre los inquilinos del proyecto y City Place se conversó con Kirebe acerca de la redacción de un manual del cliente. Este se les presentaría a los interesados en el proyecto con el fin de buscar un estándar de inquilino que cumpla con el perfil deseado por el comité ejecutivo del desarrollador. Se incluyen aspectos sobre estándares de remodelaciones, manejo de desechos, utilización de áreas comunes y mantenimiento. A continuación se presentan dicho manual y los rubros por considerar.

### Inspecciones y aprobaciones:

- 1.1.1. **Concepto.** Cualquier tipo de remodelación deberá contar con el visto bueno del comité de construcción. Dicha aprobación se dará en un máximo de cinco días hábiles. En el caso de no darse en el plazo indicado se aplicará el silencio positivo.
- 1.1.2. **Planos.** De previo a extender cualquier permiso municipal y al inicio constructivo, cualquier remodelación deberá contar con el visto bueno del comité de construcción en los planos constructivos. Dicha aprobación se dará en un máximo de cinco días hábiles, y en el caso de no darse en el plazo indicado se aplicará el silencio positivo. En el caso de tener modificaciones en la fachada o en elementos estructurales se aplicará el silencio negativo. Dicho proceso de

aprobación podrá prolongarse si se necesitara cualquier consultoría o asistencia de profesionales externos al comité.

1.1.3. **Inspección.** El comité de construcción se reserva el derecho de hacer inspecciones durante el proceso constructivo para velar porque se cumpla con el reglamento interno de construcción y con los planos aprobados.

1.1.4. **Recepción.** El comité de construcción recibirá las obras constructivas una vez finalizadas con el fin de aprobar su operación.

#### Remodelación:

1.1. **Plazo.** El cliente contará con un plazo de dos meses posteriormente a la entrega física del local para efectuar la remodelación. Una vez que el complejo esté en operación, en caso de tener un retraso en las obras de remodelación el condominio cobrará una penalización de \$100 por filial, por semana de retraso. Dicho monto será utilizado en inversiones de mercadeo para minimizar el impacto de la etapa constructiva en el resto de las filiales.

1.2. **Manejo de limpieza y basura.** Cada local será responsable de eliminar escombros y basura producto del proceso constructivo de la remodelación. Dichos materiales no podrán ser depositados o almacenados en las áreas comunes del proyecto.

Sin embargo, durante el proceso de remodelación el condominio cobrará una cuota de \$10 por local semanalmente, con el fin de absorber el costo relacionado con el proyecto.

En el caso de utilizar espacios en áreas comunes como depósito o los depósitos de basura del proyecto para depositar dichos escombros, el proyecto cobrará a cada filial un monto calculado como el costo de recolección de dicha basura, más 50%.

Durante las etapas constructivas del proyecto la constructora podrá ofrecer el servicio de depósito y desecho de basura por un costo que será negociado de manera directa.

- 1.3. **Servicios provisionales.** Durante la etapa constructiva del proyecto, y hasta contar con el servicio permanente, la constructora suministrará sistemas provisionales de agua y electricidad para la remodelación. Dichos sistemas estarán ubicados fuera del local y serán cobrados según un consumo estimado.
- 1.4. **Modificaciones internas estructurales.** No se permitirá la modificación de columnas o elementos estructurales del edificio sin la aprobación escrita del comité de construcción y del ingeniero estructural a cargo del diseño del edificio. En caso de que para dicha aprobación se necesite la contratación de algún servicio o asesoría, dicho costo será cancelado por la filial correspondiente de previo a la solicitud de modificación.

## Rotulación

- 1.2. **Fachadas.** Las fachadas de los locales son áreas comunes del proyecto y tanto su arquitectura como su aspecto deben estar acordes con lo establecido en el diseño arquitectónico aprobado. Cualquier modificación de forma, material, de color o de otro tipo que afecte la estética visual del desarrollo deberá ser aprobada por el comité de construcción establecido.
- 1.3. **Ventanearía y vitrinas.** La ventanearía externa corresponde a áreas comunes del proyecto y no podrá ser modificada sin la aprobación del comité de construcción establecido. De la misma manera, no podrá colocarse ningún rótulo sin la aprobación escrita del condominio.

La colocación de las vitrinas expuestas en esta ventanearía deberá ser aprobada por el condominio con el fin de garantizar la uniformidad y la estética conceptual del complejo.

- 1.4. **Rotulación.** La rotulación del proyecto estará compuesta por los siguientes elementos:
- 1.4.1. **Tótem.** Corresponde al elemento frontal del proyecto que informa al mercado acerca de los comercios ubicados en el complejo. En este se colocarán los rótulos comerciales más relevantes de acuerdo con la junta de condóminos. En el caso de tener un espacio limitado, será esta junta la que decida cuáles locales se

mantienen o se eliminan del tótem. Aunque dicho tótem no está diseñado, se adjuntan algunas imágenes ilustrativas del concepto de este elemento.

1.4.2. **Rotulación de edificios.** Cada edificio será rotulado con la letra que corresponde a dicho edificio: A, B, C, D, E o F.

1.4.3. **Rotulación de la ubicación.** Corresponde a los rótulos ubicados en áreas comunes con el plano y la ubicación de cada uno de los comercios. El condominio deberá reemplazar dichos rótulos cada vez que un nuevo negocio ingrese al complejo.

1.4.4. **Rotulación en la fachada.** No todos los comercios u oficinas contarán con rotulación en el nivel de fachada. El edificio cuenta con espacios definidos para la ubicación de dichos rótulos, según se define en la imagen XX. La autorización de uso de este espacio será emitida por el comité de construcción del complejo, de acuerdo con la importancia del local u oficina dentro del complejo, su ubicación y las características del logo.

1.4.5. **Rotulación comercial del local.** Todos los locales comerciales cuentan con rotulación idéntica en el nivel peatonal. Aunque dicha rotulación no está diseñada, se adjuntan algunas imágenes ilustrativas del concepto de este elemento.

#### Utilización de aceras

1.5. **Área.** Las aceras cuentan con fincas filiales por arrendar. Dicho espacio estará delimitado en el sitio con el fin de tener claridad en el espacio asignado.

1.6. **Mobiliario exterior.** Todo mobiliario exterior ubicado en la filial será de carácter móvil. Cualquier elemento fijo deberá contar con la aprobación del propietario de la filial y del comité de construcción. Con el fin de mantener el orden y la uniformidad visual del desarrollo se han establecido tipos de elementos autorizados por incluir en estos espacios. Cualquier elemento fuera de los diseños aprobados deberá contar con la aprobación del comité de construcción.

1.6.1. **Mesas**

### 1.6.2. Sillas

### 1.6.3. Sombrillas

1.7. **Mantenimiento de mobiliario externo.** Con el fin de garantizar la calidad visual del desarrollo, cualquier elemento ubicado en la acera deberá contar con un excelente mantenimiento. La administración estará facultada para solicitar el cambio o retiro de cualquier elemento ubicado en estos puntos, de manera unilateral y según su criterio.

1.8. **Limpieza.** La limpieza de los espacios arrendados será responsabilidad del inquilino. En el caso de no mantener el espacio limpio, la administración correrá con la contratación de un servicio extraordinario de limpieza y cobrará una penalización de 1,5 veces su costo al inquilino.

## Gestión de riesgos del proyecto

Para este proyecto se identificaron cuatro riesgos, los cuales son:

Falta de Información. Se refiere principalmente al acceso de la información del mercado, en cuanto a demanda de productos e inventario de inmobiliario comercial y de oficinas, lo que podría presentar fallos y retrasos en las actividades planeadas.

Colocación en el mercado inmobiliario. En este riesgo se considera la dificultad de colocar un gran inventario de oficinas y comercio en un mercado nacional con alta oferta de productos similares, especialmente en el sector de oficinas.

Perfil de arrendatario. Se define como el riesgo de alquilar el proyecto a personas no aptas y que no encajen en el proyecto City Place, ya que puede resultar en una alta rotación de inquilinos e impago de alquileres.

Pérdida de control de inquilinos. Considera el riesgo latente que conlleva la venta de las oficinas o locales comerciales a terceros, en el cual ya se pierde el control del inquilino final si el dueño le alquilara a un tercero la finca filial.

Todos estos riesgos, junto con su contingencia, son explicados en la siguiente matriz, con una calificación de riesgo asignada.

Cuadro 8 Matriz de Riesgos

#	Riesgo	Posible resultado	Síntoma	Prob.	Impacto	Prioridad	Respuesta	Responsable de la acción De respuesta
2	Falta de Información	La falta de información puede generar que La calidad de los estudios realizados no sea La deseada	Retraso en las actividades y Dificultad para alcanzar el Nivel de calidad Establecido.	Alta	Alto	2	Buscar nuevas fuentes de Información u contratar a una Empresa consultora	Departamento de Investigación
3	Colocación en el mercado de Locales y oficinas	La colocación de gran cantidad de las Oficinas y algunos de los locales Comerciales debe efectuarse una vez Iniciada la construcción o entrega de esta. Su éxito también depende en gran parte De las condiciones del mercado (saturación O sobreoferta).	Si el proceso de colocación Del proyecto inicia en Paralelo con el estudio del Perfil de inquilino deseado, El resultado puede ser un Inquilino no deseado y Posible pérdida de valor del Proyecto	Media	Medio	5	Si existiera duda sobre algún Posible inquilino Kirebe debe Retrasar la firma del contrato de Arrendamiento hasta definir si Este es apto para la estrategia de City Place	Departamento de Mercadeo y Ventas
5	Perfil de Arrendatarios	El perfil de los locales comerciales define Al centro comercial por los clientes que Atraen. Es necesario mantener el perfil de Estos arrendatarios en el tiempo para Mantener el perfil del desarrollo.	Un error en la Determinación del perfil de Inquilinos que se desea le Puede quitar mucho valor al Proyecto	Alta	Alto	1	Adjuntar al contrato la Información sobre el perfil Deseado de inquilino en cuando a Temas de diseño de local y tipo de Producto	Departamento de Mercadeo y Ventas
6	Pérdida de control Inquilinos	Con la <b>Venta</b> De locales comerciales, el Desarrollador pierde el control sobre la Propiedad y sus futuros arrendatarios ya Que pasa a ser de terceros.	Los propietarios vendan o Renten su espacio dentro de City Place a inquilinos no Deseados o que no encajen Con el perfil requerido	Media	Medio	3	Crear una comisión de Condóminos quienes mediante Acciones legales no permitan la Pérdida de control y se consulte Antes de arrendar a nuevos Inquilinos	Junta de Condóminos del Proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Estudio social y ambiental

City Place traerá beneficios sustanciales a la zona, ya que solo en esta primera etapa generará 1.600 empleos para la construcción de las obras. A su vez, incrementará el valor de la tierra en los alrededores y creará un espacio de entretenimiento sano.

Es importante acotar que City Place aumentará los estándares de calidad en la zona de Santa Ana. De igual manera, Kirebe abrirá, en conjunto con Nexo Desarrollos, una calle paralela que se iniciará 90 metros antes del proyecto, por la cual los vehículos podrán ingresar a 60 km/h y desacelerar en la paralela sin impactar el flujo vehicular regular de la radial Santa Ana-Belén. Al frente de la Cruz Roja de Santa Ana, en donde actualmente existe un semáforo intermitente, Kirebe construirá una rotonda de dos carriles para disminuir sustancialmente las presas y evitar accidentes de tránsito como los ocurridos en la zona.

En lo ambiental, la propiedad actualmente solo tiene árboles frutales y de vecino trasero al río Uruca y a un centro de conservación, con lo cual mantiene una distancia aproximada de 60 del río. De igual manera, City Place tendrá la certificación ambiental LEED.

## Estudio técnico

City Place - Concepto arquitectónico

Es un proyecto de uso mixto por desarrollar bajo un concepto muy innovador, como un *town center*. Este incluye varios usos complementarios que se integran entre sí para estimular el éxito comercial del proyecto. Entre los diferentes usos o formas, City Place incluye comercios, restaurantes, cine, oficinas, servicios, gimnasio, *business center*, habitaciones hoteleras y *lofts*; todos estos integrados bajo un plan maestro urbano por medio de una arquitectura moderna y contemporánea.

Su noción arquitectónica está conceptualizada de manera que incorpore aspectos importantes de la psicología del consumidor, para invitar al residente o visitante a venir y caminar por el proyecto y generar de esa manera flujo comercial de alto nivel a los negocios del desarrollo. Diferentes diseños y elementos visuales se complementan con el ambiente creado y con la naturaleza del lugar, para desplegar un concepto variable de una manera análoga que le da un sentimiento de unidad.

Entre sus distintivos más significativos están su *boulevard* central, un amplio espacio de más de 30 metros de ancho y de alrededor de 150 metros de largo, que culmina en la naturaleza del río Uruca, el cual da continuidad visual al desarrollo. Sus amplias aceras de cinco metros de ancho serán aprovechadas por los diferentes restaurantes y comercios para invitar a los clientes a sentarse y aprovechar el excelente clima que ofrece Santa Ana. En esta área, palmeras, plantas, maceteros, bancas y otros elementos arquitectónicos y paisajísticos separan al peatón de las diferentes actividades del *boulevard*. A su lado, el parqueo paralelo ofrece la conveniente oportunidad de estacionarse al lado del área comercial y de los restaurantes, en un ambiente realmente ciudadano. Su acogedora plaza central y rotondas, complementadas con sus fuentes y excelentes acabados, ofrecen elementos de diseño

adicionales para el disfrute del público en general. Este *boulevard* se integra con un eje de circulación perimetral que une sus dos extremos para definir su superficie de tráfico vehicular.

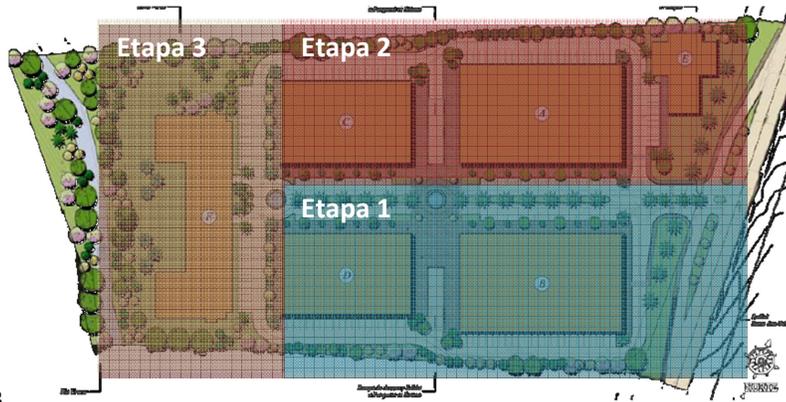
Durante algunos fines de semana y fechas especiales, este *boulevard* será cerrado al tránsito vehicular para que sea utilizado como una gran plaza de eventos, en los cuales los comercios, restaurantes, o el condominio en general pueden realizar exposiciones, conciertos, lanzamientos u otros. Los elementos de cierre serán planteados desde el inicio para que coincidan con el concepto arquitectónico en 100%.

El proyecto global cuenta con:

- Más de 26.000 metros cuadrados de oficinas dentro de los cuales se concentra 80% de su enfoque en oficinas ejecutivas y 20% en oficinas corporativas, con opciones adicionales estacionales, desde oficinas virtuales o temporales hasta oficinas corporativas consolidadas.
- Alrededor de 12.500 metros cuadrados de comercios, bares y restaurantes, con una amplia gama de opciones, incluidos banco, farmacia, óptica, tienda de conveniencia, tiendas de ropa, electrodomésticos, compañía telefónica, restaurantes formales, restaurantes de comida rápida, cafés, heladerías, entre otros.
- Cinco salas de cine y un cómodo *lounge* de espera para sus clientes.
- Un *business center* para atender las necesidades más completas del moderno cliente de negocios.
- Un gimnasio de alto nivel totalmente equipado con máquinas de cardio y pesas para el entrenamiento más demandante.

Por su dimensión, el proyecto va a ser construido en tres etapas. Como se puede ver en el siguiente gráfico, su primera etapa la componen los dos edificios ubicados al sur del desarrollo y su *boulevard* central; continúa la segunda etapa con sus complementos al otro lado de la calle y se finaliza el proyecto con el edificio del fondo y comienzo de la propiedad, en una tercera etapa.

Figura 3 Etapas del proyecto



Fuente: Kirebe 2013

La primera etapa comprende las siguientes obras constructivas:

- Boulevard y ejes de circulación
- Edificio A – 3,5 pisos
  - Locales comerciales
  - Cines
  - Oficinas
- Edificio B – 5,5 pisos
  - Locales comerciales
  - Gimnasio
  - *Business Center*
  - Oficinas
- Sótano de parqueos

Acceso

El acceso a la propiedad debe incorporar una impresión de “llegada” a un proyecto comercial, para facilitar el rápido acceso y la salida de la propiedad. Debe contemplar:

- Carriles de entrada y salida paralelos a la radial para facilitar el acceso a la propiedad.
- Parada de buses suficientemente cómoda para que un bus pueda estar estacionado sin paralizar el tránsito en el carril de acceso, con bancas de espera para los usuarios del servicio de transporte y espacio para publicidad del centro comercial.
- Elementos de circulación vial como rotondas, islas, señalización vertical u horizontal, que orienten el tránsito que ingresa y sale de la propiedad eficientemente.
- Panel de información con el nombre del desarrollo
- Panel de información con indicación de los principales locales dentro del desarrollo.

#### Boulevard

Entre sus distintivos más destacados se encuentra su *boulevard* central: un amplio espacio de 30 metros de ancho y de alrededor de 150 metros de largo, que continúa en la rivera del río Uruca, y esto da secuencia visual al desarrollo en la naturaleza que esta presenta.

#### Calle

- Debe incluir dos carriles de circulación en cada vía y espacios de parqueos paralelos antes de la acera.
- Debe estar a nivel de la acera, por lo menos en las plazas y cruces peatonales, con desniveles para orientar el agua de lluvia al centro de la calle, en vez de tener cordón y caño.
- Su superficie no puede ser de asfalto o concreto común sino adoquinada o tratada con algún material atractivo a la vista.
- Debe incluir pasos peatonales en medio de los edificios, con diferentes colores y texturas del resto de la carpeta.
- Los pasos peatonales deben incluir elementos de luz, como *spots* o adoquines de iluminación
- Al centro del desarrollo, en donde se unen los cuatro edificios centrales, debe formar una plaza central con elementos visuales atractivos que la hagan diferente del resto de la carpeta, como fuentes, rotondas, texturas, colores, entre otros.

## Aceras

El complejo incluye aceras alrededor de los edificios. Al lado del *boulevard*, la acera debe contemplar otras de cinco metros de ancho que puedan ser aprovechadas por los diferentes restaurantes y comercios. En estas, palmeras, plantas, maceteros, bancas y otros elementos arquitectónicos y paisajísticos separan al peatón de las diferentes actividades del *boulevard*. Al lado de la circulación perimetral, las aceras serán más pequeñas, con un mínimo de 2,5 metros. Todas las aceras deben tener patrones adecuados que la articulen adecuadamente con la calle.

## Jardinería

- En el centro del *boulevard* se deben incluir elementos visuales con una altura relevante, idealmente palmeras. Se debe contemplar el limitado espacio de raíz
- A los lados del *boulevard*,
  - islas con cetos que definen áreas de parqueo
  - Jardineras contiguo a los edificios
  - Maceteras para el uso de vegetación de acuerdo con la época del año.
- Debe utilizarse adecuadamente en combinación con otros elementos y mezclar palmeras con arbustos para diversificar la vegetación.

## Paredes y fachadas

- Las paredes de los edificios estarán ubicadas de forma perpendicular a la calle y de manera simétrica con esta. El espacio del cine podrá tener una leve inclinación arquitectónica.
- Incluirán anclajes y salidas eléctricas para colocar elementos en el *boulevard* como toldos, iluminación y rótulos temporales. Podrán incluir macetas y otros elementos decorativos.
- Incluirán elementos necesarios para desplegar un toldo entre edificios en temporada lluviosa.

Las fachadas de los diferentes edificios o secciones de estos deben contemplar distintos colores y exteriores para evitar la monotonía. Deben contemplar detalles arquitectónicos o de jardinería que dinamicen su exterior, aun en las fachadas secundarias. Pueden contemplar la mezcla de materiales como madera, cemento y metal; siempre y cuando se coloquen de manera asonante.

#### Puertas y ventanas

Sus marcos deben ser de aluminio y podrán estar pintados.

#### Puertas

- Las puertas externas de comercios y oficinas serán de vidrio.
- Incluirán cierres estéticamente atractivos.
- Las puertas internas de los edificios podrán ser de vidrio, de madera o de alguna imitación de esta.

#### Ventanas

- Las ventanas deberán ser rectangulares o cuadradas.
- A primer nivel podrán ser colocadas a ras de la fachada del edificio. En los niveles superiores serán colocadas por lo menos en el medio de la pared como remetimientos de la fachada.
- Las ventanas no tendrán molduras superiores. Podrán tener molduras inferiores rectangulares con una altura máxima de 10 cm.
- Incluirán barandas en niveles superiores cuando exista peligro de que alguien pueda salir por su abertura hacia el exterior del edificio.

#### Balcones y terrazas

- Serán áreas utilizables como pasillos, áreas de descanso o restaurantes en los diferentes puntos de los edificios.
- Incluirán barandas metálicas pintadas para seguridad de sus usuarios.

#### Escaleras

- Las escaleras deben contemplar elementos decorativos que complementen su arquitectura.
- No deben verse como industriales sino de manera contemporánea.
- Pueden incluir, en su base cajeros automáticos, máquinas dispensadoras de comida o bebidas, kioskos, bodegas u otros para aprovechar el espacio en su base.

#### Techos

- Los techos de los edificios estarán formados por losas planas de concreto.
- Tendrán una inclinación hacia afuera de los edificios.
- No contarán con canoas expuestas. Encausarán las aguas pluviales y las direccionarán a lo interno del edificio hasta los drenajes correspondientes.
- Podrán incluir elementos arquitectónicos modernos que le agreguen dinamismo al diseño.

#### Efectos de agua y remates

El complejo incluirá efectos de agua y remates arquitectónicos en las plazas y puntos de interés visual. Se incluirán dos fuentes a nivel del piso. En la plaza central y en la rotonda al final del proyecto. Ambas fuentes deberán permitir el tránsito vehicular sobre su superficie cuando estén apagadas.

#### Parqueos

##### Primer nivel

- Deben ser paralelos en el *boulevard*. Fuera de este pueden tener la ubicación que permita el terreno.
- Deben incluir parquímetros o previstas para ubicarlos.
- Podrán tener islas con vegetación al inicio de un segmento de parqueos y triangulares en medio de estos cuando se estime necesario.
- Deben estar demarcados con un color que combine con el color de la carpeta, o adoquines.

- La sección de parqueos de taxis, vale parking, parqueos, entre otros, debe demarcarse adecuadamente.

### Sótanos

- Estarán demarcados y numerados
- Utilizarán elementos para parar el carro y que este no choque con la pared.
- Señalización vertical y horizontal regulará la circulación dentro de estos.
- Agujas electrónicas seccionarán los parqueos del área de oficinas del edificio corporativo, para restringir su uso.

### Cajeros automáticos y máquinas dispensadoras

Los cajeros automáticos y las máquinas dispensadoras de refrescos y alimentos serán colocados en espacios diseñados para ellos. Deben estar en espacios concurridos, pero fuera del área de circulación peatonal.

### Iluminación

Todos los rótulos y paneles de información deben estar iluminados.

El *boulevard*, las calles de circulación perimetral y los sótanos deberán contar con suficiente iluminación exterior para que se pueda circular de noche y encontrar los diferentes vehículos en su parqueo.

Todos los postes de iluminación a nivel de la calle deben seguir un estilo moderno. Deben contemplar previstas para *banners* y para colocar macetas externas.

Los jardines serán iluminados también con luces hacia arriba para alumbrar el follaje de las palmeras y los árboles altos, de manera que se pueda apreciar su atractivo por la noche.

Los edificios contarán con iluminación directa e indirecta en lo interno para poder llegar sin problema a los diferentes sitios que son visitados por la noche (bares, restaurantes, cines, entre otros).

En los sectores que no se espera mucho tránsito de noche (como oficinas) se colocarán luces sensibles al movimiento.

Se debe evitar la mezcla de muchas variedades de lámparas en un solo punto.

#### Basureros

Deben existir basureros públicos en los pasillos y aceras de los edificios. Estos serán de una línea contemporánea.

Existirá un depósito común de fácil acceso para la recolección de los desechos por parte de la municipalidad.

#### Señalización

El diseño de toda señalización debe ser contemporáneo. Debe contemplar suficientes elementos para orientar al usuario dentro del desarrollo. Toda rotulación debe estar iluminada adecuadamente.

#### Vial

- Se incluirá señalización vial suficiente para direccionar el tránsito de manera eficiente.
- La señalización vial vertical a nivel de planta será incorporada a los postes de luz. En los casos en que no exista un poste de luz se simulará uno con características similares a las de este.
- La señalización vertical a nivel de sótanos será colocada en las paredes.
- La señalización horizontal será pintada sobre la carpeta de rodamiento.

#### Externa

- El complejo incluirá paneles externos de información para ubicar a los visitantes. Toda la rotulación debe seguir un patrón consistente:
  - Tótem
  - Paneles externo

#### Interna

- Se incluirán elementos de señalización externa para guiar al usuario hacia las escaleras, los ascensores, las tiendas.
- Todos los locales estarán señalizados con el nombre y el logo del local de manera consistente.

#### Edificios

- Los edificios deben estar rotulados de manera clara y moderna.

#### Cobertura máxima y retiros

- El proyecto mantendrá la cobertura máxima requerida por la Municipalidad.
- Los retiros laterales de construcción serán de seis metros.

#### Mantenimiento

El proyecto debe contemplar las cajas de registro, bodegas, enchufes eléctricos, conexiones de agua y otros elementos de mantenimiento de manera que sean arquitectónicamente diseñadas.

#### Internet

Se considerará la posibilidad de ofrecer internet *wireless* en todas las áreas públicas de manera gratuita.

#### Cronograma estimado

- Movimiento de tierras – Diciembre del 2013.
- Entrega de locales para remodelación por parte de inquilinos – 30 de mayo del 2015.
- Entrega de Proyecto – 30 de julio del 2015.

#### Principales diferencias con desarrollos similares

- Primer *Town Center* en Santa Ana.
- Ubicado en un foco de crecimiento residencial en el sector oeste de San José.

- Gran cantidad de parqueos, con cerca de 90% techados.
- Comunicación interna entre todos los sótanos.
- Concepto arquitectónico.
- Variedad de usos y comercios estratégicamente seleccionados.
- Calles adoquinadas y de concreto con atractivos diseños.
- Amplias aceras paralelas de entre 5 y 3,2 m de ancho.
- Calidad constructiva del proyecto.
- Diseñado por empresas nacionales e internacionales de renombre.
- Seguridad 24/7 y CCTV.
- Sistema automatizado de iluminación.
- Música ambiente en sus áreas comunes.
- Eventos al aire libre.
- Amigable con el ambiente.
- Excelente relación de parqueos

El complejo se ubicará en la radial a Belén - Santa Ana, 200 metros al norte de la Cruz Roja de Santa Ana, diagonal al supermercado Más x Menos. Su ubicación estratégica, en medio de una de las zonas de mayor crecimiento poblacional del oeste de la ciudad, le permite desarrollarse en un ambiente en el que se ha dado una importante evolución de las clases media y alta de San José.

Es importante destacar que en el costado sur de donde estará el *city place* se ubica el proyecto Plaza Murano, con un edificio de oficinas de alrededor de 9.000 m<sup>2</sup>, con un sector comercial en frente, el cual vendrá a complementar la demanda comercial de los diferentes locales. Proyectos como ese facilitarán la creación de masa crítica y contribuirán positivamente, en el largo plazo, a la creación de un clúster comercial ejecutivo de alto nivel.

Esta sección de la radial, pese a su cercanía con Lindora, no presenta el mismo nivel de congestionamiento vial o desarrollo desordenado que se evidencia en ese sector de la Radial. Aunque existen proyectos relevantes planificados, su ritmo de desarrollo ha permitido una mejor planificación vial que irá desarrollándose de forma paralela a la evolución del City Place.

No obstante, City Place y Plaza Murano construirán obras relevantes de infraestructura vial que permitirán la absorción del impacto generado por estos por medio de:

1. Una calle paralela a la Radial que se inicia 90 metros antes de la entrada del proyecto. Esto con el fin de ingresar a 60 km por hora y desacelerar en esta, para prevenir la reducción de la velocidad de diseño de la Radial.
2. Una rotonda en la Cruz Roja, con el fin de acelerar el paso vehicular y evitar las presas en este punto.

## **Estudio administrativo:**

### **Riesgos financieros**

**Inversiones iniciales:** El proyecto requiere una fuerte inversión inicial. Esta inversión debe concentrarse en el principio del proyecto, desde mucho antes de su inicio. De no ser suficiente, el Banco no podrá efectuar los desembolsos correspondientes para completar el desarrollo de la obra. Es necesario hacer las provisiones del caso para garantizar el fondeo necesario a fin de que estas alcancen en 100%.

**Desembolsos bancarios.** Una vez iniciado el proyecto, dependerá de la solidez y permanencia del grupo financiero en el tiempo para completar el desarrollo. Es necesario tener al menos un compromiso escrito con el detalle de los términos financieros pactados antes de iniciar el desarrollo del proyecto. La solidez del grupo financiero disminuirá el riesgo de incumplimiento de estos términos; sin embargo, cambios drásticos en el mercado pueden hacer que este no cumpla con los compromisos firmados.

**Tasa de interés.** Los cambios que puedan darse en el futuro en la tasa de interés pueden beneficiar o perjudicar los resultados del proyecto.

Riesgos de inmobiliarios

**Venta.** El financiamiento del proyecto contempla la venta de fincas filiales del condominio. Su éxito depende en gran parte de las condiciones del mercado.

**Colocación.** La colocación de gran cantidad de las oficinas y de algunos de los locales comerciales debe efectuarse una vez iniciada la construcción o entrega de esta. Su éxito también dependerá en gran parte de las condiciones del mercado.

**Desocupación.** Una vez “condominizado” el desarrollo cada local debe pagar cuotas condominales mensuales de mantenimiento, lo que implica un desembolso importante para su propietario. Adicionalmente, la alta rotación de los locales crea un sentimiento negativo acerca de la posición comercial del proyecto, tanto en clientes finales como en los de otros locales arrendados.

**Fluctuaciones de valor.** La rentabilidad del proyecto dependerá en gran parte del valor de la propiedad en el tiempo. Las fluctuaciones del mercado en el futuro afectarán en forma importante el valor terminal del activo inmobiliario y por ende la rentabilidad del proyecto.

**Perfil de los arrendatarios.** Las características de los locales comerciales determinan el tipo de centro comercial según los clientes que atraiga. Es necesario mantener el perfil de estos arrendatarios en el tiempo para mantener el perfil del desarrollo.

**Pérdida de control.** Con la venta de locales comerciales el desarrollador pierde el control de la propiedad y de sus arrendatarios.

**Construcción.** La calidad de la construcción definirá la vida útil de esta y el costo de su mantenimiento.

**Desastres naturales.** Los activos inmobiliarios son susceptibles al deterioro por las condiciones externas del ambiente natural y según donde se encuentren. La posibilidad de terremotos, deslizamientos, inundaciones, incendios y otros debe ser contemplada como uno de los riesgos potenciales de la actividad.

Cuadro 8. Equipo de trabajo:

Equipo de trabajo	Departamento
Director de Arquitectura	Arquitectura
Arquitecto	Arquitectura
Dibujante	Arquitectura
Director de Operaciones	Operaciones
Gerente de Proyecto	Operaciones
Presupuestista	Operaciones
Ejecutivo de Mercadeo y Ventas	Desarrollo Inmobiliario
Director de Desarrollo Inmobiliario	Desarrollo Inmobiliario

Fuente: Kirebe, 2013

Únicamente el gerente de proyecto y el ejecutivo de mercadeo y ventas estarán 100% asignados a City Place.

Estrategia de Mercadeo y Ventas

Mercado meta

Por su ubicación geográfica, concepto y características constructivas, City Place es un proyecto de alto nivel enfocado en un mercado de clase media y alta del Valle Central. Este es un mercado atractivo debido a su alto poder adquisitivo.

El proyecto se desarrollará en Pozos de Santa Ana, en medio de uno de los focos principales de crecimiento poblacional del oeste. Su zona de influencia directa (Escazú, Santa Ana, Ciudad Colón, Belén y otros) se ha caracterizado tanto por el crecimiento orgánico de la población como por el crecimiento exponencial de habitantes profesionales que se han desplazado a la zona en busca de vivir cerca de su lugar de trabajo. El aumento en el desarrollo residencial, comercial y de oficinas focalizado en el oeste de San José ha facilitado gran parte de este crecimiento.

Según cifras del Inec, para el 2015 es de esperarse una población en Santa Ana de 55.442 personas, concentrada entre veinte y cincuenta años de edad. Adicionalmente, según la cantidad actual de oficentros y de los que se encuentran en construcción, es de esperarse que sean alrededor de 17.500 personas las que en esa época trabajen en el cantón.

Según estimaciones directas de Kirebe, existen alrededor de 2.500 unidades residenciales de clase media alta que están en desarrollo en el radio de los 2 km alrededor del proyecto.

#### Estrategia de diferenciación

City Place es un proyecto distinto de los demás desarrollados en Costa Rica y desea explotar estas diferencias para definir su posición competitiva en la industria.

Su concepto arquitectónico, diseñado como un *town center* contemporáneo, está pensado para que, además de incorporar un aspecto moderno y atractivo, incorpore conceptos importantes de diseño comercial y poblacional, con elementos de psicología del consumidor para generar el flujo de clientes necesario para el éxito comercial del proyecto, sin afectar la comodidad del sector residencial y de las oficinas.

Su tipo de acabados fue elegido de manera que complemente su arquitectura de manera consistente con los gustos y preferencias del mercado de clase media y alta.

Su distribución interna y espacios físicos fueron pensados para satisfacer las necesidades de los comercios y restaurantes más importantes de este nicho de mercado, de manera que los locales sean cómodos y eficientes para sus colaboradores.

#### Venta

Rocca Portafolio Comercial desea mantener gran parte del proyecto bajo su portafolio comercial privado y consolidarlo. En el sector comercial desea mantener la mayor cantidad de negocios posible. Sin embargo, no ha cerrado la posibilidad de venta de algunos locales específicos.

Esta posibilidad solamente será ofrecida a comercios maduros y posicionados fuertemente en el mismo segmento de mercado (clase media y alta). De esta manera el desarrollador se garantiza una posición sólida y rotación baja de los locales vendidos.

En el sector de oficinas, el desarrollador desea vender 40% del inventario y mantener 60% dentro de su portafolio de alquileres.

En el caso del componente residencial en la tercera etapa, este sí será vendido de manera directa.

Con la intención de mantener el control futuro del perfil conceptualizado para el desarrollo, el condominio, en el aspecto de regulaciones internas, mantendrá un derecho de veto de cualquier operación no consistente con los intereses de los otros propietarios de locales del condominio.

Plan de medios

City Place utilizará medios masivos para crear demanda global en el proyecto, como:

- Página de Internet
- Anuncios en periódicos y revistas
- Vallas publicitarias
- Ferias inmobiliarias
- Brochures

Sin embargo, mantendrá un esfuerzo de colocación personalizada mediante el contacto con los diferentes negocios que la administración defina como clientes potenciales directos del desarrollo inmobiliario.

También se espera contactarse de manera directa con los principales corredores de la zona y con fondos inmobiliarios, a fin de invitarlos a conocer el proyecto por medio de una presentación personalizada en sus oficinas.

Para mostrar el potencial de la propiedad se elaborará material como *renders*, vídeos, fotografías, entre otros, para así facilitar la transmisión del concepto al mercado tanto primario (locales y oficinas) como secundario (compradores). En estas imágenes se tratará de transmitir sentimientos definidos por el conjunto de actividades desarrolladas en City Place, como los siguientes:

- Generales: Prosperidad, seguridad, facilidad de parqueo, conveniencia, moderno, con diversidad de usos, etc.
- Comercio: esplendor, innovador, contemporáneo, etc.

- Restaurantes: Entretenimiento, servicio, calidad, encuentro social, agradable, limpio, amplio, con excelentes opciones, comida deliciosa, etc.
- Oficinas: Negocios, felicidad, bienestar, comodidad, tecnología, eficiencia, etc.
- Cines: Entretenimiento, familiar, divertido, social, etc.
- Gimnasio: Salud, fortaleza, energía, vitalidad, calidad de equipo, etc.

## Estudio legal

Una de las partes más importantes del estudio del proyecto es la legal. Debido a la magnitud del proyecto, Kirebe cuenta con mucha documentación originada en su experiencia en desarrollos inmobiliarios urbanísticos. No obstante, aun así se encuentra con que los parámetros cambian bastante cuando se trata de un desarrollo comercial.

En el siguiente cuadro se hace un resumen gráfico de los requisitos y de la vigencia en el tiempo de los permisos que extienden los distintos entes.

Cuadro 9 Permisos y vigencia

PROYECTO	INSTITUCIÓN	N.º	ITEM	VIGENCIA
CITY PLACE	Etapa I			
	FFPI			
SJ-788961-2002	MUNICIPALIDAD	1	Visado del plano de catastro	
		2	Uso de suelo y alineamiento	1 año
		3	Desfogue pluvial	1 año
		4	Recolección de desechos	1 año
		5	Permiso de construcción	
		6	Permiso de movimiento de tierras	
	INVU			

		1	Alineamiento de cauce	1 año
	Salud	1	Permiso de ubicación de planta de tratamiento	1 año
		2	Aprobación de planta de tratamiento en APC-CFIA-Min. Salud	1 año
	Setena	1	Viabilidad ambiental	2 años
		2	Solicitar oferta al consultor ambiental para los informes de regencia	
		3	Solicitar a contabilidad garantía ambiental	
		4	Solicitar cheque para custodia de valores	
		5	Rótulo de Setena	
		6	Asignar el consultor ambiental que fungirá como regente ambiental, solicitarlo mediante orden de servicio al respaldo de las cotizaciones.	
		7	Enviar al consultor ambiental el comprobante del depósito de la garantía para que lo envíe a la Setena, o ir a dejarlo.	
		8	Redactar la carta de asignación del regente ambiental, firmada por el propietario y por el regente ambiental, y hacerla llegar a la Setena.	
		9	Presentar el libro de actas	
		10	Avisar un mes antes a la Setena sobre el inicio de las obras	
	Comisión Nacional de Emergencias	1	Riesgos y amenazas naturales	
	CNFL	1	Disponibilidad de servicio eléctrico	1 año
		2	Estudio de ingeniería	
	AyA	1	Disponibilidad de agua	1 año
		2	Aprobación de la planta de tratamiento	1 año
	ICE	1	Aprobación del plano de telefonía	
		2	No hay afectación de líneas de alta tensión	1 año
	Aviación Civil	1	Restricción de altura	1 año
	Minaet			

		1	Permiso de vertido	3 años
		2	Denominación de cauces	
	CFIA ETAPA I	1	Ingreso al APC	
		2	Revisión Ministerio de Salud	
		3	Revisión AyA	
		4	Revisión INVU	
		5	Reingreso APC	

Fuente: Kirebe 2013

## Estudio financiero económico

Kirebe cuenta con datos muy exactos acerca de los costos financieros de la obra, de las proyecciones de venta y de los presupuestos que se estiman para mercadeo. Estos datos la compañía los ha madurado durante todo el proceso de planeación del proyecto y según conversaciones con la empresa se asegura que son muy certeros. A continuación se presentan cuadros de resumen con todos los costos calculados evidenciados de una manera muy gráfica y fácil de entender.

Cuadro 10 Costo constructivo de la obra

CITY PLACE				
		CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		12%		<b>\$1,971,571</b>
<b>1</b>	<b>Infraestructura y trazo</b>	1	glb	\$1.322,942
<b>2</b>	<b>Movimiento de tierras</b>	43.300	m3	\$15
				<b>\$648.630</b>
<b>OBRA GRIS</b>		45%		<b>\$7.264.413</b>
<b>Costo x m2</b>				<b>\$190</b>

3	Fundaciones	1.874	m3	\$370	\$692.989
4	Contrapiso	8.001	m2	\$57	\$459.210
5	Columnas	1.095	m3	\$830	\$908.746
6	Muros	1.313	m3	\$600	\$787.783
7	Entrepiso	28.936	m2	\$74	\$2.137.725
8	Vigas	1.761	m3	\$639	\$1.125.596
9	Losas densas	608	m2	\$48	\$28.983
10	Gradas, mampostería y juntas sísmicas	1	glb	\$613.500	\$613.500
11	Estructura metálica	1	glb	\$400.138	\$400.138
12	Cubierta y hojalatería	1,303	m2	\$84	\$109.742
<b>ACABADOS</b>		20%		<b>\$3,285,136</b>	
<b>Costo x m2</b>		<b>\$86</b>			
13	Piso y enchapes	7.970	m2	\$76	\$608.668
14	Paredes livianas y cielos	14.249	m2	\$44	\$623.775
15	Sistema ventanearía	1	glb	\$909.642	\$909.642
16	Puertas, cerrajería y herrajes	1	glb	\$118.920	\$118.920
17	Losa sanitaria, particiones, sobres y <i>shut</i> de basura	1	glb	\$300.157	\$300.157
18	Jardinería general	1	glb	\$79.,455	\$79.455
19	Pintura	12.622	m2	\$5.6	\$71.116
20	Señalización de parqueos y rutas de evacuación	1	glb	\$65.694	\$65.694
21	Elevador y escaleras eléctricas	9	und	\$56.412	\$507.709
<b>ELECTROMECAÁNICO</b>		22%		<b>\$3,588,229</b>	
<b>Costo x m2</b>		<b>\$94</b>			
22	Sistema mecánico	38.255	m2	\$10	\$400.000
23	Sistema eléctrico	38.255	m2	\$58	\$2.216.155

24 Sistema de aire acondicionado	38.255	m2	\$4	\$152.086
25 CCTV	38.255	m2	\$4	\$168.992
26 Control de acceso	38.255	m2	\$4	\$140.986
27 Audio	38.255	m2	\$0,4	\$15.493
28 Sistema de incendio	38.255	m2	\$13	\$494.517

TOTAL - COSTO DIRECTO		\$16.109.349
POSIBLES AHORROS		\$1.080.864
SUBTOTAL		\$15.028.485
TOTAL - COSTO INDIRECTO	9%	\$1.500.000
TOTAL- FEE / UTILIDAD / OTROS	12.0%	\$2.113.122
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$18.641.607</b>

Costo x m2 / Área construc	38.255 m2	\$487
Costo electro-mec x m2		\$94
Costo eléctrico x m2		\$58
Área vendible	13.778 m2 36%	\$1,353
Área no vendible	7.333 m2 19%	
Área de sótanos	17.143 m2 45%	

PLAZO DE CONSTRUCCIÓN	16 meses
Diseño estructural	ba INGENIERÍA

Fuente: Kirebe, 2014

Cuadro 11 Presupuesto mercadeo

	2,013	2,014	2,015
Mailings	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Facebook		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Hosting Página	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00
Red Digital Grupo Nación		\$ 162.500,00	\$ 178.750,00
Google Adwords	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Revista Country Club	\$ 900,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00
Revista Summa		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
El Financiero	\$ 15,495,00	\$ 17.892,00	\$ 19.681,20
La República		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
La Nación		\$ 27.885,00	\$ 30.673,50
Insertos	\$ 1.305,00	\$ 2.871,00	\$ 1.435,50
Traseras de buses			
Tríptico	\$ 644,12		
Brochure	\$ 268,94		
Carpeta	\$ 339,00		
Vallas en sitio	\$ 1.544,76		
Cascos y chalecos		\$ 54,24	
Comisiones Brokers	\$ 10.000,00	\$ 55.000,00	\$ 25.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 34.176,82</b>	<b>\$ 293.702,24</b>	<b>\$ 283.502,20</b>

Fuente: Kirebe 2014

Cuadro 12 Supuestos de comercialización

#### Oficinas

- 7000 área total de oficinas
- 40% se vende
- 60% se alquila, incremento anual de 4% en el precio de alquiler

#### Comercio

- 200 se venden solo 200 m2
- 4.200 se alquilan, incremento anual de 4% en el precio de alquiler

#### Alquiler

	precio m2	metros2	Mensual
Alquiler de oficinas	\$ 23,00	4.200,00	\$ 96.600,00
Alquiler comercial	\$ 28,67	4.162,00	\$ 119.310,67
Alquiler gimnasio	\$ 18,00	1.011,00	\$ 18.198,00
<i>Business Lounge</i>	\$ 2.900,00	395,72	\$ 1.147.588,00
Acera	\$ 12,00	800,00	\$ 9.600,00
Kiosco	\$ 65,00	200,00	\$ 13.000,00
Cines	\$ 12,00	2.000,00	\$ 24.000,00
			<u>\$ 1.428.296,67</u>

Venta			
	precio m2	metros2	Total
Venta de oficinas	\$ 2.542,50	2800	\$ 7.119.000,00
Venta de comercio	\$ 2.975,00	200	\$ 595.000,00
			<u>\$ 7.714.000,00</u>

Proyección de ventas	
Año 1	50%
Año 2	70%
Año 3	90%
Año 4	100%

Fuente: Kirebe, 2014

## Conclusiones

Según los datos obtenidos mediante este proyecto investigativo, junto con los de la investigación de campo realizada, se puede afirmar que el proyecto City Place tiene un panorama positivo, ya que el mercado ve con buenos ojos la idea de tener un complejo de uso mixto en las cercanías de sus hogares o lugares de trabajo en el oeste de San José.

En la actualidad los recursos de tiempo de los pobladores de esa zona son cada vez más limitados, especialmente los de personas económicamente activas cuyos poderes adquisitivos son medio y medio alto. La gran mayoría tiene un trabajo de tiempo completo lo que se traduce en menos tiempo para realizar sus actividades, por lo cual dependen de servicios cercanos a su zona de residencia y de trabajo, con todas las comodidades posibles y en un mismo lugar, y City Place vendría a satisfacer esas necesidades.

Por ello se evidencia que existe un mercado potencialmente importante en la zona, ya que esta zona se destaca por el auge inmobiliario que existe en sus alrededores, y es que el proyecto estaría en uno de los principales focos de trabajo de Costa Rica, en una zona en donde la construcción residencial ha estado en constante crecimiento durante los últimos años.

Según los datos obtenidos, por su localización geográfica City Place atendería a una población media y medio-alta, principalmente de trabajadores y ejecutivos que laborarían en el mismo oficio con el que contará el complejo, que necesitará locales gastronómicos para satisfacer su principal necesidad. Igualmente, contará con una población de amas de casa, niños y jóvenes que buscan más actividades de ocio y de comercio.

De acuerdo con la encuesta realizada, la cual sirvió de estudio de mercado para determinar el tipo de inquilinos deseable, en definitiva, el complejo City Place deberá destinar un espacio importante, dentro de su mezcla de inquilinos, para un supermercado de conveniencia y una farmacia, ya que son las dos áreas de comercio que más interesaron a la muestra. Además, las tiendas de ropa y artículos electrónicos se consideran claves para atraer a posibles clientes del complejo.

A su vez, buscando cuidar la relación entre los inquilinos y la administración de City Place, se elaboró un manual del cliente que servirá para asegurarle al desarrollador que el perfil de los

inquilinos será el idóneo y calzará con las expectativas que tiene el mercado meta de City Place, lo que augura un beneficio futuro para ambas partes.

## Recomendaciones

Existen ciudades conocidas como “ciudades dormitorio”, lo cual significa que tienen una población importante que vive en ellas pero que, a pesar de eso, no laboran ni realizan sus compras diarias en la zona. Ejemplo de esto son Cartago y Alajuela. Pensando en la cercanía que existe, especialmente por la ruta 27, entre Santa Ana y Alajuela, una recomendación sería aprovechar esta oportunidad y pensar en confeccionar una campaña publicitaria para la zona ya que el mercado potencial que existe en dicha área es muy relevante para el complejo.

Se recomienda utilizar herramientas legales como la de asociación de condóminos y la de contratos de arrendamiento, lo mismo que el manual del cliente, que se creó para cuidar el perfil del proyecto, y buscar una relación estable y sostenible en el tiempo para los condóminos y para City Place. Se sugiere que toda negociación quede documentada y con un respaldo escrito que dé soporte a ambas partes, buscando proteger los intereses de ambas partes. Esto debido a que el mercado meta valora mucho la estabilidad y continuidad de los comercios a los que visita y desea que todos cumplan con requerimientos que satisfagan sus necesidades.

Sobre la mezcla de inquilinos se recomienda que los restaurantes tengan en su menú platos ejecutivos y comida rápida, esto por el comensal meta que desea atraer. Además, se recomienda que el proyecto tenga un enfoque hacia la salud y el bienestar al contar con farmacia, consultorios médicos y gimnasio. Es importante que el complejo tenga tiendas para las personas que lo visitarán por ocio, como tiendas de ropa, de accesorios electrónicos, juguetería, librerías y demás comercio que encaje en el perfil de negocio de City Place.

En el caso del área destinada a oficinas, una sugerencia es la de ser muy selectos con los inquilinos. Se desea que sean ofiencentros de alto nivel, por lo que su mercado debería componerse de abogados, empresas consultoras y compañías multinacionales, entre otros; dejando por fuera a inquilinos poco corporativos que afecten la imagen que se quiere proyectar. Esto porque el volumen de personas que se espera que trabajen ahí, cuando esté en su completa capacidad, es de 2.000 a 2.500 personas, por lo que es uno de sus mercados

más cautivos, los cuales serán la imagen de City Place. Y que a su vez los diferenciara de la competencia y los hará más exclusivos, sin duda un factor decisivo de éxito debido a que la población que se desea atraer en el proyecto valora mucho esta cualidad.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Enfoques o marcos teóricos o interpretativos de la investigación cualitativa*. En: *¿Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología?* (págs. 41-99). México, D.F.
- Armstrong, P. K. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Eco-finanzas*. (31 de 07 de 2015). Obtenido de Eco-finanzas: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/RENDIMIENTO\\_FINANCIERO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/RENDIMIENTO_FINANCIERO.htm)
- Institute, P. M. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). En P. M. Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (pág. 589). Project Management Institute, Incorporated, 2013.
- International, Colliers. (2013). Actualización Mercado Inmobiliario. *Actualidad Inmobiliaria*, 01-25.
- InvestorWords. (31 de 07 de 2015). *InvestorWords*. Obtenido de InvestorWords: [http://www.investorwords.com/14885/tenant\\_mix.html](http://www.investorwords.com/14885/tenant_mix.html)
- (2006). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, & C. F. Collado, *Metodología de la Investigación*. México, DF: Mc Graw Hill.
- NAI Costa Rica. (2013). *Actualización Mercado Inmobiliario*. San Jose, Costa Rica: NAI Costa Rica.

# Anexos

## Chek List Certificación LEED

LEED 2009 for Core and Shell Development			
Project Checklist			
<b>22</b>		<b>Sustainable Sites</b>	<b>Possible Points: 28</b>
Y	2	H	
		Prereq 1	Construction Activity Pollution Prevention
1		Credit 1	Site Selection
5		Credit 2	Development Density and Community Connectivity
		Credit 3	Brownfield Redevelopment
6		Credit 4.1	Alternative Transportation—Public Transportation Access
2		Credit 4.2	Alternative Transportation—Bicycle Storage and Changing Rooms
3		Credit 4.3	Alternative Transportation—Low-Emitting and Fuel-Efficient Vehicles
		Credit 4.4	Alternative Transportation—Parking Capacity
1		Credit 5.1	Site Development—Protect or Restore Habitat
		Credit 5.2	Site Development—Maximize Open Space
		Credit 6.1	Stormwater Design—Quantity Control
		Credit 6.2	Stormwater Design—Quality Control
1		Credit 7.1	Heat Island Effect—Non-roof
1		Credit 7.2	Heat Island Effect—Roof
1		Credit 8	Light Pollution Reduction
1		Credit 9	Tenant Design and Construction Guidelines
<b>9</b>		<b>Water Efficiency</b>	<b>Possible Points: 10</b>
Y		Prereq 1	Water Use Reduction—20% Reduction
4		Credit 1	Water Efficient Landscaping
2		Credit 2	Innovative Wastewater Technologies
3		Credit 3	Water Use Reduction
<b>20</b>		<b>Energy and Atmosphere</b>	<b>Possible Points: 37</b>
Y		Prereq 1	Fundamental Commissioning of Building Energy Systems
Y		Prereq 2	Minimum Energy Performance
Y		Prereq 3	Fundamental Refrigerant Management
5		Credit 1	Optimize Energy Performance
4		Credit 2	On-Site Renewable Energy
3		Credit 3	Enhanced Commissioning
2		Credit 4	Enhanced Refrigerant Management
3		Credit 5.1	Measurement and Verification—Base Building
3		Credit 5.2	Measurement and Verification—Tenant Submetering
		Credit 6	Green Power
<b>6</b>		<b>Materials and Resources</b>	<b>Possible Points: 13</b>
Y	2	H	
		Prereq 1	Storage and Collection of Recyclables
		Credit 1	Building Reuse—Maintain Existing Walls, Floors, and Roof
2		Credit 2	Construction Waste Management
1		Credit 3	Materials Reuse
1		Credit 4	Recycled Content
1		Credit 5	Regional Materials
1		Credit 6	Certified Wood
<b>4</b>		<b>Indoor Environmental Quality</b>	<b>Possible Points: 12</b>
Y		Prereq 1	Minimum Indoor Air Quality Performance
		Prereq 2	Environmental Tobacco Smoke (ETS) Control
		Credit 1	Outdoor Air Delivery Monitoring
		Credit 2	Increased Ventilation
1		Credit 3	Construction IAQ Management Plan—During Construction
1		Credit 4.1	Low-Emitting Materials—Adhesives and Sealants
1		Credit 4.2	Low-Emitting Materials—Paints and Coatings
		Credit 4.3	Low-Emitting Materials—Flooring Systems
		Credit 4.4	Low-Emitting Materials—Composite Wood and Agrifiber Products
		Credit 5	Indoor Chemical and Pollutant Source Control
1		Credit 6	Controllability of Systems—Thermal Comfort
		Credit 7	Thermal Comfort—Design
		Credit 8.1	Daylight and Views—Daylight
		Credit 8.2	Daylight and Views—Views
<b>4</b>		<b>Innovation and Design Process</b>	<b>Possible Points: 6</b>
1		Credit 1.1	Innovation in Design: Specific Title
1		Credit 1.2	Innovation in Design: Specific Title
1		Credit 1.3	Innovation in Design: Specific Title
		Credit 1.4	Innovation in Design: Specific Title
		Credit 1.5	Innovation in Design: Specific Title
1		Credit 2	LEED Accredited Professional
<b>4</b>		<b>Regional Priority Credits</b>	<b>Possible Points: 4</b>
1		Credit 1.1	Regional Priority: Specific Credit
1		Credit 1.2	Regional Priority: Specific Credit
1		Credit 1.3	Regional Priority: Specific Credit
1		Credit 1.4	Regional Priority: Specific Credit
<b>69</b>		<b>Total</b>	<b>Possible Points: 110</b>
Certified 40 to 49 points Silver 50 to 59 points Gold 60 to 79 points Platinum 80 to 110			

Encuesta aplicada

**Buenos días, mi nombre es Luis Jiménez y estoy aspirando a la maestría en gerencia de proyectos en la Ulacit. La presente encuesta tiene como fin obtener información para mi proyecto de graduación. Solo le tomará aproximadamente cinco minutos contestar las siguientes 10 preguntas, las cuales aportarán información muy valiosa para mi investigación.**

**1. Sexo:**

- Femenino
- Masculino

**2. ¿Cuál es su lugar de residencia? :**

- San José centro
- Heredia
- Cartago
- San José norte
- Alajuela
- Este de San José
- Oeste de San José

**3. ¿Cuál es la ubicación geográfica de su lugar de trabajo?**

- San José norte
- Cartago
- San José centro
- Alajuela
- Este de San José
- Heredia
- Oeste de San José

**4. ¿En cuál zona geográfica realiza la mayoría de sus compras?**

- Alajuela
- San José centro

- Cartago
- San José norte
- Heredia
- Este de San José
- Oeste de San José

**5. ¿En qué tipo de establecimientos realiza la mayoría de sus compras?**

- Por catálogo
- Por internet
- Comercios independientes
- Centros comerciales

**6. ¿Cuál factor le parece más importante a la hora de tomar una decisión acerca de dónde realizar sus compras?**

- Mezcla de tiendas
- Distancia de lugar de trabajo
- Distancia de lugar de residencia
- Actividades de ocio ofrecidas por el complejo

**7. Señale, en orden de prioridad, cuáles serían los negocios básicos que desearía encontrar en un complejo de uso mixto:**

- b) Restaurantes de comida rápida
- c) Restaurantes formales
- d) Bares
- e) Gimnasio
- f) Tiendas de ropa
- g) Tiendas de artículos electrónicos
- h) Banco
- i) Médico
- j) Farmacia
- k) Supermercado de conveniencia

**8. ¿Cada cuánto realiza compras luego de su jornada laboral?**

- Una vez a la semana
- Más de dos veces al mes

- Una vez al mes o menos
- Varias veces a la semana

**9. ¿Cada cuánto se traslada a otro lugar fuera de su área trabajo para comer?**

- Una vez al mes
- Solo en ocasiones especiales
- Todos los días
- Una vez a la semana

**10. ¿Qué tipo de comida ingiere usted cuando come fuera de su lugar de trabajo?  
(Excluidos eventos especiales como celebración de cumpleaños o despedidas)**

- Hindú
- Japonesa
- China
- Americana
- Sándwiches
- Italiana
- Típica (casados)
- Saludable

[Type here]