

PUERTA DE ORO EMPRESA DE DESARROLLO CARIBE S.A.S.

PRESENTA:

**INFORME DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL MERCADO GASTRONÓMICO
EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

BARRANQUILLA, JULIO DE 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
3. CONSIDERACIONES GENERALES DEL MODELO FINANCIERO	5
4. INGRESOS Y OTRAS POSIBLES FUENTES DE INGRESOS	6
5. COSTOS Y GASTOS.....	8
6. INVERSIONES	9
7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 1.....	10
8. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 2.....	13
9. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 3.....	16
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	19

1. INTRODUCCIÓN

Con la presente proyección financiera se busca establecer los parámetros básicos para la operación de un mercado gastronómico en el Malecón de la ciudad de Barranquermeja.

Estas cifras que se presentan a continuación se proyectan para el Operador del Mercado, pues no se incluye en este modelo las inversiones que serán realizadas en la construcción, ya que este será un bien público.

Se busca por medio de esta proyección presentar diferentes escenarios que atiendan las necesidades de los negocios que prestarán sus servicios, por lo cual se tiene en cuenta la situación socioeconómica de los comerciantes ubicados actualmente en los restaurantes del paseo del Río.

Igualmente se busca establecer las variables a contemplar para la sostenibilidad de este mercado gastronómico.

2. OBJETIVOS

- Evaluar la viabilidad financiera de la operación del mercado gastronómico a través de la realización de un modelo financiero en donde se proyecten el estado de resultados, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.
- Este modelo permitirá establecer la sostenibilidad de la operación, a través de la proyección de los ingresos, costos y gastos.
- Modelar diferentes escenarios.

3. CONSIDERACIONES GENERALES DEL MODELO FINANCIERO

- Este modelo financiero esta proyectado para 20 años de operación de un mercado gastronómico “Mirador del Rio”, sobre el Malecón de la ciudad de Barranquermeja.
- Este mercado gastronómico funcionaria en un edificio de 3 niveles en los cuales se contaría con un total de 52 cocinas, 42 cocinas serían calientes y semicalientes y 10 cocinas frías.
- Sobre el Malecón se contaría con 3 locales de 15 m2 cada uno.
- Tanto los ingresos como los costos y gastos se estiman aumentaría con la inflación proyectada por Bancolombia¹, de esta proyección solo se cuenta con los primeros 5 años, a partir del año 6 y hasta el año 20, tomamos los datos proyectados del año 5, así:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Del año 6 al año 20
Inflación t	2,40%	3,00%	3,50%	3,70%	3,10%	3,10%

- Se considera en este modelo una ocupación de las cocinas del 100%, esto en la realidad puede fluctuar.
- Para el cálculo de las cuentas por cobrar se considera una rotación de cartera de 30 días y una rotación de cuentas por pagar de 30 días.

¹ <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025>

4. INGRESOS Y OTRAS POSIBLES FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de esta proyección están representados en:

- Una contraprestación fija (canon de arrendamiento) para esto se hizo una búsqueda y comparación de diferentes locales comerciales en la ciudad de Barranquermeja así:

UBICACIÓN	AREA M2	VALOR ANTES DE IVA	VALOR X M2	Observaciones
CENTRO COMERCIAL SAN SILVESTRE local restaurante	34,00	6.600.000	194.118	Admon incluida
CENTRO COMERCIAL SAN SILVESTRE local comercial	117,27	8.637.338	73.653	Admon incluida
CENTRO COMERCIAL VIVA	6,39	1.000.000	156.495	Admon incluida, estrato 4, antigüedad 9 a 15 años
EDIFICIO PORTOBELLO	19	600.000	31.579	Admon incluida, estrato 4, antigüedad 9 a 15 años
GALÁN GOMEZ	15	1.000.000	66.667	Estrato 3, menos de 1 año
LOCAL	24	500.000	20.833	Admon incluida, estrato 4, antigüedad 1 a 8 años
LOCAL	15	550.000	36.667	Admon \$ 67.792, estrato 3, antigüedad mas de 30 años
LOCAL	12	700.000	58.333	Estrato 4, mas de 30 años
LOCAL	32	1.200.000	37.500	Admon \$ 567,280, estrato 3, antigüedad 9 a 15 años

De acuerdo con esta información de referencia se establece para el modelo financiero una contraprestación de \$130.000 pesos por m2 y \$ 55.000 por m2 para administración, este valor estaría por debajo del valor de referencia mayor encontrado que es el del centro comercial San Silvestre, teniendo en cuenta que son locales comerciales completamente nuevos, lo cual indica que estamos usando un valor conservador. Para este modelo financiero se utiliza la opción de pago fijo mensual.

- Otra fuente de ingreso es el derecho a piso o valor único de entrada, para este modelo financiero se establece un valor de \$1.000.000 de pesos por m2, como referencia tenemos que para Caimán del Rio en la ciudad de Barranquilla fue de \$ 2.500.000 por m2, lo cual nos indica que \$ 1.000.000 de pesos sería una cifra conservadora, queda como opción para el operador manejar esta cifra.
- Sobre el Malecón se cuenta con 3 locales comerciales, para estos se establece una contraprestación (canon de arriendo) de \$ 100.000 pesos por m2 más

administración de \$ 35.000 por m2, esto nos da un valor de arriendo más administración de \$ 2.025.000 para cada local de 15 m2.

- En el modelo financiero también se proyecta un ingreso por alquiler de espacio para eventos, se estima realizar 1 evento por mes, con un valor de alquiler de espacio de \$ 10.000.000.

Para el modelo no se proyectaron ingresos por merchandising, auspicios o publicidad, pero estas son otras fuentes de posibles ingresos para tener en cuenta.

Los valores de ingresos se indexan anualmente a la inflación proyectada.

Estos serían los valores a pagar antes de Iva para las cocinas:

AREAS COCINAS - NIVEL 1 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único	AREAS COCINAS - NIVEL 1 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único
9,60	1.247.350	527.725	9.595.000	10,32	1.340.950	567.325	10.315.000
10,13	1.317.030	557.205	10.131.000	13,28	1.726.140	730.290	13.278.000
10,82	1.406.340	594.990	10.818.000	13,12	1.705.600	721.600	13.120.000
13,18	1.713.140	724.790	13.178.000	9,67	1.257.490	532.015	9.673.000
11,84	1.539.330	651.255	11.841.000	10,05	1.306.760	552.860	10.052.000
11,77	1.529.710	647.185	11.767.000	11,95	1.553.240	657.140	11.948.000
12,94	1.682.720	711.920	12.944.000	9,72	1.263.470	534.545	9.719.000
14,12	1.835.730	776.655	14.121.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
13,71	1.781.780	753.830	13.706.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000

AREAS COCINAS - NIVEL 2 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único	AREAS COCINAS - NIVEL 2 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único
9,60	1.247.350	527.725	9.595.000	13,16	1.711.190	723.965	13.163.000
10,13	1.317.030	557.205	10.131.000	13,12	1.705.600	721.600	13.120.000
10,82	1.406.340	594.990	10.818.000	9,67	1.257.490	532.015	9.673.000
13,18	1.713.140	724.790	13.178.000	10,05	1.306.760	552.860	10.052.000
11,84	1.539.330	651.255	11.841.000	11,95	1.553.240	657.140	11.948.000
11,77	1.529.710	647.185	11.767.000	9,72	1.263.470	534.545	9.719.000
12,94	1.682.720	711.920	12.944.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
14,12	1.835.730	776.655	14.121.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
13,71	1.781.780	753.830	13.706.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
10,32	1.340.950	567.325	10.315.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000

AREAS COCINAS - NIVEL 3 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único	AREAS COCINAS - NIVEL 3 / M2	Contraprestación mensual	Admon mensual	Derecho a piso - Valor único
9,60	1.247.350	527.725	9.595.000	14,12	1.835.730	776.655	14.121.000
10,13	1.317.030	557.205	10.131.000	13,71	1.781.780	753.830	13.706.000
10,82	1.406.340	594.990	10.818.000	10,32	1.340.950	567.325	10.315.000
13,18	1.713.140	724.790	13.178.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
11,84	1.539.330	651.255	11.841.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
11,77	1.529.710	647.185	11.767.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000
12,94	1.682.720	711.920	12.944.000	6,16	800.280	338.580	6.156.000

5. COSTOS Y GASTOS

A continuación, relacionamos los costos y gastos que se ha tenido en cuenta para la elaboración de este modelo financiero, estos valores se indexan anualmente a la inflación proyectada.

- Personal temporal de aseo, se proyectan 16 operarios temporales para poder cubrir la operación de lunes a domingo, 3 supervisores temporales de aseo general y la comisión para la bolsa de empleo. Esta proyección incluye las prestaciones sociales, y está basada sobre un salario mínimo para los operadores y un poco mas de un salario mínimo para los supervisores.
- Tenemos otros gastos de personal que son: dotación, casino y restaurante y capacitación más evaluación de servicio.
- Vigilancia Privada 24 horas por 7 días a la semana.
- Servicios públicos: Servicio de agua sería el gasto del agua de los baños, servicio energía solo la del aire acondicionado de las áreas comunes- A/C, servicio de Internet para las áreas comunes, servicio televisión y Sayco y Acinpro.
- Servicio POS, este se tendría para integrar los datos de ventas diarias de las cocinas, el cual es muy importante para llevar el control.
- Mercadeo, publicidad y eventos.
- Insumos de aseo y cafetería.
- Póliza todo riesgo.
- Fumigación.
- Para los gastos de mantenimiento tenemos: 4 operarios temporales para mantenimiento y comisión de la bolsa de empleo, materiales y suministros de mantenimiento, mantenimiento para dos ascensores, mantenimiento de aires acondicionados y mantenimiento general.
- Dentro de los gastos tenemos: administrador, jefe de experiencia, contratos administrativos y los impuestos: ICA y GMF.

Estos valores fueron cotizados y estimados por Puerta de Oro.

6. INVERSIONES

No se contemplan inversiones a realizar en este modelo, pues el edificio sería propiedad del distrito de Barrancabermeja.

Las adecuaciones para cada cocina no se contemplan en este modelo financiero, pues se deberán realizar de manera personalizada por cada uno de estos negocios, ya que cada uno manejaría sus equipos, utensilios e incluso su propia imagen publicitaria.

7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 1

Para proyectar el primer escenario se considera una ocupación de cocinas del 100% y que las 52 cocinas asumen el total de los rubros de ingresos ya considerados, aclaramos que para el modelo se estima una ocupación del 100%, pero esto en la realidad podría fluctuar.

A continuación, presentamos el detalle de los ingresos y los estados financieros proyectados para el escenario 1.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS ESCENARIO 1	1.971	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
Contraprestación	862	887	918	952	982	1.012	1.044	1.076	1.110	1.144	1.179	1.216	1.254	1.292	1.333	1.374	1.416	1.460	1.506	1.552
Derecho a Piso restaurantes	552	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	365	376	391	409	429	449	470	493	516	540	566	593	621	650	681	714	747	783	820	859
Locales Comerciales sobre Malecón	54	56	58	60	62	63	65	67	70	72	74	76	79	81	84	86	89	92	94	97
Admon Locales Comerciales sobre Malecón	19	19	20	21	22	22	23	24	24	25	26	27	28	28	29	30	31	32	33	34
Eventos	120	124	128	133	137	141	145	150	155	159	164	169	175	180	186	191	197	203	210	216

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO 1

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS	1.971	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
COSTOS Y GASTOS	1.284	1.314	1.360	1.411	1.455	1.500	1.547	1.595	1.644	1.696	1.749	1.803	1.859	1.917	1.977	2.038	2.102	2.168	2.235	2.305
EBITDA	688	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
DEPRECIACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	688	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	688	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
IMPUESTOS	220	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
UTILIDAD NETA	468	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

Margenes

Margen EBITDA	35%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Operativo	35%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Neto	24%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 1

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
ACTIVO	1.123	548	578	612	648	686	726	768	812	859	908	960	1.015	1.072	1.133	1.196	1.263	1.334	1.408	1.486
Disponible	779	375	400	426	454	484	516	549	584	621	661	702	746	792	840	891	945	1.002	1.062	1.126
Anticipo de renta	165	34	35	37	40	42	45	48	52	55	59	63	67	71	75	80	85	91	96	102
IVA a favor	18	18	19	19	20	21	21	22	23	23	24	25	26	26	27	28	29	30	31	32
Cuentas por cobrar	162	120	125	129	134	139	144	149	154	159	165	171	177	183	190	197	204	211	219	227
Propiedad Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO	656	399	412	429	445	463	480	499	518	538	559	580	603	626	650	676	702	729	758	788
Cuentas por pagar	106	108	112	116	120	123	127	131	135	139	144	148	153	158	162	168	173	178	184	189
IVA por pagar	329	244	253	263	272	281	291	302	312	323	335	347	359	372	385	399	414	428	444	460
Renta por pagar	220	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Impuestos por pagar	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Necesidades adicionales de capit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	468	149	166	183	203	223	246	269	295	321	350	380	412	446	482	521	561	604	650	698
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas	-	47	57	68	79	92	105	119	134	150	167	185	205	226	248	271	296	323	351	381
Utilidad del periodo anterior	-	468	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299
Cambios en reservas	-	47	10	11	12	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Dividendos	-	421	92	98	104	111	119	127	135	145	154	164	175	187	199	211	225	239	254	269
Resultados acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad del periodo	468	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 1

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Utilidad del periodo	468	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Impuestos	220	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	688	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
Impuestos ajustados	220	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
NOPLAT	468	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Anticipo de renta	- 165	131	- 1	- 2	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 4	- 4	- 4	- 4	- 5	- 5	- 5	- 5	- 6	- 6
IVA a favor	- 18	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
Cuentas por cobrar	- 162	42	- 4	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 6	- 6	- 6	- 6	- 7	- 7	- 7	- 7	- 8	- 8
Cuentas por pagar	106	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6
IVA por pagar	329	- 85	9	10	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15	15	16
Renta por pagar	220	- 174	1	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8
Impuestos por pagar	2	- 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	311	- 85	8	9	9	9	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15
Propiedad Planta y equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre operacional	779	17	116	124	132	141	150	160	171	182	193	206	219	233	247	262	279	296	314	333
Escudo financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidades de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	- 421	- 92	- 98	- 104	- 111	- 119	- 127	- 135	- 145	- 154	- 164	- 175	- 187	- 199	- 211	- 225	- 239	- 254	- 269
Reservas	-	47	10	11	12	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Resultados acumulados	-	- 0	0	0	-	-	- 0	-	0	0	0	0	0	0	-	-	0	-	0	-
Utilidad del periodo	-	- 468	- 102	- 109	- 115	- 123	- 132	- 141	- 150	- 161	- 171	- 183	- 195	- 207	- 221	- 235	- 250	- 265	- 282	- 299
Flujo de caja financiero	-	- 421	- 92	- 98	- 104	- 111	- 119	- 127	- 135	- 145	- 154	- 164	- 175	- 187	- 199	- 211	- 225	- 239	- 254	- 269
Caja inicial	-	779	375	400	426	454	484	516	549	584	621	661	702	746	792	840	891	945	1.002	1.062
Caja del periodo	779	- 404	25	27	28	30	32	33	35	37	39	41	44	46	49	51	54	57	60	63
Caja final	779	375	400	426	454	484	516	549	584	621	661	702	746	792	840	891	945	1.002	1.062	1.126

8. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 2

En este segundo escenario se considera la situación actual de las 32 cocinas ubicadas en el paseo del río y se proyecta que se les otorga un año de gracia para el pago de la contraprestación y la administración, así como el no pago del derecho a piso o pago único. La ocupación de las cocinas sería del 100% pero con las condiciones ya mencionadas.

A continuación, presentamos el detalle de los ingresos y los estados financieros proyectados para el escenario 2.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS ESCENARIO 2	871	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
Contraprestación	329	887	918	952	982	1.012	1.044	1.076	1.110	1.144	1.179	1.216	1.254	1.292	1.333	1.374	1.416	1.460	1.506	1.552
Derecho a Piso restaurantes	211	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	139	376	391	409	429	449	470	493	516	540	566	593	621	650	681	714	747	783	820	859
Locales Comerciales sobre Malecón	54	56	58	60	62	63	65	67	70	72	74	76	79	81	84	86	89	92	94	97
Admon Locales Comerciales sobre Male	19	19	20	21	22	22	23	24	24	25	26	27	28	28	29	30	31	32	33	34
Eventos	120	124	128	133	137	141	145	150	155	159	164	169	175	180	186	191	197	203	210	216

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO 2

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS	871	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
COSTOS Y GASTOS	1.268	1.314	1.360	1.411	1.455	1.500	1.547	1.595	1.644	1.696	1.749	1.803	1.859	1.917	1.977	2.038	2.102	2.168	2.235	2.305
EBITDA	- 397	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
DEPRECIACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	- 397	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 397	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
IMPUESTOS	-	-	-	21	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
UTILIDAD NETA	- 397	148	155	143	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

Margenes

Margen EBITDA	-46%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Operativo	-46%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Neto	-46%	10%	10%	9%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 2

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
ACTIVO	89	138	272	450	574	612	652	694	738	785	834	886	940	998	1.058	1.122	1.189	1.260	1.334	1.412
Disponible	-	-	129	286	380	410	441	475	510	547	586	628	671	717	766	817	871	928	988	1.051
Anticipo de renta	-	-	-	16	40	42	45	48	52	55	59	63	67	71	75	80	85	91	96	102
IVA a favor	18	18	19	19	20	21	21	22	23	23	24	25	26	26	27	28	29	30	31	32
Cuentas por cobrar	72	120	125	129	134	139	144	149	154	159	165	171	177	183	190	197	204	211	219	227
Propiedad Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO	486	387	366	401	445	463	480	499	518	538	559	580	603	626	650	676	702	729	758	788
Cuentas por pagar	104	108	112	116	120	123	127	131	135	139	144	148	153	158	162	168	173	178	184	189
IVA por pagar	145	244	253	263	272	281	291	302	312	323	335	347	359	372	385	399	414	428	444	460
Renta por pagar	-	-	-	21	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Impuestos por pagar	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Necesidades adicionales de capital	236	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	- 397	- 249	- 94	49	128	149	171	195	220	247	275	306	338	372	408	446	487	530	576	624
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas	-	-	-	-	5	17	30	45	60	76	93	111	131	151	173	197	222	248	276	306
Utilidad del periodo anterior	-	- 397	148	155	143	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299
Cambios en reservas	-	-	-	-	5	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Dividendos	-	-	-	-	44	111	119	127	135	145	154	164	175	187	199	211	225	239	254	269
Resultados acumulados	-	- 397	- 249	- 94	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad del periodo	- 397	148	155	143	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Utilidad del periodo	- 397	148	155	143	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Impuestos	-	-	-	21	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	- 397	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
Impuestos ajustados	-	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
NOPLAT	- 397	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Anticipo de renta	-	-	-	16	24	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6
IVA a favor	- 18	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
Cuentas por cobrar	- 72	- 49	- 4	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 6	- 6	- 6	- 6	- 7	- 7	- 7	- 7	- 8	- 8
Cuentas por pagar	104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6
IVA por pagar	145	98	9	10	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15	15	16
Renta por pagar	-	-	-	21	32	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8
Impuestos por pagar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	161	54	8	14	16	9	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15
Propiedad Planta y equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre operacional	- 236	156	116	129	139	141	150	160	171	182	193	206	219	233	247	262	279	296	314	333
Escudo financiero	-	46	47	28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidades de capital	236	- 202	- 34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	44	111	119	127	135	145	154	164	175	187	199	211	225	239	254	269
Reservas	-	-	-	-	5	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Resultados acumulados	-	- 397	148	155	94	-	0	-	0	0	-	0	-	-	-	-	-	-	0	0
Utilidad del periodo	-	397	148	155	143	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299
Flujo de caja financiero	236	- 156	12	28	- 44	- 111	- 119	- 127	- 135	- 145	- 154	- 164	- 175	- 187	- 199	- 211	- 225	- 239	- 254	- 269
Caja inicial	-	-	-	129	286	380	410	441	475	510	547	586	628	671	717	766	817	871	928	988
Caja del periodo	-	-	129	157	94	30	32	33	35	37	39	41	44	46	49	51	54	57	60	63
Caja final	-	-	129	286	380	410	441	475	510	547	586	628	671	717	766	817	871	928	988	1.051

9. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESCENARIO 3

Para este tercer escenario se les otorga un año de gracia para el pago de la contraprestación, así como el no pago del derecho a piso o pago único a las 32 cocinas ubicadas en el paseo del Río, sin embargo, asumen desde el inicio el pago de la administración. La ocupación de las cocinas sería del 100% pero con las condiciones ya mencionadas.

A continuación, presentamos el detalle de los ingresos y los estados financieros proyectados para el escenario 3.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS	1.097	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
Canón de arrendamiento restaurantes	329	887	918	952	982	1.012	1.044	1.076	1.110	1.144	1.179	1.216	1.254	1.292	1.333	1.374	1.416	1.460	1.506	1.552
Derecho a Piso restaurantes	211	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	365	376	391	409	429	449	470	493	516	540	566	593	621	650	681	714	747	783	820	859
Locales Comerciales sobre Malecón	54	56	58	60	62	63	65	67	70	72	74	76	79	81	84	86	89	92	94	97
Admon Locales Comerciales sobre Malecón	19	19	20	21	22	22	23	24	24	25	26	27	28	28	29	30	31	32	33	34
Eventos	120	124	128	133	137	141	145	150	155	159	164	169	175	180	186	191	197	203	210	216

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO 3

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
INGRESOS	1.097	1.462	1.515	1.575	1.631	1.688	1.748	1.810	1.874	1.940	2.010	2.081	2.155	2.232	2.312	2.395	2.481	2.570	2.663	2.759
COSTOS Y GASTOS	1.271	1.314	1.360	1.411	1.455	1.500	1.547	1.595	1.644	1.696	1.749	1.803	1.859	1.917	1.977	2.038	2.102	2.168	2.235	2.305
EBITDA	- 175	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
DEPRECIACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	- 175	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 175	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
IMPUESTOS	-	-	39	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
UTILIDAD NETA	- 175	148	117	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

Margenes

Margen EBITDA	-16%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Operativo	-16%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%
Margen Neto	-16%	10%	8%	7%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 3

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
ACTIVO	114	326	494	553	589	627	667	709	754	800	850	901	956	1.014	1.074	1.138	1.205	1.275	1.349	1.427
Disponible	6	188	322	367	396	425	457	490	525	563	602	643	687	733	781	833	887	943	1.004	1.067
Anticipo de renta	-	-	29	37	40	42	45	48	52	55	59	63	67	71	75	80	85	91	96	102
IVA a favor	18	18	19	19	20	21	21	22	23	23	24	25	26	26	27	28	29	30	31	32
Cuentas por cobrar	90	120	125	129	134	139	144	149	154	159	165	171	177	183	190	197	204	211	219	227
Propiedad Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO	288	353	404	429	445	463	480	499	518	538	559	580	603	626	650	676	702	729	758	788
Cuentas por pagar	104	108	112	116	120	123	127	131	135	139	144	148	153	158	162	168	173	178	184	189
IVA por pagar	183	244	253	263	272	281	291	302	312	323	335	347	359	372	385	399	414	428	444	460
Renta por pagar	-	-	39	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Impuestos por pagar	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Necesidades adicionales de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	- 175	- 27	90	124	144	165	187	211	236	263	291	321	353	387	424	462	503	546	591	640
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas	-	-	-	9	21	33	46	60	75	91	108	127	146	167	189	212	237	264	292	322
Utilidad del periodo anterior	-	- 175	148	117	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299
Cambios en reservas	-	-	-	9	12	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Dividendos	-	-	-	81	104	111	119	127	135	145	154	164	175	187	199	211	225	239	254	269
Resultados acumulados	-	- 175	- 27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad del periodo	- 175	148	117	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3

Cifras en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Utilidad del periodo	- 175	148	117	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Impuestos	-	-	39	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	- 175	148	155	164	176	188	201	215	229	245	261	278	296	315	335	357	379	403	428	454
Impuestos ajustados	-	46	47	49	53	56	60	64	69	73	78	83	89	95	101	107	114	121	128	136
NOPLAT	- 175	102	109	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299	318
Anticipo de renta	-	-	29	8	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6
IVA a favor	- 18	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
Cuentas por cobrar	- 90	- 30	- 4	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 6	- 6	- 6	- 6	- 7	- 7	- 7	- 7	- 8	- 8
Cuentas por pagar	104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6
IVA por pagar	183	61	9	10	9	10	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14	14	15	15	16
Renta por pagar	-	-	39	11	3	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	8
Impuestos por pagar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	181	34	17	11	9	9	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	15
Propiedad Planta y equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre operacional	6	136	126	126	132	141	150	160	171	182	193	206	219	233	247	262	279	296	314	333
Escudo financiero	-	46	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesidades de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	81	104	111	119	127	135	145	154	164	175	187	199	211	225	239	254	269
Reservas	-	-	-	9	12	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	25	27	28	30
Resultados acumulados	-	- 175	148	27	0	-	0	-	0	0	-	0	0	0	-	-	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-	175	148	117	115	123	132	141	150	161	171	183	195	207	221	235	250	265	282	299
Flujo de caja financiero	-	46	8	- 81	- 104	- 111	- 119	- 127	- 135	- 145	- 154	- 164	- 175	- 187	- 199	- 211	- 225	- 239	- 254	- 269
Caja inicial	-	6	188	322	367	396	425	457	490	525	563	602	643	687	733	781	833	887	943	1.004
Caja del periodo	6	182	134	45	28	30	32	33	35	37	39	41	44	46	49	51	54	57	60	63
Caja final	6	188	322	367	396	425	457	490	525	563	602	643	687	733	781	833	887	943	1.004	1.067

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Este modelo fue proyectado teniendo en cuenta unos ingresos fijos por una contraprestación mensual, pero se recomienda que para la negociación contractual con las cocinas se establezca que la contraprestación sea fija o variable, tomando el valor superior entre la contraprestación fija o el 7% de las ventas de estas cocinas, de esta manera se podrían obtener mejores ingresos en este modelo, maximizando la utilidad para el operador.
- Por otro lado, se puede considerar una contraprestación mayor, tomando como referencia el mayor valor pagado como arriendo de locales de comidas en la ciudad de Barrancabermeja, como en el centro comercial San Silvestre, el cual está referenciado en la página 6 de este documento.
- Una vez se encuentre en operación se podrá tener otras fuentes de ingresos, como merchandising, auspicios y/o publicidad o aumentar la realización de eventos por año.
- Este modelo no incluye inversiones o reinversiones, esto deberá establecerse claramente tanto con el operador del mercado como con las cocinas, las que les toque asumir a cada actor.
- A pesar que en los 3 escenarios contemplan los mismos valores de contraprestación fija, la diferencia en los resultados está que en el escenario 1 tendremos una mayor utilidad para el operador, mientras que en los escenarios 2 , se obtiene una menor utilidad y un déficit de caja que causa una necesidad de capital adicional de \$ 270.000.000 de pesos aproximadamente para los dos primeros años y en el escenario 3 a pesar de no hay déficit de caja por lo que no se requiere un adicional de capital, las utilidades serán inferiores al escenario 1.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
INGRESOS	40.873	39.773	39.998
UTILIDAD NETA PARA OPERADOR 20 AÑOS	4.125	3.382	3.537

- En el escenario 2 se podría eliminar la necesidad de capital adicional, estableciendo el derecho a piso a un valor de \$ 2.000.000 de pesos por m2 para 20 cocinas y con una contraprestación de \$ 170.000 pesos mensuales por m2. O para no afectar la utilidad del operador, este año de gracia y el derecho a piso podría ser asumido por el distrito.