



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PLAN DE NEGOCIO**

GALERÍA COMERCIAL PARA ALQUILER STAND DE VENTA DE
ARTÍCULOS UNIVERSITARIOS Y RESTAURANT

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

C.P. EDWAR ALEX NAPA GUERRERO
LIC. ZOILA DEL PILAR MIRANDA BRICEÑO

ASESOR

MG. CARLOS VALENTÍN MARTÍNEZ DEL RÍO

LIMA, PERÚ, ENERO DE 2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / NEGOCIO	14
1.1. La industria y situación de la industria en la que opera la empresa.....	14
1.2. Concepto de negocio. Misión y visión.....	30
1.3. Posición competitiva de la empresa	35
1.4. Los productos y/o servicios que ofrece.....	37
1.5. Estrategia de penetración y crecimiento de mercado	39
CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	42
2.1. Quiénes son y cuál es el perfil del cliente.....	42
2.2. Tamaño y tendencia del mercado.....	48
2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual	63
2.4. Porción del mercado y ventas	65
2.5. Evaluación de la estrategia propuesta.....	73
CAPÍTULO III. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS.....	80
3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido.....	80
3.2. Ingresos y márgenes operativos.....	89
3.3. Horizonte de vida del servicio	100
3.4. Costos fijos y variables	102
3.5. Indicadores de punto de equilibrio.....	103
CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA	111
4.1. Ciclo de operación	111
4.2. Localización e infraestructura	115
4.3. Optimización de los procesos.....	123
4.4. Aspectos legales y regulatorios	126
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	131
5.1. Estrategia global de marketing	131
5.2. Precio y tácticas de venta.....	133
5.3. Promoción y publicidad.....	135
5.4. Distribución.....	137
5.5. Posicionamiento	137
5.6. Objetivos y planes de acción	138
CAPÍTULO VI. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	141

6.1.	Determinación de la tasa de descuento adecuada.....	141
6.2.	Estados de resultados y balances actuales.....	152
6.3.	Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la re inversión de utilidades	154
6.4.	Flujo de caja diferencial proyectado	157
6.5.	Análisis de los indicadores de rentabilidad	161
6.6.	Rentabilidad para el accionista.....	179
	CONCLUSIONES.....	188
	REFERENCIAS.....	192
	ANEXOS.....	197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Producto Bruto Interno del Perú	16
Tabla 2	PBI del sector comercial	19
Tabla 3	Análisis competitivo	27
Tabla 4	Participación de mercado de galerías comerciales.....	27
Tabla 5	Ventaja competitiva de la organización	28
Tabla 6	Criterio de evaluación de proveedores	29
Tabla 7	Información general del proyecto.....	30
Tabla 8	The Business Model Canvas	34
Tabla 9	Matriz de estrategia de crecimiento de mercado	40
Tabla 10	Ingresos promedios mensuales del comerciante en galerías	42
Tabla 11	Ingresos y gastos promedios del target secundario.....	44
Tabla 12	Datos de la muestra	50
Tabla 13	Población real por distritos 2009 - 2018.....	51
Tabla 14	Data para hallar la regresión lineal	52
Tabla 15	Proyección de la demanda potencial VES 2020-2026	54
Tabla 16	Población proyectada 2021 - 2026	54
Tabla 17	Muestra desagregada por distritos.....	55
Tabla 18	Estimación del mercado potencial por distritos 2022-2026.....	56
Tabla 19	Clientes que alquilan stand comercial.....	56
Tabla 20	Estimación del mercado disponible por distritos	57
Tabla 21	Disposición de compra.....	57
Tabla 22	Estimación del mercado efectivo general	58
Tabla 23	Estimación de alquiler de stand por presentación.....	59
Tabla 24	Estimación de factor precio por tipo de stand	59
Tabla 25	Estimación del mercado efectivo por presentación.....	60
Tabla 26	Tasa de crecimiento poblacional.....	61
Tabla 27	Maraca menos conocida	61
Tabla 28	Factor de tasa de crecimiento.....	62
Tabla 29	Tasa de crecimiento del mercado objetivo por años.....	62
Tabla 30	Estimación del mercado objetivo	63
Tabla 31	Redistribución de stand comercial	65
Tabla 32	Cuantificación anual de la demanda	66

Tabla 33	Indicador porcentual anual de la demanda	66
Tabla 34	Cuantificación de la demanda real.....	66
Tabla 35	Programa de alquiler anual en unidades físicas stand 2m x 3m	67
Tabla 36	Programa de alquiler anual en unidades físicas stand 3m x 3m.....	68
Tabla 37	Precio de alquiler de los stand	68
Tabla 38	Cuadro de vencimiento del stand 2m x 3m.....	69
Tabla 39	Cuadro de vencimiento stand 3m x 3m.....	69
Tabla 40	Programa de ingresos año 2022.....	70
Tabla 41	Programa de ingresos año 2023.....	71
Tabla 42	Programa de ingresos año 2024.....	71
Tabla 43	Programa de ingresos año 2025.....	72
Tabla 44	Programa de ingresos año 2026.....	72
Tabla 45	Resumen de ingresos proyectados 2022 - 2026.....	73
Tabla 46	Estrategia de precio	75
Tabla 47	Espectáculos por días festivos.....	77
Tabla 48	Tabla de áreas donde se ejecuta el proyecto	88
Tabla 49	Ingresos por alquiler mensuales proyectados en soles	90
Tabla 50	Precio y cantidad de otros ingresos	91
Tabla 51	Otros ingresos.....	91
Tabla 52	Gastos de planilla administrativa	93
Tabla 53	Gastos de planilla de ventas.....	94
Tabla 54	Gastos de servicios de terceros.....	95
Tabla 55	Gastos por servicios básicos	95
Tabla 56	Otros gastos de administración.....	96
Tabla 57	Otros gastos de ventas	96
Tabla 58	Distribución porcentual por áreas	97
Tabla 59	Costo de venta del servicio de alquiler por años.....	97
Tabla 60	Gastos de administración anual.....	98
Tabla 61	Gastos de venta anual	99
Tabla 62	Proyección de ventas 2m x 3m en base a la capacidad instalada .	100
Tabla 63	Proyección de ventas 3m x 3m en base a la capacidad instalada .	101
Tabla 64	Costos fijos totales.....	102
Tabla 65	Costos variables totales.....	103
Tabla 66	Cálculo del punto de equilibrio para multi producto año 2022	104

Tabla 67	Punto de equilibrio en unidades y soles año 2022.....	109
Tabla 68	Aspectos técnicos de localización.....	115
Tabla 69	Localización – método del ranking de factores ponderados	116
Tabla 70	Pagos a cuenta mensual en el Mype Tributario	127
Tabla 71	Pago de impuesto a la renta anual	127
Tabla 72	Condiciones del régimen laboral Remype	129
Tabla 73	Precio de alquileres de la competencia	133
Tabla 74	Táctica de ventas.....	134
Tabla 75	Plan de publicidad.....	136
Tabla 76	Posicionamiento de la marca.....	138
Tabla 77	Planes de acción de marketing	140
Tabla 78	Determinación del cok del accionista.....	141
Tabla 79	Inversión fija proyectada	143
Tabla 80	Intangibles proyectados	144
Tabla 81	Gastos pre operativos proyectados	145
Tabla 82	Estimación del capital de trabajo	147
Tabla 83	Estimación de resumen de inversiones	148
Tabla 84	Estructura del financiamiento.....	148
Tabla 85	Aporte de los socios.....	148
Tabla 86	Indicadores del financiamiento bancario.....	149
Tabla 87	Cuadro de amortización de la deuda	149
Tabla 88	Costo de la deuda.....	151
Tabla 89	Costo promedio ponderado de capital (WACC)	151
Tabla 90	Estado de situación financiera actual.....	153
Tabla 91	Estado de resultados proyectados.....	154
Tabla 92	Estado de situación financiera proyectada - Activos.....	155
Tabla 93	Estado de situación financiera proyectada – Pasivo y patrimonio .	155
Tabla 94	Flujo de caja neto proyectado.....	156
Tabla 95	Flujos de caja del escenario real.....	157
Tabla 96	Flujos de caja del escenario optimista	158
Tabla 97	Flujos de caja del escenario pesimista 1	159
Tabla 98	Flujos de caja del escenario pesimista 2	160
Tabla 99	Valor actual neto económico del escenario real.....	161
Tabla 100	Valor actual neto económico del escenario optimista	162

Tabla 101	Valor actual neto económico del escenario pesimista 1	163
Tabla 102	Valor actual neto económico del escenario pesimista 2	165
Tabla 103	Tasa interna de retorno económico del escenario real	167
Tabla 104	Tasa interna de retorno económico del escenario optimista.....	168
Tabla 105	Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 1	169
Tabla 106	Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 2	170
Tabla 107	PRIE – Escenario real.....	171
Tabla 108	PRIE – Escenario optimista	172
Tabla 109	PRIE – Escenario pesimista 1.....	172
Tabla 110	PRIE – Escenario pesimista 2.....	173
Tabla 111	Beneficio costo económico escenario real.....	174
Tabla 112	Beneficio costo económico escenario optimista.....	175
Tabla 113	Beneficio costo económico escenario pesimista 1	176
Tabla 114	Beneficio costo económico escenario pesimista 2.....	177
Tabla 115	Resumen de análisis de sensibilidad económica.....	178
Tabla 116	Análisis del flujo de caja financiero escenario real.....	179
Tabla 117	Indicadores financieros del escenario real.....	179
Tabla 118	Análisis del flujo de caja financiero escenario optimista	180
Tabla 119	Indicadores financieros del escenario optimista.....	180
Tabla 120	Análisis del flujo de caja financiero escenario pesimista 1.....	181
Tabla 121	Indicadores financieros del escenario pesimista 1	181
Tabla 122	Análisis del flujo de caja financiero escenario pesimista 2.....	182
Tabla 123	Indicadores financieros del escenario pesimista 2.....	182
Tabla 124	Resumen de análisis de sensibilidad financiera.....	185
Tabla 125	Ratios financieros	186
Tabla 126	Sensibilidad económica	190
Tabla 127	Sensibilidad financiera	191
Tabla 128	Descripción del emprendedor 1	197
Tabla 129	Descripción del emprendedor 2	198

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Instalaciones del centro comercial Polvos Azules.....	15
Figura 2	Evolución del PBI del Perú 2014-2019.	17
Figura 3	Evolución de la tasa de inflación.....	17
Figura 4	Evolución de la tasa de interés.	18
Figura 5	PBI del sector comercial.	20
Figura 6	Área arrendable de centros comerciales.	21
Figura 7	Proyectos anunciados.....	22
Figura 8	Galería comercial Richi.....	23
Figura 9	Horario más concurrido de la galería comercial Richi.....	24
Figura 10	Día menos concurrido.....	24
Figura 11	Centro comercial Famza.....	25
Figura 12	Aliplot librería.	26
Figura 13	Logo de Villa comercial galería.....	30
Figura 14	Valores de la galería comercial.....	32
Figura 15	Matriz estratégica FODA.....	33
Figura 16	Lima Sur, distribución de empleo.....	43
Figura 17	Mapa de empatía comerciante 1.....	45
Figura 18	Mapa de empatía comerciante 2.....	46
Figura 19	Mapa de empatía comerciante 3.....	47
Figura 20	Crecimiento de los mercados para el 2020.....	48
Figura 21	Nivel socioeconómico por zona geográfica.....	49
Figura 22	Muestra de una población infinita.	50
Figura 23	Regresión lineal para población estimada.	53
Figura 24	Principales estrategias empresariales del mercado local.	64
Figura 25	Panel publicitario iluminado.	74
Figura 26	Las cinco dimensiones del producto.	76
Figura 27	Estrategia comunicativa.....	78
Figura 28	Área total del proyecto.	80
Figura 29	Distribución de planta general de la galería comercial.....	81
Figura 30	Distribución de planta vista 1 – entrada a la galería comercial.	82
Figura 31	Distribución de planta vista 2 – posterior de la galería comercial.	83
Figura 32	Módulos de construcción por etapas.	84

Figura 33	Modelo de stand 2m x 3m.....	86
Figura 34	Empresa SSJ Ingeniería y Construcción EIRL a cargo de la obra....	87
Figura 35	Cálculo del precio promedio ponderado.	106
Figura 36	Cálculo del costo promedio ponderado.....	107
Figura 37	Cálculo del margen de contribución ponderado.....	108
Figura 38	Punto de equilibrio en unidades y soles.....	110
Figura 39	Flujograma acondicionamiento del local comercial.....	111
Figura 40	Flujograma de difusión del servicio.....	112
Figura 41	Flujograma del alquiler del servicio.....	113
Figura 42	Flujograma del ciclo operacional.....	114
Figura 43	Macro localización del proyecto.....	115
Figura 44	Micro localización del proyecto.	117
Figura 45	Ubicación del predio.	118
Figura 46	Optimización de procesos de Deming.	124
Figura 47	Panel publicitario 2.....	131
Figura 48	Página web de la galería.	132
Figura 49	Presupuesto de arquitectura e ingeniería.	142
Figura 50	Valor actual neto económico del escenario real.....	161
Figura 51	Valor actual neto económico del escenario optimista.	162
Figura 52	Valor actual neto económico del escenario pesimista 1.	163
Figura 53	Valor actual neto económico del escenario pesimista 2.	166
Figura 54	VANE de los cuatro escenarios.	166
Figura 55	Tasa interna de retorno económico del escenario real.	167
Figura 56	Tasa interna de retorno económico del escenario optimista.....	168
Figura 57	Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 1.	169
Figura 58	Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 2.	170
Figura 59	TIRE de los cuatro escenarios.....	171
Figura 60	PRIE de los cuatro escenarios.....	173
Figura 61	Beneficio costo económico del escenario real.	174
Figura 62	Beneficio costo económico del escenario optimista.....	175
Figura 63	Beneficio costo económico del escenario pesimista 1.....	176
Figura 64	Beneficio costo económico del escenario pesimista 2.....	177
Figura 65	BCE de los cuatro escenarios.....	178
Figura 66	VANF de los cuatro escenarios.....	183

Figura 67	TIRF de los cuatro escenarios.	183
Figura 68	PRIF de los cuatro escenarios.	184
Figura 69	BCF de los cuatro escenarios.	184

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, existe una gran demanda insatisfecha en el mercado al que se pretende ingresar, en vista de que la oferta actual no cubre las necesidades de la demanda, debido a la reducida cantidad de stand en alquiler establecidos en la zona Sur de Lima. Por lo tanto, a través de la investigación de mercados se logró constatar la baja disponibilidad de alquileres de stand, lo que resulta insuficiente para satisfacer las necesidades de la creciente demanda, que tienen interés y poder adquisitivo para alquilar un stand comercial en un lugar estratégico de la zona sur de Lima.

El presente proyecto consiste en la implementación de una galería comercial para alquiler de stand de venta de artículos y servicios universitarios así como también, puestos de comida; para ello, se tiene como propuesta de valor ofrecer alquiler de espacios comerciales en un lugar estratégico, con alta influencia de demanda y con desarrollo de una marca comercial que inspira confianza y seguridad para los comerciantes; asimismo, el segmento de mercado a quién va dirigido son hombres y mujeres comerciantes mayores de 18 años hasta 60 años del nivel socioeconómico B y C; es preciso señalar, que entre las ventajas competitivas es realizar show por días festivos dentro de las instalaciones de la galería comercial, realizar promociones a través de eventos artísticos y gastronómicos; entre los socios claves se tiene al propietario del terreno, inversionistas propios y los propios promotores de espectáculos; la relación con los clientes se establece a través de la mejora de habilidades y conocimiento por medio de capacitaciones gratuitas realizadas por la administración de la galería a los comerciantes.

Por otro lado, el terreno se encuentra bien ubicado entre dos casas de estudios universitarios modernos que requieren productos y servicios, el diseño y distribución de instalaciones propuesto es operativamente funcional, acorde a los requerimientos que demanda este tipo de proyecto. El área total de construcción es 2,490 m² con una infraestructura para 67

stand de 2m x 3m, 14 stand de 3m x 3m y 6 puestos de comida construidos en tres etapas, además, la infraestructura cuenta con escenario central, áreas verdes, tópicos, oficina de administración y ventas, SSHH para hombres y mujeres, centro de acopio de residuos sólidos, 13 estacionamientos, sendero peatonal y garita de control. Se estimó que el tiempo programado para la completa instalación y operación de la galería comercial será de siete meses.

A través del estudio económico-financiero se establece que el monto de inversión total del proyecto es de S/. 804,897, la cual será financiada con el 23% de aporte propio y 77% con financiamiento bancario. El equipo de trabajo que llevará a cabo son los autores del presente proyecto.

De acuerdo a los indicadores de rentabilidad se ha obtenido un valor actual neto económico (VANE) de S/. 393,857 calculado con una tasa de descuento de 12.76% (WACC). Asimismo, los resultados evidencian una tasa interna de retorno económico (TIRE) de 25.67% mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento. La relación beneficio costo económico (BCE) obtenido fue 1.49 lo que financieramente significa que, por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 0.49 centavos de ganancia. El periodo de recuperación de la inversión económica (PRIE) es 3 años 11 meses y 2 días. Los resultados indican que el proyecto tendrá beneficios futuros económicos, por tanto, se acepta el proyecto.

Con relación al valor actual neto financiero (VAN) obtenido fue de S/. 425,637 calculado con una tasa de descuento de 13% (COK). La tasa interna de retorno financiero (TIRF) fue de 44.78% mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento. La relación beneficio costo financiero (BCF) obtenido fue de 3.30 lo que financieramente significa que, por cada sol invertido en el proyecto, se obtendrán S/. 2.30 centavos de ganancia. El periodo de recuperación de la inversión financiera (PRIF) obtenido es de 3 años 4 meses y 9 días. Por tanto, el proyecto tendrá beneficios futuros financieros, y se acepta el proyecto.

Aun cuando los resultados de la evaluación fueron positivos, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad de cuatro escenarios para evaluar cómo y en qué medida se afectaría la rentabilidad económica y financiera del proyecto ante cambios en determinadas variables, como consecuencia de elementos de incertidumbre y factores de riesgo, tomándose en cuenta los supuestos a distintos porcentajes de variación, el incremento de 3.5% de los ingresos para el escenario optimista, el decremento de -3.5% para el escenario pesimista 1 y el índice de que puede soportar el proyecto por la disminución de los ingresos, es decir la sensibilidad de -18.99% que soporta el proyecto ante el decremento de los ingresos establecidos por medio del escenario pesimista 2.

En resumen, con el análisis de los indicadores de rentabilidad económica VANE, TIRE, BCE, PRIE, así como también de la rentabilidad financiera VANF, TIRF, BCF, PRIF, los resultados de los escenarios de sensibilidad económica y financiera aplicados al presente proyecto, demuestran la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad para su ejecución.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / NEGOCIO

1.1. La industria y situación de la industria en la que opera la empresa

1.1.1. Sector industrial

Con relación a la situación de la industria, las galerías comerciales no son percibidas como una competencia directa de los centros comerciales, según la estimación de Perú Retail (2017) indica que las galerías comerciales modernas registran ventas de US\$ 2,000 por metro cuadrado, mientras que los centros comerciales llegan a US\$ 500 por metro cuadrado. Las galerías comerciales son establecimientos donde se concentran tiendas especializadas en artículos para el hogar, cafetería, restaurant, entre otros, además, otorgan una oferta comercial complementaria por categorías y especialidades, en comparación con los centros comerciales (shopping mall o shopping center), que son construcciones de uno o varios edificios, por lo general, de gran tamaño que albergan servicios, locales y oficinas comerciales, concentran adicionalmente lugares de ocio, cine, ferias de comidas, esparcimiento y diversión; por ello, el presente proyecto se ha concentrado en el sector de las galerías comerciales.

Perú Retail (2017) indica que la mayor cantidad de empresarios se encuentra en el emporio comercial de Gamarra con 12,000 locales comerciales, le siguen la avenida Grau, Polvos Azules, la zona de Las Malvinas y Fevacel (Independencia). Según Córdor (2019) periodista del diario Gestión sostiene que se ha iniciado la expansión de los comerciantes de la avenida Grau rumbo a Gamarra, los comerciantes han empezado a instalarse en las galerías de jirones Luna Pizarro y Renovación, siendo positivo los parámetros urbanísticos para las construcciones de mayor altura.

Por su parte, Polvos Azules fue creado hace más de 30 años, como es de conocimiento el alcalde de la Victoria cerró temporalmente el centro comercial en el 2009 por inconsistencias y declararse de alto riesgo, según Maribel Gutiérrez presidenta del centro comercial, en una entrevista a RPP

(2019) indica que Polvos Azules perdió alrededor de 8 millones de soles por el cierre temporal de 6 días, esto representa una pérdida diaria de S/.1 millón 300 mil por día para los más de 2,000 stands que alberga el recinto, reafirma que el centro comercial Polvos Azules atiende en promedio de 5 mil clientes.



Figura 1. Instalaciones del centro comercial Polvos Azules. Fuente: (RPP, 2019).

La oferta de galerías comerciales en la zona sur de Lima, aún es escasa y mantiene un potencial de crecimiento económico de los clientes en los próximos años, de acuerdo a que el presente proyecto se enfoca exclusivamente a una galería comercial, los centros comerciales en general no representan una competencia directa, por tanto, nos centralizamos solo en galerías comerciales.

Las galerías comerciales de la Av. Benavides es una de la más preferidas como opción de inversión para los comerciantes y emprendedores en general, dado la ubicación estratégica y la cantidad de negocios similares.

Según la agencia peruana de noticias Andina (2018) indica: “El éxito en la venta retail, se debe a la capacidad de diferenciación de la marca y a darse a conocer, anticipándose a las tendencias actuales y gustos de los consumidores” (párr. 3). Así lo señala el gerente de Estudios Multiclientes de

Ipsos, Javier Álvarez. Asimismo, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2018) señala: “(...) en los últimos tres años el sector ha presentado un crecimiento total del 12.6%” (párr. 4), este indicador es favorable y alentador para la inversión en el sector, específicamente de las galerías comerciales.

Por esta razón, el presente proyecto es la implementación de una galería comercial, que ofrezca servicios de alquiler de stand para comerciantes y emprendedores, en cuanto desean apostar por una nueva propuesta, ubicada en una zona estratégica de la zona sur de Lima y genere alto rendimiento.

1.1.2. Situación del sector

Respecto a la situación del sector se ha realizado el análisis del Producto Bruto Interno del Perú (PBI) y el PBI del Sector (PBIS).

Producto Bruto Interno del Perú

Tabla 1

Producto Bruto Interno del Perú

Años	PBI	Tasa de inflación	Tasa de interés
2014	2.4	3.22%	3.88%
2015	3.3	4.40%	3.72%
2016	4.0	3.25%	4.00%
2017	2.5	1.40%	4.05%
2018	4.0	2.48%	4.02%
2019	2.2	1.90%	4.00%

Nota: Expresados en miles de soles. Fuente: (BCRP, 2019).

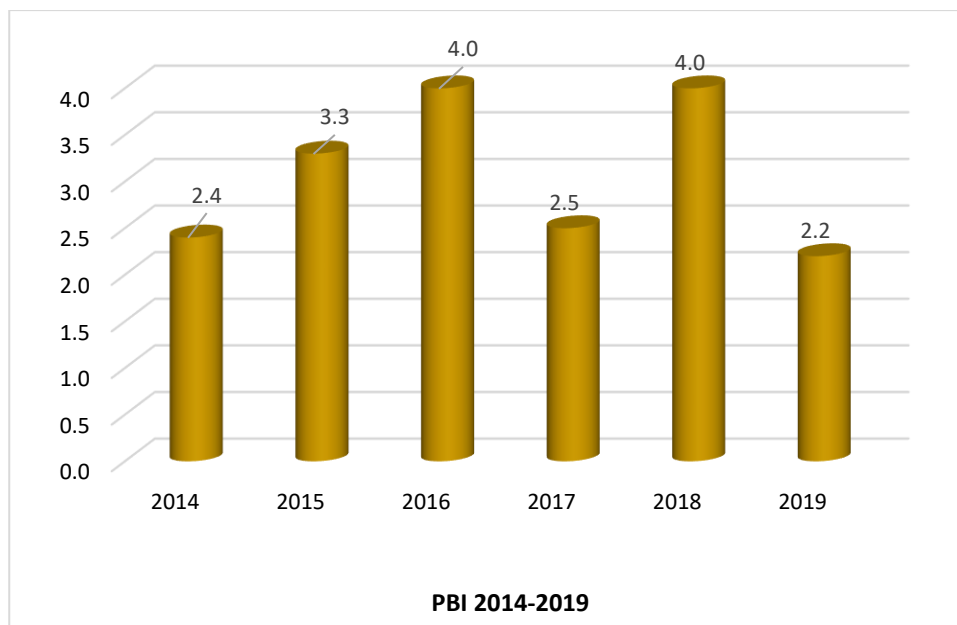


Figura 2. Evolución del PBI del Perú 2014-2019. Fuente: (BCRP, 2019)

Según la figura 2 muestra la evolución del PBI donde el año 2017 disminuyó de 4.0 a 2.5 respecto al año 2016. Asimismo, se incrementó para el año 2018 a 4.0 teniendo un incremento de 60%, y se redujo a 2.2 para el año 2019.

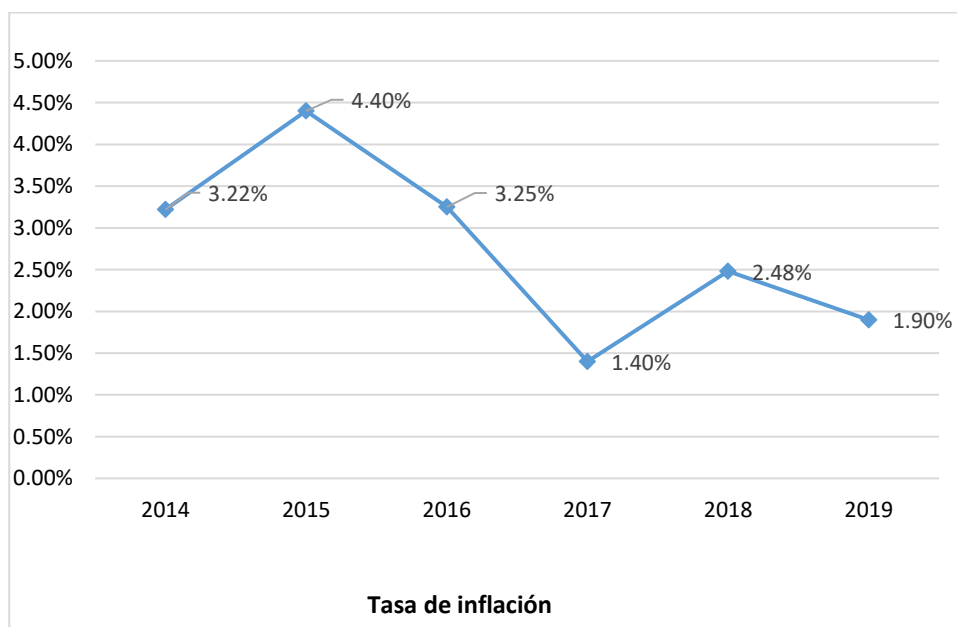


Figura 3. Evolución de la tasa de inflación. Fuente (BCRP, 2019).

Por otro lado, la tasa de inflación representa una media de los tres primeros años de 3.62% (2014 hasta 2016), disminuyendo para el 2017 a 1,40% y un ligero incremento para el 2018 de 2,48%, y cierra el año 2019 con 1.90%.

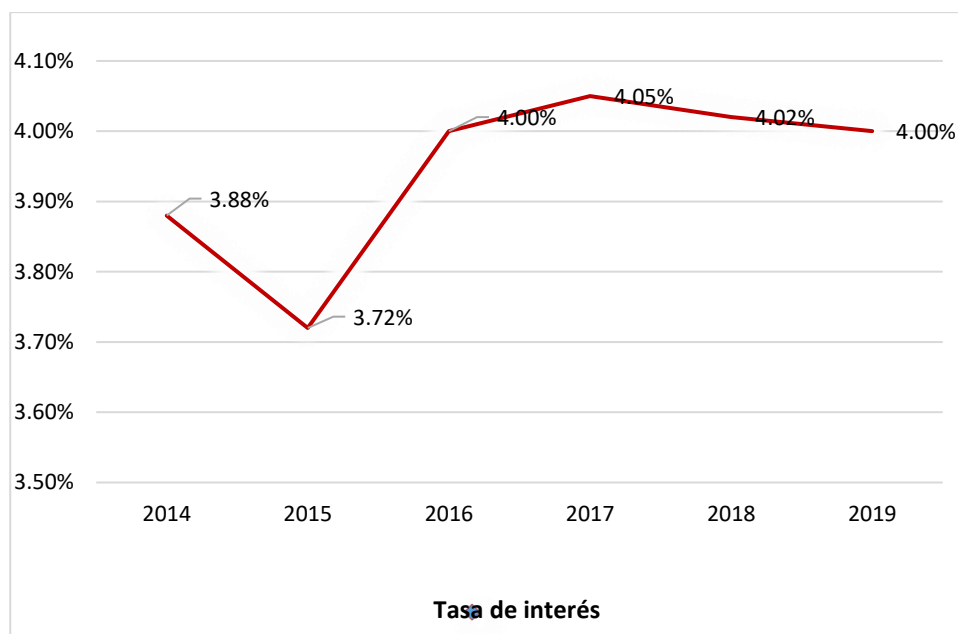


Figura 4. Evolución de la tasa de interés. Fuente (BCRP, 2019).

Por el contrario, la tasa de interés ha sido medianamente constante a partir el 2016 hasta el año 2019, estabilizándose en 4% en el último periodo, lo que indica que el BCRP ha logrado estabilizar dicha tasa.

Producto Bruto Interno del sector

Según Peñaranza (2018) emitió un informe económico lo que indica que el sector comercio representa alrededor del 10,8% del PBI total y es una actividad importante como generadora de empleo. El sector a la que pertenece la galería comercial ha venido incrementándose en los últimos años hasta la fecha, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

PBI del sector comercial

Actividades	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/
Agricultura, Ganadería	24,540,000	25,294,000	25,963,000	26,624,000	28,642,000
Pesca y Acuicultura	1,515,000	1,791,000	1,593,000	1,750,000	2,449,000
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	53,454,046	57,947,964	65,095,040	67,438,607	66,587,073
Manufactura	67,404,986	66,824,103	66,783,228	67,154,000	70,979,003
Electricidad, Gas y Agua	8,133,000	8,666,000	9,344,000	9,432,000	9,860,000
Construcción	31,789,000	30,083,000	29,290,000	30,002,000	31,619,000
Comercio	50,364,000	51,919,000	53,369,000	54,070,000	55,430,000
Transporte, Almacén.	25,292,000	26,371,000	27,454,000	28,554,000	29,977,000
Alojamiento y Restaurantes	15,066,000	15,562,000	15,988,000	16,194,000	16,817,000
Telecom.	17,542,000	19,133,000	20,812,000	22,523,000	23,865,000
Administración Pública	23,302,000	24,160,000	25,194,000	26,027,000	27,198,000
Otros Servicios	104,791,956	110,438,125	114,837,231	117,990,107	122,981,000
Valor Agregado Bruto	423,193,988	438,189,192	455,722,499	467,758,714	486,404,076
Impuestos a la Producción	39,716,922	40,458,121	42,246,926	42,666,329	44,420,343
Derechos de Importación	4,397,059	3,859,052	3,612,049	3,790,051	3,841,052
Producto Bruto Interno	467,307,969	482,506,365	501,581,474	514,215,094	534,665,471

Nota: datos tomados de INEI (2020) expresados en miles de soles

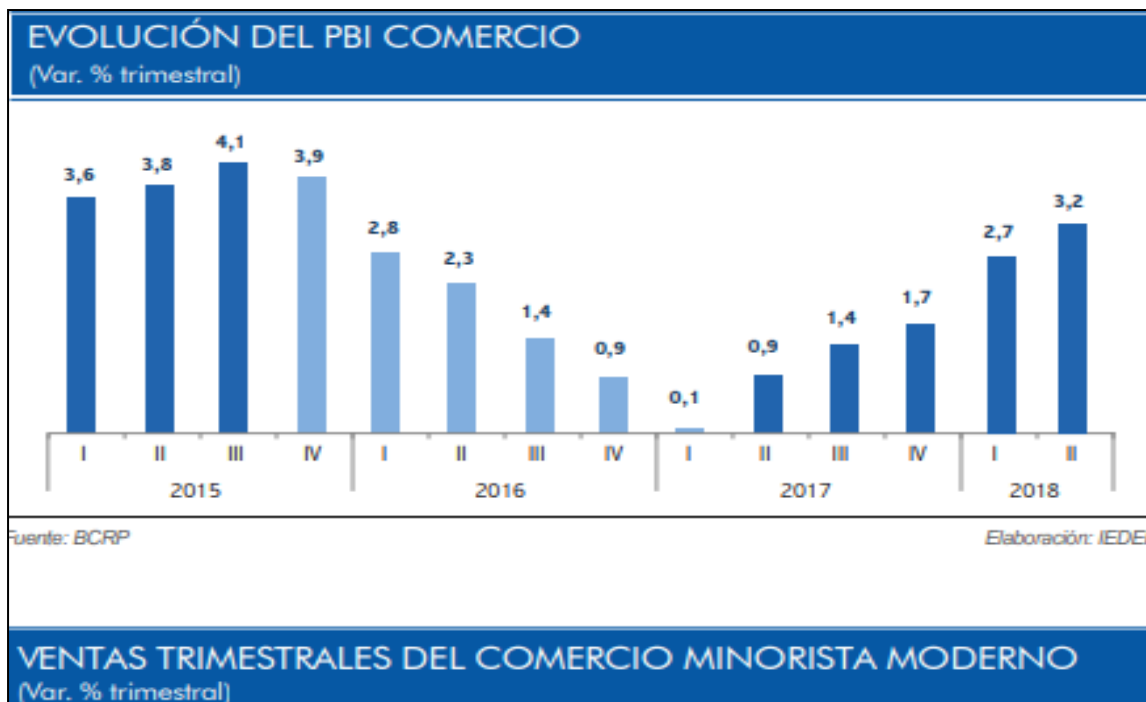


Figura 5. PBI del sector comercial. Fuente: (CCL, 2018).

No obstante, debemos mencionar que las empresas retail han dejado de lado la consolidación y la repotenciación de sus centros comerciales (CC) para invertir en nuevos proyectos, como por ejemplo, el grupo Intercorp en su CC Puruchuco, que se inauguró hace pocos meses y el grupo Falabella con proyectos de CC en Comas y el Cuzco, también, debemos mencionar a los comerciantes de Gamarra, quienes planean una construcción de un CC en el Parque Cánepa, así como también El Hueco, Mega Polvos y Las Malvinas, donde serán financiados con capital extranjero.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que todos estos proyectos y desarrollos de las grandes empresas del sector retail, se han visto sumamente afectados por la emergencia de salubridad mundial y de nuestro país, por la crisis del Covid-19, aunque muchos ya se preparan para la apertura de sus puertas bajo estrictas medidas de salubridad impuestas por los diversos ministerios para el inicio de sus operaciones.

2.1.3. Evolución del sector de centros comerciales

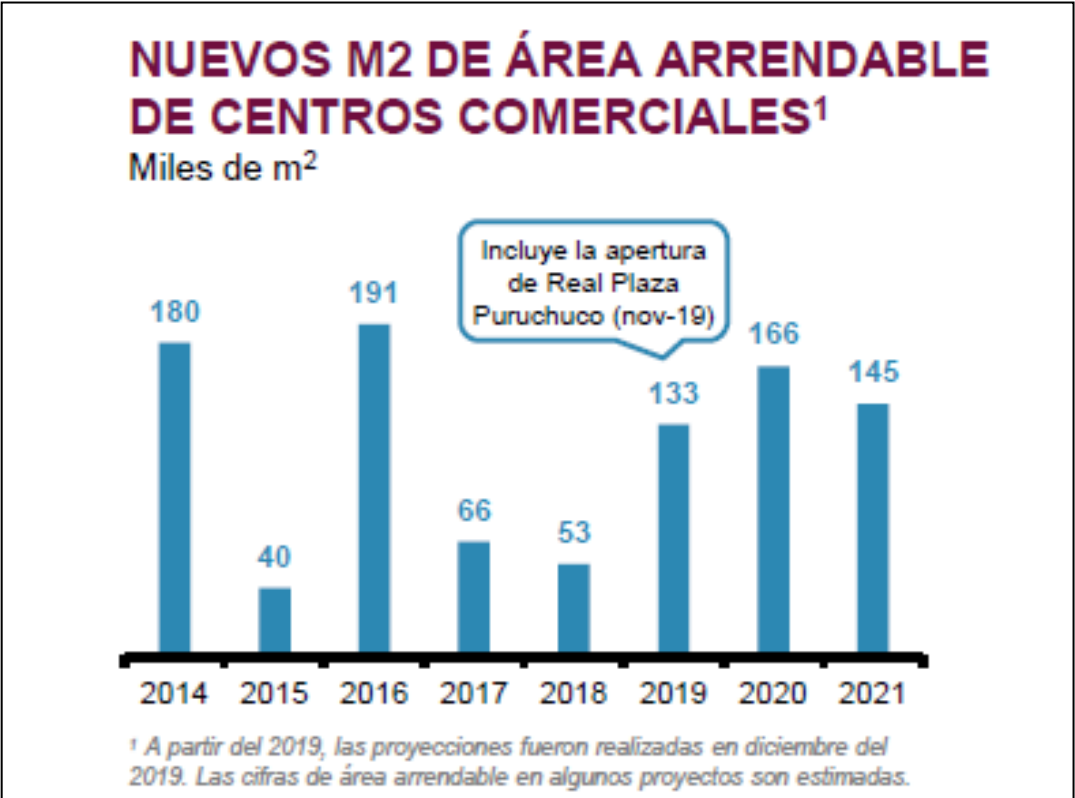


Figura 6. Área arrendable de centros comerciales.

Los operadores de retail moderno (centros comerciales), anunciaron que se enfocarán en zonas con poca oferta comercial, la figura 6 muestra las áreas arrendables de centros comerciales en miles de m², realizadas en diciembre del 2019, con proyecciones para el 2020 y 2021. Es preciso señalar, que no se ha considerado el estado de emergencia de nuestro país para dichas proyecciones, por lo que se estima un declive de lo proyectado.

2020-2021: PRINCIPALES PROYECTOS ANUNCIADOS¹

N°	PROYECTO	DESARROLLADOR	ÁREA ARRENDABLE (MILES DE M ²)	INVERSIÓN (US\$ MILLONES)	AÑO DE APERTURA ESTIMADA
1	Mall Plaza Comas	Mall Plaza	81	130	2020
2	Shopping La Molina	Cencosud	36	109	2020
3	Mall Aventura Chiclayo	Mall Aventura	49	50	2020
4	Mall Aventura San Juan de Lurigancho	Mall Aventura	62	65	2021
5	Central Plaza Los Olivos	Armas Doomo	n.d.	50	2021
6	Mall Aventura Iquitos	Mall Aventura	51	46	2021
7	Nuevo Universo (SMP)	Arquimia	12	16	2021

¹ Actualizado con información disponible a diciembre 2019.
N.d.: No disponible.

Figura 7. Proyectos anunciados.

Como se aprecia en la figura 7 los proyectos anunciados para el 2020 y 2021, se muestra el proyecto anunciado de mayor inversión con 130 millones de dólares de la empresa Mall Plaza en Comas, y el de menor inversión con 16 millones de dólares la empresa Nuevo Universo en San Martín de Porres programada su apertura para el año 2021.

Cabe mencionar, que los proyectos anunciados fueron actualizados con información disponible en diciembre de 2019, por lo que se han visto retrasados y paralizados por la emergencia de salubridad de nuestro país y el mundo, lo cual se ha prolongado dichas fechas de aperturas programadas.

1.1.4. Análisis de la competencia

Los principales competidores se encuentran en el distrito de Surco, locales aledaños a la Universidad Ricardo Palma (Av. Benavides), de los cuales resalta la galería comercial Richi la más cercana a la universidad y de mayor oferta, seguida del centro Comercial Famza ubicada al frente de la mencionada galería Richi.



Figura 8. Galería comercial Richi.

Como se aprecia en la figura 8 se muestra el frontis de la galería comercial Richi ubicada en la Av. Alfredo Benavides 5384, Av. Caminos del Inca 1685, Santiago de Surco 15039, que por su sitio estratégico es una de las gallerías que brinda mayores ofertas de productos y servicios, en la investigación de mercados realizado, no se encontró ningún local en alquiler, los stand en promedio tienen un área de 3 metros de frontera y 2 metros de profundidad, la que comprende un área de 6m^2 por stand y en total de 60 stand que comprende la galería comercial. Es preciso indicar que el horario de atención es todos los días de 9:00 am hasta la 9:00 pm de la noche. El costo de alquiler asciende a 300 dólares para un área de 2m x 3m.



Figura 9. Horario más concurrido de la galería comercial Richi. Fuente: (Galería comercial Richi, 2020).

La figura 9 muestra el análisis estadístico de los horarios con mayor frecuencia de los visitantes a la galería comercial Richi, donde se puede identificar que el horario de mayor concurrencia es entre las 11:00, 12:00, 16:00 y 17:00 horas, además, los de menor concurrencia son los horarios de 9:00, 10:00, 20:00 y 21:00 horas. Esta información se repite en los demás días de la semana, es decir de lunes a sábado, con excepción de los domingos, donde la frecuencia de visita se reduce por la poca influencia de los alumnos a la universidad, para un mejor análisis se muestra la figura siguiente:



Figura 10. Día menos concurrido. Fuente: (Galería comercial Richi, 2020).

Se muestra en la figura 3 por lo general los domingos es el día de menor concurrencia por los estudiantes a la galería comercial Richi, esta tendencia posiblemente es porque los domingos es el día de menor concurrencia en la universidad, sin embargo, no deja de ser, a petitorio para los arrendatarios, para realizar el comercio y servicio a los estudiantes.

Ahora bien, las redes sociales de la galería no están muy explotadas, no se tiene movimientos, desde el 2019, sin embargo, algunos de los clientes que visitaron dieron sus comentarios.

Opinión de clientes que visitaron la galería comercial Richi

- Muy buena opción. Sólo falta un poco más de orden en sus pasillos, tal vez un directorio vendría bien y señalización (Víctor Marín).
- Impresión de buena calidad, corte laser, maquetas de arquitectura y mini proyectos ya hechos (Noelia Santana).
- Me saco de un apuro. Buen point (Cesar Olivera).



Figura 11. Centro comercial Famza.

Como se muestra en la figura 5, el centro comercial Famza se encuentra al frente de la galería comercial Richi, siendo ambas de mayor representatividad de la zona, cabe mencionar que dicha galería cuenta con solo 15 stand de alquiler, sin embargo, las áreas son de 3 m x 3m el costo de alquiler es de 400 dólares, cabe señalar que no se encontraron espacios disponibles en alquiler.



Figura 12. Aliplot librería.

En la avenida alameda San marcos, Chorrillos, se encuentra la librería Aliplot, frente al campus de la UPC., el cual se ofrece artículos de librería en general, así como también se presta servicios de ploteos de planos, impresiones laser, espira lados, y artículos de arquitectura, restaurant, entre otros.

Aliplot librería es una avenida comercial donde se ubica varias tiendas comerciales donde se ofrece artículos de oficina, tiendas de regalos, fuentes de sodas y restaurantes.

Según el estudio realizado, los meses de mayor demanda son de marzo a diciembre, y los meses con menor demanda enero a febrero. Para el análisis del competidor, se ha identificado diferente categoría para identificar sus fortalezas y debilidades, así como plantear las estrategias a utilizar con relación a las debilidades detectadas de los competidores, según la siguiente escala de evaluación:

Malo 1 2 3 4 5 Excelente

Tabla 3

Análisis competitivo

	Galería comercial Richi	Comercial Famza	Aliplot librería	Galería comercial Villa
Tráfico de clientes	5	5	3	4
Precios	3	3	3	4
Reputación	5	4	3	1
Calidad en la atención	4	4	4	4
Ubicación del local	5	4	4	5
Aspecto del local	3	4	2	4
Comodidad del local	3	3	2	5
Política de venta	4	4	2	3
Garantías	3	3	2	4
Producto disponible	2	2	3	5
Imagen	4	4	3	2
Promociones	1	1	1	4
Realiza eventos	1	1	1	4
Puntajes	43	42	33	49

Como se aprecia en la tabla el análisis de la competencia en comparación con nuestro proyecto, la galería comercial Richi tiene un puntaje de 43 seguido del centro comercial Famza con 42 puntos y el Aliplot librería con 33 puntos, nuestro proyecto presenta ser atractivo, aunque para comenzar no tenemos una imagen ganada ni reputación, lo cual se pretende alcanzar en los primeros años de funcionamiento.

1.1.5. Participación del mercado

Tabla 4

Participación de mercado de galerías comerciales

Competencia	Ubicación	Participación
Galería Comercial Richi	Surco	42%
Centro Comercial Famza	Surco	35%
Aliplot librería	Chorrillos	23%
Total		100%

Según la tabla 4 muestra el nivel de participación de mercados de los competidores directos, donde la galería comercial Richi ubicada en Surco es la que cuenta con mayor participación 42%, seguido del centro comercial Famza 35% y menor participación es Aliplot librería con 23%.

1.1.6. Ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (2008) explica que la ventaja competitiva de una compañía es cualquier tipo de característica que diferencia de otras empresas, donde la organización que la utiliza, se coloca en una posición superior en comparación con la competencia, y de esta manera se vuelve más competitivo en el mercado. Por esta razón, se elaboró una tabla con ventajas competitivas para introducir en el mercado:

Tabla 5

Ventaja competitiva de la organización

Ítems	Ventaja competitiva
1	Lugar estratégico
2	Demanda potencial en crecimiento
3	Desarrollo de marca

Como se muestra en la tabla 5, la organización ha planteado tres tipos de ventaja competitiva para hacer frente a los competidores, en primer lugar, se basa en la ubicación estratégica de la galería comercial Villa. En segundo lugar, el crecimiento mercado potencial del sector al que pertenecemos, finalmente, una de las ventajas competitivas es el desarrollo de marca a través de la publicidad de la galería comercial Villa, se pretende posicionar la marca en la mente de los comerciales y emprendedores como una mejor opción de inversión.

1.1.7. Productos y servicios sustitutos

En la zona existen lugares que pueden ofrecer servicios de alquiler similares al nuestro, inclusive a precios más competitivos, no obstante, no se ofrece la propuesta de valor que se formula en el presente proyecto, nos referimos a las viviendas aledañas que pueden ser acondicionadas para el comercio, además dentro de ofertas concesionarias del rubro de comidas u otros productos o servicios.

Asimismo, el comercio ambulatorio es otro factor importante a tener en cuenta, actualmente carece la falta de control por las autoridades pertinentes (Municipalidad).

1.1.8. Criterio de evaluación de proveedores

Los criterios de evaluación de los proveedores, específicamente de abastecimiento de materiales de limpieza, oficina, entre otros, se ha tomado en cuenta también diferentes criterios de evaluación.

Escala de evaluación Malo 1 2 3 4 5 Excelente

Tabla 6

Criterio de evaluación de proveedores

Criterio de evaluación	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precios	3	5	4
Financiación	4	4	5
Plazos	5	2	2
Descuentos	5	1	4
Disponibilidad	4	4	1
Variedad	2	2	3
Calidad	4	3	2
Rapidez	1	5	1
Garantías	7	5	2
Servicios	5	4	4
Reputación	4	5	3
Responsabilidad	5	4	3
Puntajes	49	44	34

Para la evaluación de la selección de los proveedores se ha diseñado una herramienta de criterio de evaluación que ayudará a la toma de decisiones al momento de elegir al proveedor ideal, es decir, el que obtenga el mayor puntaje será otorgado la buena pro. Los mismos criterios se utilizarán para la selección de proveedores de los demás rubros.

1.2. Concepto de negocio. Misión y visión

1.2.1. Definición del negocio

a. Información general

Se ha tomado en cuenta la razón social y el nombre comercial como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 7

Información general del proyecto

Característica	Descripción
Razón social	Galería comercial Villa S.A.C.
Nombre comercial	Villa comercial galería



Figura 13. Logo de Villa comercial galería.

La figura 13 muestra el logo de la galería comercial Villa SAC., con dos colores resaltantes el color verde y azul, el color verde que significa mejora del medio ambiente y el color azul en letras amplias y grandes que resaltan la palabra "Villa".

b. Ubicación

La ubicación del proyecto será en el Km 16.3 de la Panamericana Sur, Cono Sur de Lima del distrito de Villa El Salvador.

c. Actividad económica

El centro comercial es una empresa de servicios que ofrece alquiler de stand para comerciantes de diferentes rubros en el cono sur de Lima Metropolitana.

d. Concepto del negocio

La empresa se dedicará al servicio de alquiler de stand comercial para pequeños empresarios de diversos rubros económicos, la diferencia se encuentra en otorgar espacios pequeños y amplios acondicionados exclusivamente para el comercio, con servicios incluidos de luz, agua, internet, seguridad y limpieza.

Estos servicios serán asumidos por la administración del local comercial, es decir, que el precio del alquiler incluirá todos los servicios citados. Por tanto, el centro comercial contará con un área de 3,800 metros cuadrados, dentro del cual contaremos con stand de alquiler, almacén, oficina administrativa, servicios higiénicos y área de comida.

1.2.2. Misión

Ofrecer una propuesta de espacios comerciales a los emprendedores de Lima Sur, que permita rentabilizar su inversión en un ambiente agradable, seguro y estratégicamente ubicado.

1.2.3. Visión

Lograr ser para 2025 el Centro Comercial que otorga una experiencia inolvidable y el lugar preferido de los comerciantes.

Valores

Los valores que enmarcan a la organización son: Responsabilidad, respeto, optimismo y cooperación.

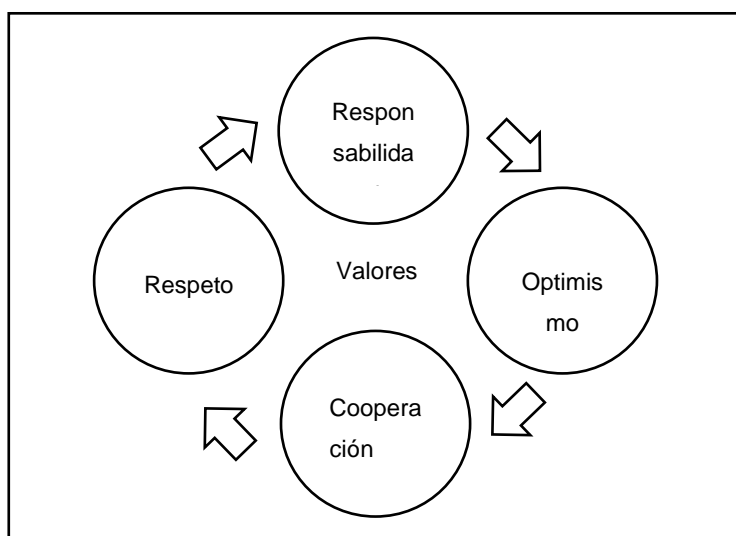


Figura 14. Valores de la galería comercial.

La figura 14 muestra los valores de la organización que guiarán a todos los colaboradores en la misión empresarial, el valor de la responsabilidad y puntualidad, ante todo, el optimismo para el crecimiento y desarrollo, la cooperación entre compañeros de trabajo y el respeto mutuo en todos los niveles jerárquicos.

Los cuatro valores enmarcan el clima organizacional a ser armonioso, motivacional, colaborador y desarrollo de competencias para el mejor rendimiento de la organización.

1.2.4. FODA estratégico del sector

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • O1 Incursionar en la apertura de nuevos mercados. • O2 Crecimiento del mercado. • O3 Incremento de emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1 Competencia con locales en alquiler a precios menores. • A2 Cuarentena sanitaria. • A3 Delincuencia alrededor. • A4 Recesión post pandemia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Ubicación estratégica. • F2. Precios de alquileres competitivos. • F3 Desarrollo de marca. 	Incentivar el impulso del negocio teniendo como ventaja una ubicación favorecida frente a un mercado potencial en crecimiento, con la diferenciación de una Galería Comercial con desarrollo de marca (F1.F3./O1.O2.O3).	Ser competitivos en el mercado, ofreciendo precios accesibles de acorde con la realidad de la población sin dejar de lado la propuesta innovadora de marca (F2.F3./A1.A4).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • D1 Recursos financieros. • D2 Altos costos para la construcción e implementación de los ambientes. • D3 Poca experiencia en el sector. 	Resaltar las bondades del proyecto para que sea atractivo a los inversionistas con una visión de apertura a nuevos mercados (D1/O2).	Asegurar la inversión financiera con una propuesta de valor atractiva que permita ser sostenible a mediano y largo plazo (D1/A4).

Figura 15. Matriz estratégica FODA.

1.2.5. Modelo CANVAS de la idea del negocio

Respecto a la propuesta de valor se ha utilizado la herramienta Business Model Canvas, donde nos permite ver y moldear en una tabla estructurada en 9 elementos nuestro modelo de negocio, como se muestra a continuación:

Tabla 8

The Business Model Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos del mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Propietario del terreno - Inversionistas - Promotores de espectáculos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de stand para venta de productos y servicios. - Show por días festivos <p>Promocionar a través de eventos artísticos y gastronómicos</p> <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialista en marketing y publicidad - Capital propio - Financiamiento bancario 	<p>Somos una empresa de servicios que ofrece alquiler de espacios comerciales en un lugar estratégico, con alta influencia de demanda y con desarrollo de una marca comercial que inspira confianza y seguridad para los emprendedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada en centro comercial mediante casetas de ventas. - Promociones por referidos efectivos. - Descuentos por separación en pre-alquiler <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Redes sociales - Paneles impresos - Volantes 	<p>Edad: Mayores de 18 hasta 55 años.</p> <p>Nivel socioeconómico: b y c.</p> <p>Género: Hombres y mujeres comerciantes y emprendedores</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Estos costos se desagregan en</p> <ul style="list-style-type: none"> - costos fijos y variables 		<p>Modelos y fuente de ingresos</p> <p>Depósito en cuenta, transferencia bancaria, tarjeta de débito y crédito</p>		

Como se aprecia en la tabla, la propuesta de valor se basa en tres elementos importantes: lugar estratégico, alta influencia de demanda y desarrollo de la marca.

1.3. Posición competitiva de la empresa

Tomando como base teórica los planteamientos de las cinco fuerzas de Porter (2008) indica que la posición competitiva de una organización son las fuerzas competitivas actuales, fuerza negociadora de los clientes, fuerza negociadora de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de entrada de nuevos competidores; se ha tomado en cuenta, dichas fuerzas competitivas en nuestro proyecto y se detalla a continuación:

1.3.1. Fuerzas competitivas actuales

El tamaño del mercado de las galerías comerciales del Cono Sur de Lima es reducido, cabe señalar que los centros comerciales como Mall del Sur y plaza Lima Sur no son nuestras competencias directas, puesto que estos alquilan a grandes marcas como: Saga, Ripley, Platanitos, entre otros; la galería comercial que se propone está enfocada a comerciantes y emprendedores que aprovechando la ubicación y cercanía de dos universidades conocidas quieran incursionar en el rubro productos y servicios para estudiantes, así como también en tecnología y otros afines que pueda satisfacer a este mercado.

En efecto, la demanda de espacios en las zonas más representativas de galerías comerciales de este rubro, supera la oferta, puesto que no se encontraron stand de alquiler disponibles, sin embargo, hay que tener en cuenta los costos de alquiler de la zona comercial de la avenida Benavides en promedio se encuentra S/. 1,400.00 contando con un área de 9m² (3m x 3m) y S/. 1,050 por un área de 6m² (2m x 3m), se estima solo en la galería comercial Richi 60 stand de alquiler.

En consecuencia, se ha identificado que en la zona existe menor rivalidad entre competidores, de acuerdo a los costos, se puede competir a un menor precio y esperar una rentabilidad superior al costo de capital del accionista.

1.3.2. Fuerza negociadora de los clientes

Como se ha identificado una menor rivalidad de competencia en la zona, los clientes (comerciantes, emprendedores) tienen un bajo poder de negociación con relación a los precios de alquiler de la galería comercial, por tanto, se puede afirmar que los clientes no son tan sensibles a los precios, por lo que seremos exclusivos en el mercado por el momento.

1.3.3. Fuerza negociadora de los proveedores

Se ha identificado que los proveedores de la galería comercial son los siguientes: servicio de luz y agua, telefonía e internet, limpieza, seguridad, mantenimiento del centro comercial, promotores de espectáculos y agencias publicitarias.

En general, existen opciones de diferentes operadores de telefonía e internet con promociones exclusivas, así como también empresas que prestan servicios de limpieza y seguridad, esta es una de las opciones que se considera para el proyecto, dado las ventajas que ofrece el poder de negociación con los proveedores, al contar con opciones en el mercado.

1.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Con relación a los productos sustitutos se ha identificado viviendas aledañas que se conviertan en pequeños espacios de alquiler con fines comerciales, sin llegar a tener a envergadura de una galería.

Por otro lado, cabe mencionar los concesionarios dentro de las universidades que puedan ofrecer los mismos espacios para la venta de los

mismos productos o servicios que ofrece la galería, sin embargo, hay que tener en cuenta dicha amenaza de los productos sustitutos para crear estrategia que la minimice.

1.3.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Luego de analizar las cuatro fuerzas anteriores de Porter (2008) podemos decir, que tenemos cierta ventaja competitiva, y dadas las circunstancias del negocio nos favorece, a excepción de esta última, el mercado es muy abierto y atractivo para otros competidores que quieran invertir en ello, dado que el Cono Sur de Lima es un mercado virgen, hasta el momento de la presentación de este proyecto.

Dentro de la zona existen varios terrenos con áreas y condiciones similares, por lo que representa una amenaza de potenciales competidores en el mercado, por tanto, tenemos un bajo poder de negociación de ingresos de nuevos competidores.

1.4. Los productos y/o servicios que ofrece

La galería comercial ofrece a sus distinguidos clientes (arrendador o expositor), el derecho de usar y gozar el área (stand), que se especifica en el formulario de reserva (formulario) debidamente acondicionado para la exhibición, comercialización y prestación de servicios en general.

1.4.1. Clasificación

De acuerdo a su clasificación la galería tiene las siguientes:

- Stand comercial de 2m x 3m.
- Stand comercial de 3m x 3m.
- Stand comercial de comida 4m x 3m.

1.4.2. Características

a. Stand comercial de 2m x 3 m

Este tipo de stand son por lo general para expositores que comercialicen diversos artículos, las características del stand son los siguientes:

- Servicio eléctrico con llave personalizada.
- Puerta enrollable de seguridad.
- Conexión a internet Wifi.
- Módulo de atención al cliente.
- Tomacorrientes.
- Promoción y marketing.
- Limpieza y seguridad.

b. Stand comercial 3m x 3m

Las mismas características del stand comercial de servicios varios.

c. Stand comercial de comida 4m x 3m

Para este tipo de stand, son necesarias las siguientes características:

- Servicio eléctrico con llave personalizada.
- Conexión de agua y desagüe dentro de la instalación.
- Puerta enrollable de seguridad.
- Conexión a internet Wifi.
- Módulo de atención al cliente.
- Tomacorrientes
- Promoción y marketing.
- Limpieza y seguridad.

1.4.3. Propuesta de valor

Somos una empresa de servicios que ofrece alquiler de espacios comerciales en un lugar estratégico, con alta influencia de demanda y con desarrollo de una marca comercial que inspira confianza y seguridad para los comerciantes.

1.5. Estrategia de penetración y crecimiento de mercado

Según el análisis de la competencia, se identificó las siguientes estrategias de penetración y crecimiento que usan actualmente y permanecer en el mercado.

1.5.1. Concepto de estrategia

Según Johnson, Scholes y Whittington (2005) definen:

La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo en una organización, se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. También se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. (p. 7).

En efecto, para el presente proyecto se ha utilizado la estrategia de penetración del mercado y crecimiento del mercado, como se describe a continuación:

1.5.2. Estrategia de penetración de mercado

a. Estrategia de área geográfica

Como estrategia de penetración de mercado se ha considerado expandirse en un área geográfica diferente, teniendo en cuenta que Lima Sur se encuentra en vía de crecimiento, tanto por la característica emprendedora

de la zona, como la creciente demanda en base al poder adquisitivo de la población.

b. Estrategia de precio

Por otro lado, se va utilizar la estrategia de precio basada en el valor para el cliente, es decir, el precio en base al valor percibido por el cliente de acuerdo a la encuesta realizada. No obstante, el precio supera los costos por stand comercial para generar beneficios económicos.

c. Estrategia de segmentación

De igual manera, dentro de las personas comerciantes y emprendedoras, se puede diversificar el rubro al que se dedican al ofrecerles un servicio de potencial crecimiento, de acuerdo a las bondades del proyecto establecidos anteriormente.

1.5.3. Estrategia de crecimiento de mercado

Según Ansoff, citado por Johnson et al. (2005) explica que el crecimiento de mercado puede realizarse por cualquier empresa en general, independientemente al rubro al que pertenezca, por lo que creó la matriz de crecimiento intensivo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9

Matriz de estrategia de crecimiento de mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Como se muestra en la tabla 9 la y tomando en cuenta la zona geográfica y segmentación, se puede concluir que la galería comercial utiliza una estrategia de desarrollo de mercado, porque permite ofrecer los mismos servicios que existen en un mercado nuevo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente

2.1.1. Quienes son

Somos una empresa de servicios que ofrece alquiler de espacios comerciales en un lugar estratégico, con alta influencia de demanda y con desarrollo de una marca comercial que inspira confianza y seguridad para los emprendedores.

Target principal

Con relación a nuestros clientes son comerciantes y emprendedores del nivel socioeconómico b y c de edades entre 18 y 55 años.

Tabla 10

Ingresos promedios mensuales del comerciante en galerías

Descripción	Ingresos por m ²	Total m ²	Ingreso	Ingreso
			mensual US\$	mensual S/.
Comerciante (Perú Retail)	2,000	6	12,000	42,000
Comerciante X	1,500	6	9,000	31,500
Comerciante Y	1,000	6	6,000	21,000

Como se aprecia en la tabla 10 y con lo fundamentado por Perú Retail (2017) un comerciante de las galerías más reconocidas registra ventas mensuales de US\$ 2,000 por metro cuadrado, esto representa US\$ 12,000 por 6 metros cuadrados. La proyección en una galería en la zona sur de Lima puede variar entre US\$ 1,000 a US\$1,500 por metros cuadrado, ahora bien, esto representa en 6 metros cuadrados ingresos entre US\$ 6,000 a US\$ 9,000 mensuales para el comerciante.

Es preciso señalar, que el promedio de ingresos brutos sería S/. 26,250 por cada 6 metros cuadrados que alquila el comerciante.

Indicadores Laborales	Lurín	S.S. Pachacámac	San Juan de Miraflores	Villa El Salvador	Villa María del Triunfo	Lima Sur
Estructura de Mercado	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Mype	40.1	40.8	34.7	37.7	41.0	38.1
Mediana y gran empresa	12.0	11.1	16.1	12.7	13.1	13.7
Independientes	34.5	29.6	30.0	32.9	30.3	31.2
Sector público	6.9	4.5	8.9	6.0	5.9	6.8
Resto ¹	6.4	14.0	10.4	10.7	9.7	10.3
Actividad económica	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Extractivo	10.4	4.7	0.8	1.1	0.7	1.5
Industria	19.7	13.3	17.3	18.5	16.0	17.2
Construcción	10.4	13.5	10.8	7.6	10.6	9.8
Comercio	18.6	18.9	23.8	26.6	25.6	24.8
Servicios	40.8	49.6	47.3	46.2	47.1	46.7

Fuente: Convenio MTPE - PROPOLI - CS. OSEL Lima Sur. Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo. Diciembre 2006.
Elaboración: MTPE - Observatorio Socio Económico Laboral Lima Sur.
Notas:
1/ Incluye a los trabajadores del hogar, trabajadores familiares no remunerados y practicantes.

Figura 16. Lima Sur, distribución de empleo. Fuente: (Mintra, 2017).

La figura muestra la característica de la oferta laboral de Lima Sur, donde se puede apreciar que los trabajadores independientes tienen un alto porcentaje de participación poco menos que las Mypes, esto se repite en varios de los distritos como Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del triunfo 34.5%, 29.6%, 30.0%, 32.9% Y 30.3% respectivamente, es decir, solo en Lima Sur los trabajadores independientes representan el 31.2% de la estructura del mercado.

Los resultados dan cuenta y evidencia la importante participación de los comerciantes independientes del sector de Lima Sur.

Target secundario

Tabla 11

Ingresos y gastos promedios del target secundario

Distritos	NSE	Ingresos promedios S/.
Chorrillos y San Juan de Miraflores	B	7,104.00
Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	C	4,059.00

Nota: Datos obtenidos de Apeim, 2018

Como clientes secundarios tenemos a todos los trabajadores y estudiantes de la zona Sur de Lima, en la tabla 11 se aprecia los ingresos promedios por nivel socioeconómico, para los distritos de Chorrillos y San Juan de Miraflores del NSE B tienen un ingreso promedio de S/. 7,104 y para los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac del NSE C tienen ingresos promedios de S/. 4,059.00 (Apeim, 2018).

2.1.2. Cuál es el perfil

En el presente proyecto se considera a personas naturales y jurídicas dedicadas al comercio en el distrito de Villa El Salvador, las que tienen sus locales comerciales en el distrito y se dedican a la comercialización de diversos productos, estos comerciantes no necesariamente se dedican a un rubro en específico, sino más bien, están buscando oportunidades de negocio para seguir creciendo, para ellos se ha utilizado la entrevista a tres comerciantes, bajo el método del mapa de empatía como se muestra a continuación.

2.1.2.1. Mapa de empatía

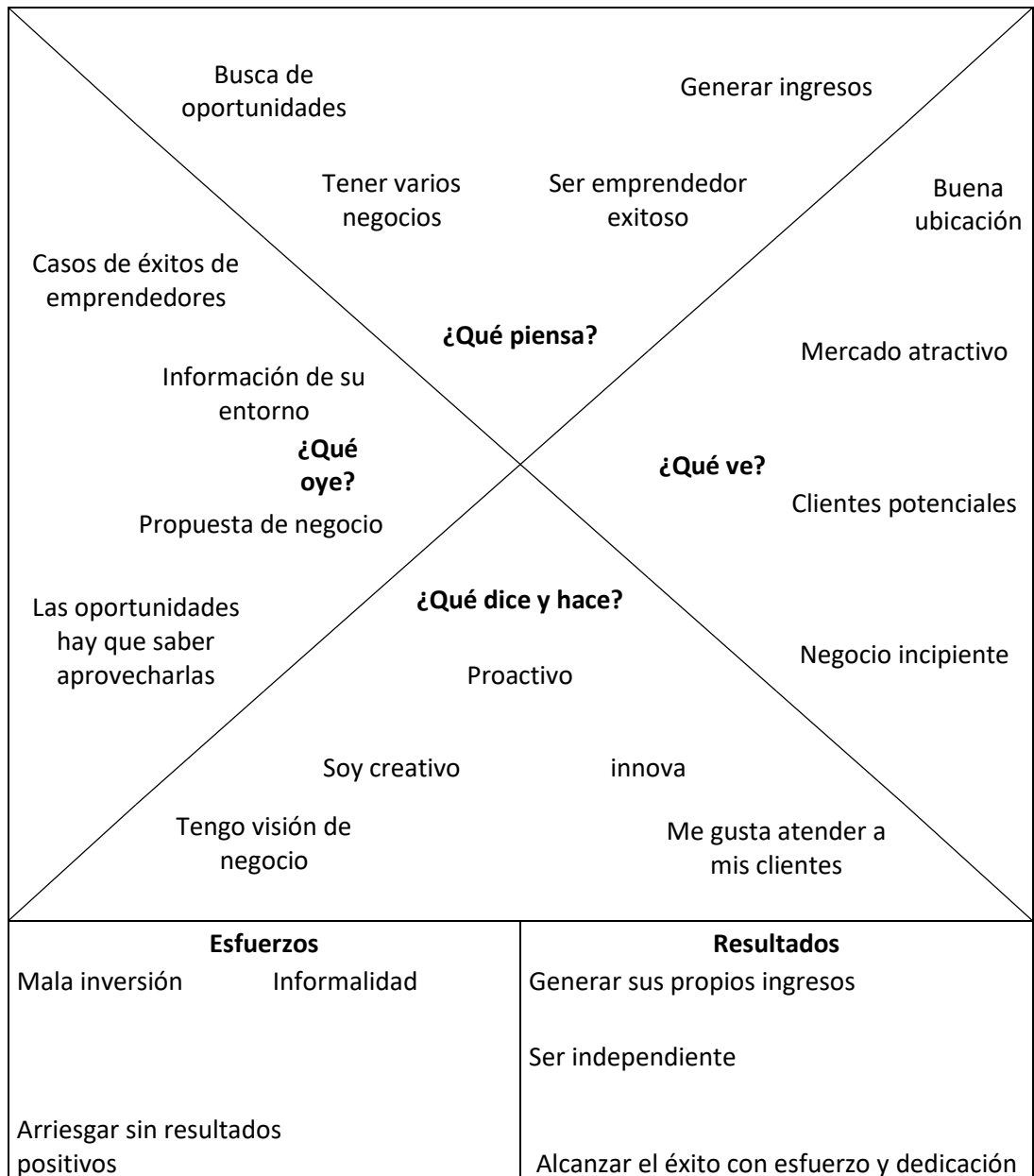


Figura 17. Mapa de empatía comerciante 1.

De acuerdo a la figura 17 muestra el mapa de empatía del comerciante 1, después de presentarle el plano de la infraestructura de la galería comercial Villa, los resultados de la entrevista evidencia un mercado atractivo con clientes potenciales y además buena ubicación, sin embargo, reconoce que es un negocio incipiente, por tanto, le frustra arriesgar sin tener los resultados deseados y son independientes en generar sus propios ingresos económicos.

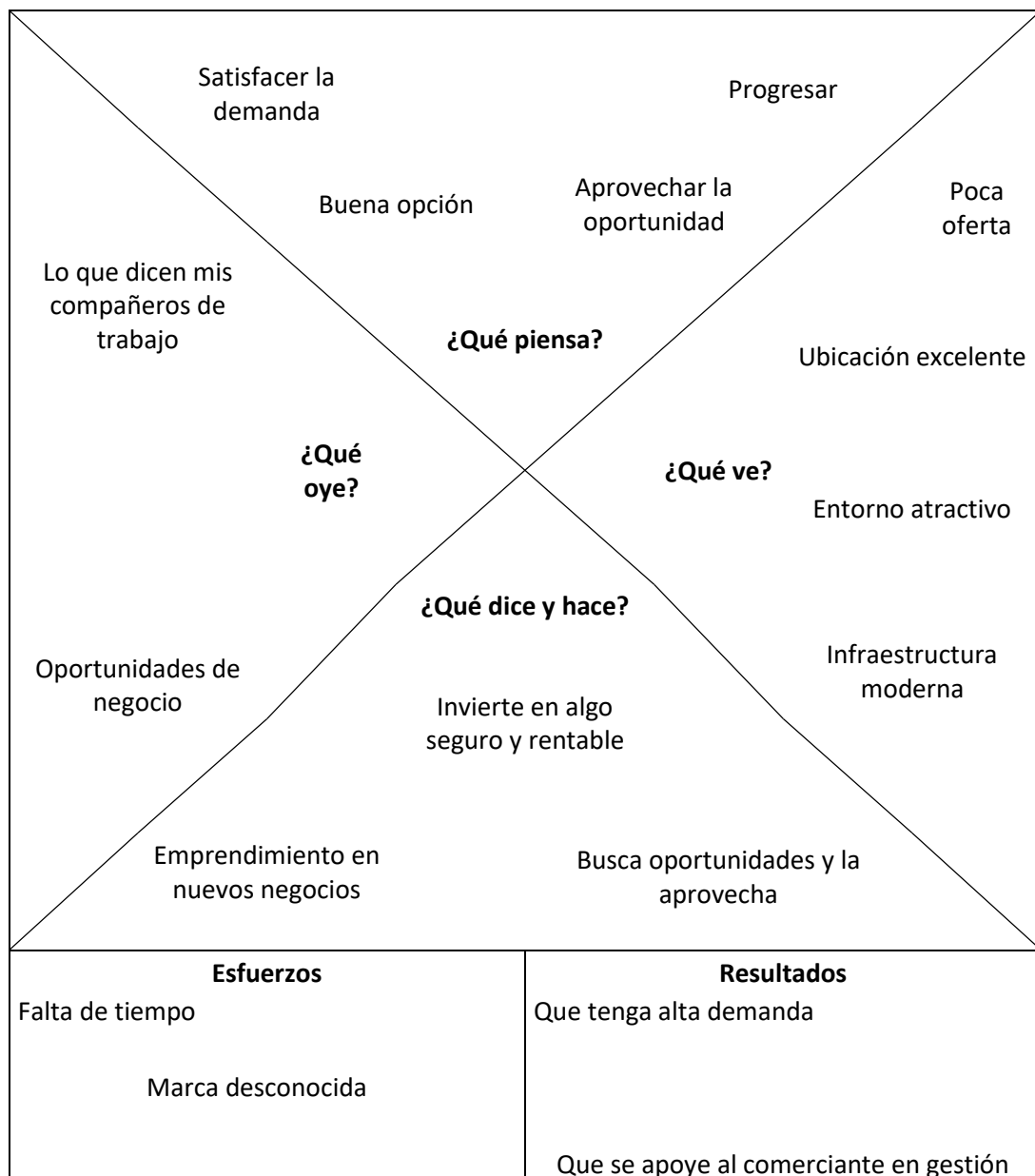


Figura 18. Mapa de empatía comerciante 2.

De acuerdo a la figura 18 muestra el mapa de empatía del comerciante 2, después de presentarle el plano de la infraestructura de la galería comercial Villa, los resultados de la entrevista evidencia una ubicación excelente, con entorno atractivo, además de contar con una infraestructura moderna; este comerciante le frustra la falta de tiempo y ser una marca desconocida, por lo que requiere que la galería tenga alta influencia de demanda y se apoye al comerciante en habilidades y conocimiento en gestión administrativa.

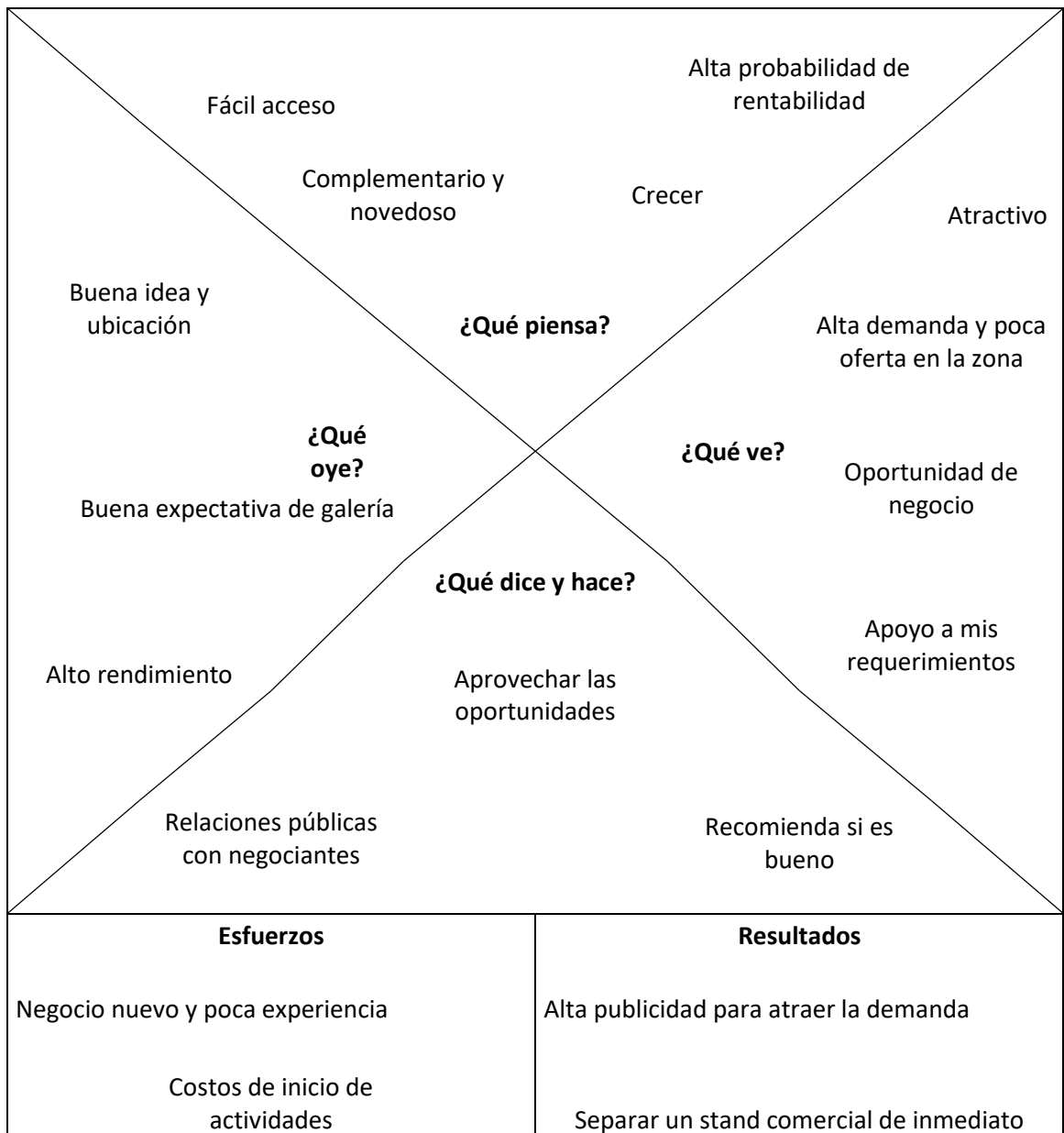


Figura 19. Mapa de empatía comerciante 3.

De acuerdo a la figura 19 muestra el mapa de empatía del comerciante 3, después de presentarle el plano de la infraestructura de la galería comercial Villa, los resultados de la entrevista evidencia alta demanda y poca oferta en la zona de Lima Sur, considerando una oportunidad de negocio, no obstante, tiene ciertas frustraciones como el costo de inicio de actividades y ser un negocio nuevo, por tanto, le tranquiliza la propuesta de alta publicidad de la galería, para atraer una mayor demanda, estaría dispuesto a separar un stand comercial de manera inmediata.

2.2. Tamaño y tendencia del mercado

Respecto a la tendencia del mercado hasta febrero del 2020 había una tendencia de expansión interesante en el sector de retail moderno, sin embargo, a partir del marzo del 2020 el crecimiento de la economía en general de todos los sectores se ha visto perjudicado por la emergencia sanitaria de nuestro de país a consecuencia del covid-19.

No obstante, los diferentes sectores productivos se encuentran tomando medidas sanitarias necesarias para seguir operando bajo los lineamientos establecidos por el gobierno, dado que es importante seguir impulsando el crecimiento y desarrollo del país.

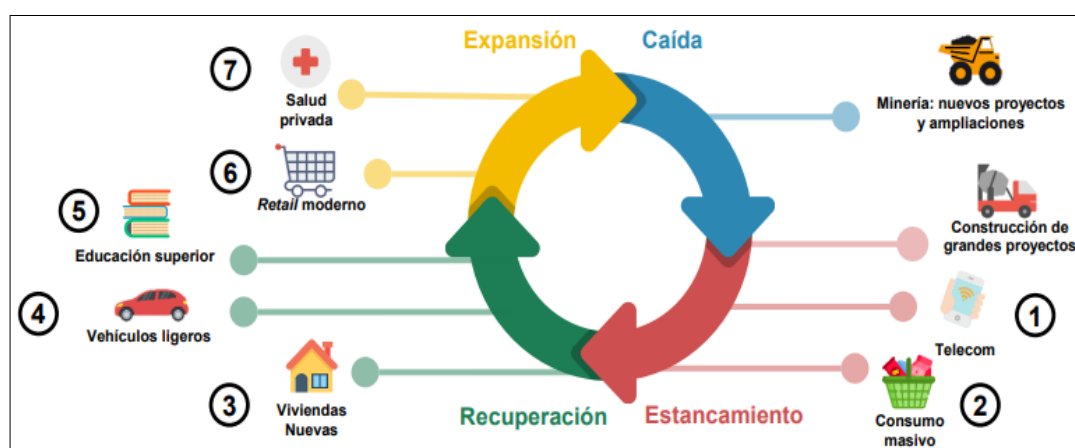


Figura 20. Crecimiento de los mercados para el 2020. Fuente: (Ipsos Perú, 2020, p. 19).

Según Ipsos Perú (2020) realizó un pronóstico de crecimiento de los mercados por rubros y las clasifica en cuatro factores: caída, estancamiento, recuperación y expansión, como se observa en la figura 20. Según la fuente citada, el sector de educación (5), se encuentra en recuperación, esto quiere decir, que se prevé el crecimiento de alumnos técnicos y universitarios. Asimismo, se aprecia la tendencia de los mercados Retails modernos, donde se encuentra en expansión, por la alta demanda de los consumidores de los actuales mercados.

2.2.1. Tamaño o criterios de segmentación: Marco muestral

Concepto

La galería comercial Villa SAC es una empresa de servicios de alquiler de stand comercial, en una zona estratégica de alta influencia de trabajadores, estudiantes y público en general, la galería comercial cuenta con un área de 2,490 metros cuadrados, con una infraestructura amplia y moderna, cada stand cuenta con conexiones de luz, agua e internet, servicio de mantenimiento y vigilancia, además de estacionamiento para comodidad de los clientes.

Tipo de segmentación

	Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Figura 21. Nivel socioeconómico por zona geográfica. Fuente: (CPI, 2019).

La figura 21 muestra el nivel socio económico (NSE) de la zona 9, distritos aledaños a la ubicación del presente plan de negocios, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac, pertenecientes al NSE B y C con 7.9% y 52.2% respectivamente, según datos publicados por CPI (2019).

Tipo de investigación

Por su profundidad o nivel, la investigación fue *descriptiva*, porque se ha realizado la investigación en su estado natural.

Por su enfoque científico fue cuantitativo, porque ha sido necesario el uso de las matemáticas y estadística para realizar los cálculos pertinentes que requiere el proyecto.

Valderrama y Jaimes (2019) explica que la investigación descriptiva es el segundo nivel de la investigación, y se caracteriza por describir una variable. Asimismo, la investigación con enfoque cuantitativo hace uso de la ciencia como las matemáticas y estadística para comprobar o medir una variable.

Muestra de la investigación

El tipo de muestreo fue probabilístico, porque buscamos la opinión de los comerciantes que ya tienen experiencia en alquiler de stand comercial, por lo tanto, se seleccionó 3 comerciantes expertos en el tema.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Figura 22. Muestra de una población infinita.

Tabla 12

Datos de la muestra

Variabes	Datos	Confianza%
Z	1.64	90%
p	0.5	
q	0.5	
E	0.10	

$$n = \frac{1.64^2 (0.5 \times 0.5)}{0.10^2}$$

$$n = 67.24$$

La muestra del presente proyecto fue 67 personas en total que se realizó la encuesta.

Técnica e instrumento de investigación

Como técnica se ha utilizado la encuesta y como instrumento el cuestionario y la entrevista en profundidad aplicada a los comerciantes que alquilan stand comercial.

La entrevista según Hernández y Mendoza (2018) indica "(...) Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (entrevistados)" (p. 449). Asimismo, los autores indican que el cuestionario es un conjunto de preguntas cerradas o abiertas que se utilizan para obtener información de la muestra.

2.2.2. Tendencias del mercado

Tabla 13

Población real por distritos 2009 - 2018

Año	VES	Chorrillos	SJM
2009	403,490	303,289	383,256
2010	409,431	307,754	388,898
2011	427,466	311,158	389,815
2012	436,289	314,835	393,493
2013	445,189	318,483	397,113
2014	454,114	322,066	400,630
2015	463,014	325,547	404,001
2016	470,126	330,547	410,207
2017	480,524	334,637	414,212
2018	491,152	338,777	418,256

Nota: Datos tomados del Minsa (2018).

Se ha tomado la data de la población real de 10 años (2009 - 2018), de tres distritos: Villa El Salvador, Chorrillos y San Juan de Miraflores, la tabla 13 se muestra el crecimiento poblacional por distritos, y será de utilidad para estimar la población futura o estimada (2020 – 2026), a través del método de regresión lineal simple para cada distrito.

Regresión lineal para la población estimada 2020 – 2026 de VES

Tabla 14

Data para hallar la regresión lineal

Íte						
m	Año	X	Y	X Y	X ²	Y ²
1	2009	-4.5	403,490	-1,815,705.00	20.25	162,804,180,100.00
2	2010	-3.5	409,431	-1,433,008.50	12.25	167,633,743,761.00
3	2011	-2.5	427,466	-1,068,665.00	6.25	182,727,181,156.00
4	2012	-1.5	436,289	-654,433.50	2.25	190,348,091,521.00
5	2013	-0.5	445,189	-222,594.50	0.25	198,193,245,721.00
6	2014	0.5	454,114	227,057.00	0.25	206,219,524,996.00
7	2015	1.5	463,014	694,521.00	2.25	214,381,964,196.00
8	2016	2.5	470,126	1,175,315.00	6.25	221,018,455,876.00
9	2017	3.5	480,524	1,681,833.22	12.25	230,903,101,587.56
10	2018	4.5	491,152	2,210,181.86	20.25	241,229,819,977.88
SUMA		0	4,480,794	794,501.58	82.50	2,015,459,308,892.45

Recordemos la función: $y = a + bx$

$$\text{Hallando: } b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{10 (794,501.58) - (0) (4,480,794)}{10 (82.5) - (0)^2}$$

$$b = 9,630.32$$

Hallando:
$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$a = \frac{4,480,794 - (9,630.32) (0)}{10}$$

$$a = 448,079.43$$

Tenemos la función:
$$y = 448,079.43 + 9,630.32 x$$

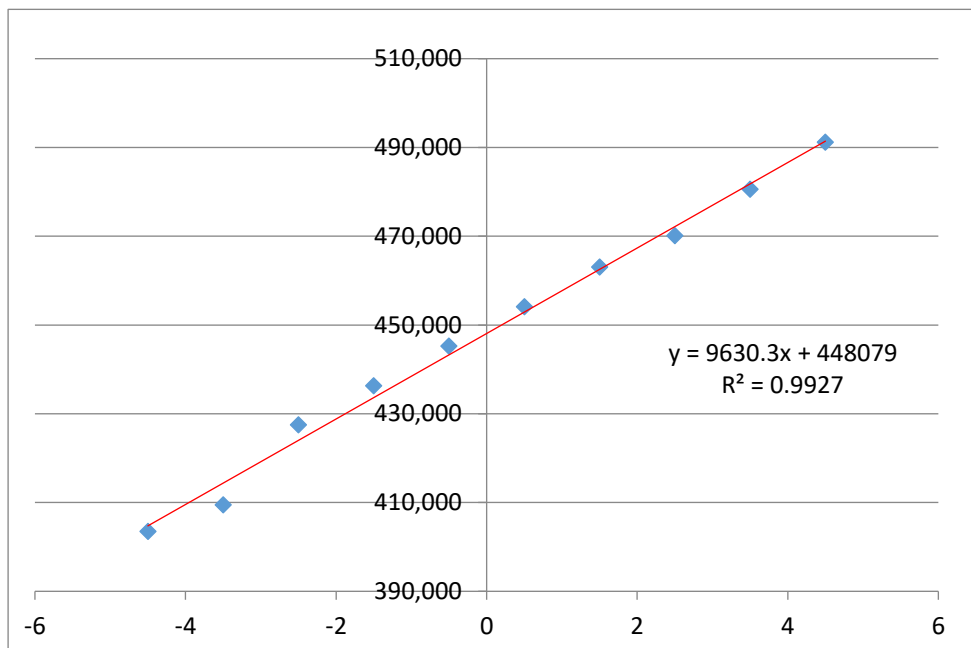


Figura 23. Regresión lineal para población estimada.

Con la función determinada a través de la herramienta de regresión lineal, realizamos la estimación de la población del distrito de Villa El Salvador para los siguientes años (2020 – 2026), cabe mencionar que el año 2019 no se ha considerado en el presente proyecto, por lo que no fue necesario estimarlo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15

Proyección de la demanda potencial VES 2020-2026

Ítem	Descripción	Año	X_i	Población (Y_i)
1		2009	-4.5	403,490
2		2010	-3.5	409,431
3		2011	-2.5	427,466
4	Data tomada de la Municipalidad de Villa El Salvador	2012	-1.5	436,289
5		2013	-0.5	445,189
6		2014	0.5	454,114
7		2015	1.5	463,014
8		2016	2.5	470,126
9		2017	3.5	480,524
10		2018	4.5	491,152
11		2019	5.5	-
12		2020	6.5	510,677
13	Información proyectada por medio de la regresión lineal simple	2021	7.5	520,307
14		2022	8.5	529,937
15		2023	9.5	539,567
16		2024	10.5	549,198
17		2025	11.5	558,828
18		2026	12.5	568,458
		Suma		8,257,767

De la misma manera, se realiza la estimación de población para los distritos de Chorrillos y San Juan de Miraflores, obteniendo la tabla de población estimada para los tres distritos.

Tabla 16

Población proyectada 2021 - 2026

Distritos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
VES	520,307	529,937	539,567	549,198	558,828	568,458
Chorrillos	349,811	353,691	357,571	361,451	365,331	369,212
SJM	428,588	432,402	436,215	440,028	443,842	447,655
Total	1,298,706	1,316,030	1,333,354	1,350,677	1,368,001	1,385,325

Estimación del mercado potencial

Tabla 17

Muestra desagregada por distritos

Distrito	Población 2021	B	C	Factor NSE	18-24	25-39	40-55	Total edad 18-55	Mercado potencial	% de cuota	Cuota distribuida	NSE B	NSE C
VES	520,307	7.9%	52.2%	60.1%	12.8%	25.5%	19.7%	58.0%	181,369	34%	23	3	20
Chorrillos	349,811	29.1%	48.8%	77.9%	12.8%	25.5%	19.7%	58.0%	158,051	30%	20	7	13
SJM	428,588	29.1%	48.8%	77.9%	12.8%	25.5%	19.7%	58.0%	193,645	36%	24	9	15
Totales	1,298,706								533,065	100%	67	19	48

Nota: datos tomados de CPI, 2019

Como se aprecia en la tabla 17 la muestra desagregada por distritos, la cual se ha tomado como base la población estimada del año 2021, para el caso del distrito de Villa El Salvador, el mercado potencial se determinó por medio del producto entre la población 2021 (520,307), el factor por NSE (60.1%) y el factor del total de edad de 18 hasta 55 años (58.0%) lo que asciende a 181,369 ($520,307 \times 60.1\% \times 58.0\%$), asimismo, se halló el porcentaje de la cuota de 34% ($181,369 / 533,065$), con la finalidad de distribuir porcentualmente la cantidad de encuestas aplicable al distrito (23 unidades para V.E.S.), ahora bien, 3 encuestas corresponde aplicar al NSE B ($7.9\% / 60.1\% \times 23$ encuestas) y 20 encuestas corresponde aplicar al NSE C ($52.2\% / 60.1\% \times 23$ encuestas). Con las mismas indicaciones se determinaron la cantidad de encuestas por NSE B y C para los distritos de Chorrillos y San Juan de Miraflores, obteniendo una encuesta total de 67 individuos que es la muestra de la investigación.

Tabla 18

Estimación del mercado potencial por distritos 2022-2026

Distritos	2022	2023	2024	2025	2026
VES	184,725	188,082	191,439	194,796	198,153
Chorrillos	159,805	161,558	163,311	165,064	166,817
SJM	195,368	197,091	198,814	200,537	202,260
Total	539,898	546,731	553,564	560,397	567,230

La tabla 18 muestra la estimación del mercado potencial, la cual se ha determinado con la población proyectada 2022 – 2026 (tabla 16), para el caso del distrito de Villa El Salvador año 2021 (tabla 18), es el producto entre la población proyectada 2022 (529,937), el factor por NSE 60.1% (tabla 17) y el factor del total de edad de 18 hasta 55 años 58.0% (tabla 17) lo que asciende a 184,725 ($529,937 \times 60.1\% \times 58.0\%$), que corresponde la estimación del mercado potencial por personas para el año 2022 del distrito de Villa El Salvador. Esta operación se realizó para los demás distritos por cada año.

Estimación del mercado disponible

Para la estimación del mercado disponible por distritos, consideramos los resultados de la respuesta de la encuesta que fue ¿Alquila usted stand comercial? esta pregunta filtro se realizó con la finalidad de identificar clientes interesados en alquilar nuestro stand comercial, además, identificar clientes que cuentan con posibilidad de adquirirlos por un periodo de tiempo.

Tabla 19

Clientes que alquilan stand comercial

Respuesta	f _i	%
Si	27	40%
No	40	60%
Total	67	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Para el cálculo del mercado disponible consideramos el resultado de la respuesta Si (40%) de la tabla 19. Por lo tanto, el mercado disponible es el

producto de la estimación del mercado potencial por distritos por el 40% de los encuestados (tabla 20), que respondieron que si alquilan un stand comercial ($184,725 \times 0.4 = 74,442$), de la misma manera para los siguientes años y demás distritos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20
Estimación del mercado disponible por distritos

Distritos	2022	2023	2024	2025	2026
VES	74,442	75,794	77,147	78,500	79,853
Chorrillos	64,399	65,105	65,812	66,518	67,225
SJM	78,730	79,425	80,119	80,813	81,508
Total	217,571	220,324	223,078	225,832	228,585

Estimación del mercado efectivo

El mercado efectivo es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de clientes que tienen la necesidad de alquilar un stand comercial y es más específico que el mercado disponible. Por ello, se ha tomado en cuenta la decisión de compra de los encuestados por medio de la pregunta: Si tuviera la oportunidad de adquirir un stand comercial en un lugar estratégico con alta influencia de público ¿Usted alquilaría allí?

Tabla 21
Disposición de compra

Respuesta	f _i	%	Peso	Ponderación
Definitivamente lo alquilaría	21	31%	100%	31.3%
Probablemente lo alquilaría	29	43%	50%	21.6%
Podría alquilarlo	15	22%	-	-
Probablemente no lo alquilaría	2	3%	-	-
Definitivamente no lo alquilaría	0	0%	-	-
Total	67	100%		53.0%

Para el cálculo del factor de disposición de compra trabajamos con la respuesta “Definitivamente lo alquilaría” (31%), porque es la que nos indica

aquellas personas más interesadas o con quienes existe una alta confiabilidad que nos alquilen, le otorgaremos un peso de 100% (ver tabla 21). Asimismo, hemos considerado pertinente incluir la respuesta “Probablemente lo alquilaría” (43%), porque indica que existe la probabilidad que nos alquilen, en este caso le otorgamos un peso de 50% de confiabilidad. Luego realizamos la ponderación “Definitivamente lo alquilaría” (31% x 100% = 31%) y “Probablemente lo alquilaría” (43% x 50% = 21.6%) para determinar el total ponderado que es la suma de ambos (53.0%).

Tabla 22
Estimación del mercado efectivo general

Distritos	2022	2023	2024	2025	2026
VES	39,443	40,160	40,877	41,593	42,310
Chorrillos	34,122	34,496	34,870	35,245	35,619
SJM	41,715	42,083	42,451	42,819	43,187
Total	115,280	116,739	118,198	119,657	121,116

Para el cálculo del mercado efectivo general del año 2022 del distrito de Villa El Salvador se realizó la multiplicación de la estimación del mercado disponible por distritos 74,442 (tabla 20) por el factor de disposición de compra 53.0% (tabla 21) obteniendo un resultado de 39,443 (74,442 x 53.0%). De esta manera se realiza el cálculo de los siguientes años, así como también, de los demás distritos de Chorrillos y San Juan de Miraflores.

Determinando el mercado efectivo por presentaciones

Para determinar el mercado efectivo por presentaciones (medida de stand de mayor preferencia), se ha utilizado la siguiente pregunta: ¿Cuál sería el tamaño de preferencia ideal de alquiler de stand? Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 23

Estimación de alquiler de stand por presentación

Respuesta	f _i	%	Peso
Alquiler de Stand de 3 x 3	23	34%	30%
Alquiler de Stand de 2 x 3	34	52%	70%
Alquiler de Stand de 2 x 4	1	2%	-
Alquiler de Stand de 3 x 4	8	12%	-
Alquiler de Stand de 3 x 5	0	0%	-
Total	67	100%	100%

Como se muestra en la tabla 23 la preferencia de los encuestados es con dos presentaciones, el stand de 3m x 3m y stand 2m x 3m con 34% y 52% respectivamente, las mismas que se la asignaron un peso de 30% para el primer caso y 70% para el segundo caso.

Por otro lado, es importante realizar la estimación del precio que está dispuesto a pagar por el tipo y medida de alquiler de stand (stand 3m x 3m y stand 2m x 3m), para tal finalidad, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquiler según el tipo de stand? centralizándonos en las dos primeras de mayor preferencia (tabla 23), los resultados se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 24

Estimación de factor precio por tipo de stand

Alquiler de Stand 2m x 3m				Alquiler de Stand 3m x 3m			
Precio en S/.	f _i	%	Factor	Precio en S/.	f _i	%	Factor
600 – 700	14	20.9%	-	900 - 1,000	18	26.9%	-
700 – 800	13	19.4%	-	1,000 - 1,100	11	16.4%	-
800 – 900	28	41.8%	41.8%	1,100 - 1,200	30	44.8%	44.8%
900 - 1,000	10	14.9%	14.9%	1,200 - 1,300	8	11.9%	11.9%
1,000 - 1,100	2	3.0%	3.0%	1,400 - 1,500	0	0.0%	0.0%
Total	67	100%	59.7%	Total	67	100%	56.7%

Según la tabla 24 del total de encuestados el 41.8% prefieren pagar entre S/ 800 y S/.900 asimismo, el 14.9% prefiere pagar entre S/.900 y S/.1,000 y solo el 3% tiene preferencia de pagar entre S/.1,000 y S/.1,100 estos tres intervalos de preferencia de pago por alquiler de stand 2m x 3m asciende una estimación de factor precio de 59.7%. Con los mismos lineamientos, se realiza el cálculo del alquiler de stand 3 x 3 que asciende una estimación de factor precio de 56.7%.

Tabla 25

Estimación del mercado efectivo por presentación

Distritos	2022	2023	2024	2025	2026
VES	6,711	6,833	6,955	7,077	7,199
Chorrillos	5,806	5,869	5,933	5,997	6,061
SJM	7,098	7,160	7,223	7,286	7,348
Total mercado efectivo de alquiler de Stand 3 x 3	19,615	19,863	20,111	20,360	20,608
VES	16,484	16,783	17,083	17,382	17,682
Chorrillos	14,260	14,416	14,573	14,729	14,886
SJM	17,433	17,587	17,741	17,894	18,048
Total mercado efectivo de alquiler de Stand 2 x 3	48,177	48,786	49,396	50,006	50,616
Total mercado efectivo	67,792	68,650	69,508	70,365	71,223

Al contar con dos presentaciones, se debe hallar el mercado efectivo general por presentación. El cual para el año 2022 del distrito de Villa El Salvador del stand 3m x 3m se halla multiplicando el mercado efectivo general (tabla 22 = 39,443) por el peso de la estimación del alquiler por presentación (tabla 23 = 30%) y la estimación de factor precio por tipo de stand (tabla 24 = 56.7%) lo que asciende a S/. 6,711 ($39,443 \times 30\% \times 56.7\%$), así sucesivamente para los siguientes años y de cada distrito. Se realiza el mismo procedimiento para estimar el mercado efectivo por presentación del stand 2m x 3m.

Estimación del mercado objetivo

Para realizar la estimación del mercado objetivo, primero tenemos que hallar la tasa de crecimiento poblacional, se ha tomado la información del mercado potencial proyectado por años (tabla 18), y determinar el crecimiento poblacional para el 2023 $((546,731 / 539,898) - 1) \times 100$ la cual fue 1.2656% como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26

Tasa de crecimiento poblacional

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado potencial	539,898	546,731	553,564	560,397	567,230
Crecimiento poblacional	1.2818%	1.2656%	1.2498%	1.2344%	1.2193%

En segundo lugar, basándose que es el mercado final de nuestro proyecto, se ha decidido fijar nuestro mercado objetivo en 50% de la participación de la marca competidora más baja, la que se determinó con la pregunta de la encuesta ¿Cuál es la marca de galería comercial que mejor recuerda? Obteniendo un resultado de 1% la marca menos conocida.

Tabla 27

Marca menos conocida

Descripción	fi	%
Galería comercial Richi	53	79%
Centro comercial Famza	13	19%
Aliplot librería	1	1%
Total	67	100%

Como se muestra en la tabla 27 la marca menos conocida fue empresa comercial de ploteos Aliplot librería con 1% de preferencia entre el total de encuestados.

Tabla 28

Factor de tasa de crecimiento

Descripción	%	Participación	Crecimiento
Marca menos conocida	1.00%	50%	0.5000%
Crecimiento poblacional promedio			1.2737%
Tasa de crecimiento aritmético mercado objetivo			30.0%
Crecimiento del mercado objetivo			0.3821%

Según la tabla 28 muestra la marca menos conocida (1%), nuestro negocio tendrá una participación de 50% (0.50), asimismo, la tasa de crecimiento poblacional promedio (1.2737%) que es la media aritmética del crecimiento poblacional; la tasa crecerá aritméticamente treinta por ciento (30.0%) del crecimiento promedio del mercado potencial (conservador), lo que nos da como resultado el crecimiento del mercado objetivo 0.3821% (1.2737% x 30.0%).

Tabla 29

Tasa de crecimiento del mercado objetivo por años

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento mercado objetivo	0.5000%	0.8821%	1.2642%	1.6464%	2.0285%

En tercer lugar, se realiza el cálculo de la tasa de crecimiento del mercado objetivo por años como muestra la tabla 29, para el año 2022 es la ponderación de la marca menos conocida (1% x 50% = 0.5000%), y el siguiente año 2023 es el crecimiento del mercado objetivo 2022 (0.5000%) y se adiciona la tasa de crecimiento del mercado objetivo (0.3821%) el resultado fue 0.8821%, de igual manera para el año 2024 (0.8821% + 0.3821 = 1.2642%).

Tabla 30

Estimación del mercado objetivo

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Stand 3m x 3m	98	175	254	335	418
Stand 2m x 3m	241	430	624	823	1,027
Total	339	606	879	1,158	1,445

En cuarto y último lugar, se estima el mercado objetivo por tipo de stand, la cual es la estimación del mercado efectivo por presentación, por la tasa de crecimiento del mercado objetivo y se obtiene los resultados de la tabla 30, que es nuestro mercado meta.

2.3. Estrategias de competencia en el mercado actual

Nuestros competidores más cercanos no son empresas formales, en su mayoría son negocios locales, comerciantes o micro empresarios que han venido creciendo con el tiempo, como estrategias principales podemos nombrar la ubicación y la adquisición de equipos tecnológicos que permiten prestar servicios a los estudiantes universitarios.

Respecto a la estrategia de ubicación, identificamos a las galerías y centro comercial cercana la universidad Ricardo Palma, es preciso señalar que tiempo atrás, dicha universidad era reconocida por la carrera de Arquitectura, lo que permitió a los comerciantes usar la estrategia de ubicación por la alta demanda de productos y servicios universitarios, dichos comerciantes se acentuaron en las casas aledañas, convirtiéndose después en locales y/o centros comerciales en la actualidad.

Con relación a la estrategia de implementación de nuevas tecnologías, los equipos necesarios para prestar servicios a los estudiantes como, impresiones, titeos, copias, cortes, ploteos, materiales, entre otros, la tecnología ha ido mejorando e innovando las cuales obligan a los comerciantes a estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, adquiriendo cada cierto tiempo nuevos productos que se innova en el mercado competitivo.

Por ello, uno de los mercados proveedores más importante es China, las importaciones y los tratados de libre comercio, coadyuvan a ofrecer productos a precios económicos y competitivos.



Figura 24. Principales estrategias empresariales del mercado local.

Fuente: (Ipsos Perú, 2020, p. 28).

Según un sondeo realizado a clientes SAE (Servicios de Asesoría Empresarial) de Apoyo Consultoría (2019), citado por Ipsos Perú (2020) refiere que las principales estrategias de competencia que utiliza el mercado actual es la reducción de costos, seguido de la implementación de nuevas tecnologías, un poco menos el desarrollo de nuevos productos y reforzamiento del equipo humano, y los factores de menor uso como estrategia empresarial se ubica la adquisición y fusiones, expansión de mercados y tercerización de ciertos procesos.

2.4. Porción del mercado y ventas

Como consumidores de los servicios y productos que se van a ofrecer tenemos como referencia a los comerciantes que ocupan las diversas galerías y/o tiendas comerciales cercanas a la Universidad Ricardo Palma. La investigación de mercado que fue realizada evidencia una demanda potencial en cuanto a los dos tipos de stand comercial para alquiler, por eso, se afirma una necesidad no atendida que puede ser satisfecha con el presente proyecto.

2.4.1. Cuantificación anual de la demanda

Recordemos, la estimación de nuestro mercado objetivo (tabla 30), que coadyuva estimar la cuantificación anual de la demanda de alquiler de stand comercial por medidas, no sin antes, realizar la redistribución porcentual de los stands comerciales como se realiza a continuación:

Tabla 31

Redistribución de stand comercial

Respuesta	f_i	%	Redistribución
Alquiler de Stand de 3 x 3	23	34%	39.53%
Alquiler de Stand de 2 x 3	34	52%	60.47%
		86%	100.00%

De acuerdo a la tabla 31, se muestra la preferencia de los clientes por dos tipos de stand (3 x 3 y 2 x 3), la que representa 34% y 52% respectivamente, ahora bien, al total obtenido (86%) se toma como 100% de preferencia, para realizar la redistribución para ambos tipos de stand, para el caso del stand comercial 3m x 3m corresponde 39.53% (34% / 86%) y para el stand comercial 2m x 3m corresponde 60.47% (52% / 86%).

Tabla 32

Cuantificación anual de la demanda

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Stand 3 x 3	39	69	101	133	165
Stand 2 x 3	146	260	378	498	621
Total	184	329	478	630	786

Como se aprecia en la tabla 32 la cuantificación en unidades de la demanda por años por tipo de stand comercial, la que se ha determinado con el producto del mercado objetivo y el porcentaje de redistribución por tipo de stand, para el caso del año 2022 la cuantificación de la demanda para el stand 3m x 3m fue 39 unidades ($968 \times 39.53\% = 39$). Por otro lado, para el caso del stand 2m x 3m la cuantificación de la demanda del año 2022 fue 146 unidades ($241 \times 60.47\% = 146$). De esta manera, obtenemos la cuantificación anual de la demanda para los años 2022 hasta 2026.

Tabla 33

Indicador porcentual anual de la demanda

Descripción	2022	2023	2024
Stand 3 x 3	15%	14%	13%
Stand 2 x 3	20%	15%	18%

La tabla 33 muestra los indicadores porcentuales de la demanda que será atendida en los primeros tres años del proyecto, donde el 15% se estima para el año 2022 del stand 3m x 3m y 20% para el stand 2m x 3m, de la misma forma para los siguientes años.

Tabla 34

Cuantificación de la demanda real

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Stand 3 x 3	6	10	14	14	14
Stand 2 x 3	30	40	67	67	67
Total	36	50	81	81	81

Como se observa en la tabla 34 se cuantifica que para el año 2022 la cantidad de stand inicial para atender la demanda de la medida 3m x 3m es de 6 unidades ($39 \times 15\% = 6$) y para el stand 2m x 3m es 30 unidades ($146 \times 20\% = 29$), es decir que para el primer año de operaciones se cuenta con 36 stand de alquiler; los siguientes años se calcula de la misma forma como el primer año.

2.4.2. Programa de alquiler anual en unidades físicas

Tabla 35

Programa de alquiler anual en unidades físicas stand 2m x 3m

Meses	2022 Alquiler	2023 Alquiler	2024 Alquiler	2025 Alquiler	2026 Alquiler
Ene	0	30	40	67	67
Feb	3	34	40	67	67
Mar	15	39	42	67	67
Abr	20	39	50	67	67
May	29	39	56	67	67
Jun	30	40	60	67	67
Jul	30	40	67	67	67
Ago	30	40	67	67	67
Sep	30	40	67	67	67
Oct	30	40	67	67	67
Nov	30	40	67	67	67
Dic	30	40	67	67	67
Total	277	461	690	804	804

Como se aprecia en la tabla 35 se ha realizado la programación de alquiler anual en unidades físicas para los stands 2m x 3m para los años 2022 – 2026, para ello, se ha estimado los meses con mayor movimiento comercial y teniendo en cuenta que los alquileres serán por contrato anual, se presenta las cantidades de unidades alquiladas por cada mes y con la proyección de los siguientes cinco años.

Tabla 36

Programa de alquiler anual en unidades físicas stand 3m x 3m

	2022	2023	2024	2025	2026
Meses	Alquiler	Alquiler	Alquiler	Alquiler	Alquiler
Ene	0	6	10	14	14
Feb	1	8	10	14	14
Mar	3	10	10	14	14
Abr	4	10	13	14	14
May	6	10	14	14	14
Jun	6	10	14	14	14
Jul	6	10	14	14	14
Ago	6	10	14	14	14
Sep	6	10	14	14	14
Oct	6	10	14	14	14
Nov	6	10	14	14	14
Dic	6	10	14	14	14
Total	56	114	155	168	168

Como se aprecia en la tabla 36 se ha realizado la programación de alquiler anual en unidades físicas para los stands 3m x 3m para los años 2022 – 2026, para ello, se ha estimado los meses con mayor movimiento comercial y teniendo en cuenta que los alquileres serán por contrato anual, se presenta las cantidades de unidades alquiladas por cada mes y con la proyección de los siguientes cinco años.

2.4.3. Programa de ingresos del primer año, en porcentaje, unidades físicas y desagregadas en forma mensual

Tabla 37

Precio de alquiler de los stands

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Stand 3 x 3	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611
Stand 2 x 3	900	990	1,089	1,198	1,318

El precio de alquiler se muestra en la tabla 37, para el stand 3m x 3m es S/. 1,100 y para el stand 2m x 3m es S/. 900. Además, se ha estimado un incremento del 10% anual del precio por tipo de stand para cada año proyectado.

Tabla 38

Cuadro de vencimiento del stand 2m x 3m

Meses	2022		2023		2024		2025		2026	
	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo
Ene	0	0	3	27	4	36	0	67	0	67
Feb	0	3	12	22	5	35	2	65	0	67
Mar	0	15	5	34	0	42	8	59	0	67
Abr	0	20	9	30	0	50	6	61	0	67
May	0	29	1	38	1	55	4	63	0	67
Jun	0	30	0	40	0	60	7	60	0	67
Jul	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Ago	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Sep	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Oct	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Nov	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Dic	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67

Tabla 39

Cuadro de vencimiento stand 3m x 3m

Meses	2022		2023		2024		2025		2026	
	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo
Ene	0	0	1	5	2	8	0	14	0	14
Feb	0	1	2	6	2	8	0	14	0	14
Mar	0	3	1	9	0	10	3	11	0	14
Abr	0	4	2	8	0	13	1	13	0	14
May	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Jun	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Jul	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Ago	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Sep	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Oct	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Nov	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Dic	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14

Como se muestra en la tabla 38 y 39 el cuadro de vencimientos de los stands alquilados 2m x 3m y 3m x 3m respectivamente, con el fin de clasificar como anterior los que están sujetos al cobro del año anterior; y nuevo son los stands con cobro del año vigente. Por ejemplo, para el stand 2m x 3m correspondiente al mes de enero del 2023, son 3 stands con cobro de S/. 900 y 27 stands con cobro de S/. 990 [(3x900) + (27x990)] que equivale a un ingreso de S/. 29,430.

Tabla 40

Programa de ingresos año 2022

Mes	Stand 2 x 3		Stand 3 x 3		Total ingreso	%
	Cant.	Ingreso	Cant.	Ingreso		
Ene	0	0	0	0	0	0.0%
Feb	3	2,700	1	1,100	3,800	1.2%
Mar	15	13,500	3	3,300	16,800	5.4%
Abr	20	18,000	4	4,400	22,400	7.2%
May	29	26,100	6	6,600	32,700	10.5%
Jun	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Jul	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Ago	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Sep	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Oct	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Nov	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Dic	30	27,000	6	6,600	33,600	10.8%
Total	277	249,300	56	61,600	310,900	100.0%

De acuerdo a la tabla 40 se aprecia la programación de ventas por meses para el primer año 2022 por tipo de stand alquilado, la información obtenida evidencia que el ingreso anual para el tipo de stand 2m x 3m es S/. 249,300 y el stand 3m x 3m es S/. 61,600 obteniendo un ingreso total que asciende a S/. 310,900 en total.

Además, se puede apreciar que durante los cinco primeros meses (enero a mayo), la cantidad alquilada no alcanza su proyección, dado que se estima que durante estos cinco primeros meses se enfrenta a una nueva experiencia en el rubro, lo cual se procede a castigar dichos meses. Por esta razón, a partir de junio del 2022 los ingresos son constantes en S/. 33,600 y representa el 10.8% de participación de los ingresos totales del año 2022.

2.4.4. Programa de ingresos del segundo al tercer año, en porcentaje, unidades físicas y desagregadas en forma mensual

Tabla 41

Programa de ingresos año 2023

Mes	Stand 2 x 3		Stand 3 x 3		Total ingreso	%
	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso		
Ene	30	29,430	6	7,150	36,580	6.2%
Feb	34	32,580	8	9,460	42,040	7.1%
Mar	39	38,160	10	11,990	50,150	8.5%
Abr	39	37,800	10	11,880	49,680	8.4%
May	39	38,520	10	12,100	50,620	8.6%
Jun	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Jul	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Ago	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Sep	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Oct	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Nov	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Dic	40	39,600	10	12,100	51,700	8.7%
Total	461	453,690	114	137,280	590,970	100.0%

Tabla 42

Programa de ingresos año 2024

Mes	Stand 2 x 3		Stand 3 x 3		Total ingreso	%
	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso		
Ene	40	43,164	10	13,068	56,232	5.9%
Feb	40	43,065	10	13,068	56,133	5.9%
Mar	42	45,738	10	13,310	59,048	6.2%
Abr	50	54,450	13	17,303	71,753	7.5%
May	56	60,885	14	18,634	79,519	8.3%
Jun	60	65,340	14	18,634	83,974	8.8%
Jul	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Ago	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Sep	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Oct	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Nov	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Dic	67	72,963	14	18,634	91,597	9.6%
Total	690	750,420	155	205,821	956,241	100.0%

Según la tabla 41 y 42 se aprecia los ingresos proyectados de los stands 2 x 3 y 3 x 3. Se estima que para el año 2023 se obtiene ingresos de S/. 590,970 en total y para el año 2024 se incrementa a S/. 956,241.

Tabla 43

Programa de ingresos año 2025

Mes	Stand 2 x 3		Stand 3 x 3		Total ingreso	%
	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso		
Ene	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Feb	67	80,042	14	20,497	100,539	8.3%
Mar	67	79,388	14	20,098	99,486	8.3%
Abr	67	79,606	14	20,364	99,970	8.3%
May	67	79,824	14	20,497	100,321	8.3%
Jun	67	79,497	14	20,497	99,994	8.3%
Jul	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Ago	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Sep	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Oct	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Nov	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Dic	67	80,259	14	20,497	100,757	8.4%
Total	804	960,171	168	245,436	1,205,608	126.1%

Tabla 44

Programa de ingresos año 2026

Mes	Stand 2 x 3		Stand 3 x 3		Total ingreso	%
	Cant	Ingreso	Cant	Ingreso		
Ene	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Feb	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Mar	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Abr	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
May	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Jun	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Jul	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Ago	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Sep	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Oct	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Nov	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Dic	67	88,285	14	22,547	110,832	8.3%
Total	804	1,059,423	168	270,566	1,329,988	100.0%

De acuerdo a la tabla 43 y 44 se aprecia los ingresos proyectados de los stands 2m x 3m y 3m x 3m para los años 2025 y 2026 respectivamente. Se estima que para el año 2025 se obtiene ingresos de S/. 1,205,608 en total y para el año 2026 se genera ingresos de S/. 1,329,988 en total. Es preciso señalar, que los ingresos se devengan independientemente de lo que se cobra, cumpliendo el principio del devengado.

Tabla 45

Resumen de ingresos proyectados 2022 - 2026

Meses	2022	2023	2024	2025	2026
Ene	0	36,580	56,232	100,757	110,832
Feb	3,800	42,040	56,133	100,539	110,832
Mar	16,800	50,150	59,048	99,486	110,832
Abr	22,400	49,680	71,753	99,970	110,832
May	32,700	50,620	79,519	100,321	110,832
Jun	33,600	51,700	83,974	99,994	110,832
Jul	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Ago	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Sep	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Oct	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Nov	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Dic	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Total	310,900	590,970	956,241	1,205,608	1,329,988

Según la tabla 45 muestra el resumen de los ingresos proyectados de los años 2022 – 2026, de los stands 2m x 3m y 3m x 3m, se espera que para el año 2026 se generen ingresos de S/. 1,329,988.

2.5. Evaluación de la estrategia propuesta

Por lanzamiento hemos decidido aplicar dos estrategias y sus tácticas para la difusión de la galería comercial Villa.

Estrategia 1

Lanzar una campaña masiva para dar a conocer a nuestros clientes potenciales de manera dirigida, donde se encuentran las bondades más importantes del proyecto.

Táctica 1, utilizar las redes sociales como facebook e instagram de manera sectorizada por páginas o grupos compuestos específicamente por comerciantes.

Táctica 2, usar los servicios de publicidad google como, por ejemplo: salir primeros en la opción de búsqueda de locales comerciales.

Estrategia 2

Con relación a la estrategia 2 se coloca publicidad en la misma ubicación de la galería comercial, donde anuncie la oferta de stand de la galería comercial Villa SAC., como se muestra en la siguiente figura.



Figura 25. Panel publicitario iluminado.

Táctica 1, colocar paneles publicitarios iluminados, con la finalidad de ser vistos de manera diurna y nocturna, donde se visualice el logo, la oportunidad de negocio y el contenido.

Táctica 2, colocar el número de teléfono y la página web en la publicidad que será atendida por una persona que brinde información y a la vez se registre en una base de datos.

2.5.1. Estrategia de precio

Para la fijación del precio debemos considerar tres tipos de limitaciones: costos, competencia y demanda (Pujol, 2002), lo cierto es que no se puede establecer el precio de los stands solo considerando los costos y agregando un margen de beneficio, sin antes haber analizado el precio que está dispuesto a

pagar el cliente por stand, ya sea de la medida 2m x 3m o la medida 3m x 3m. Con esta línea de ideas, se ha establecido como estrategia utilizar el precio de acuerdo a la encuesta realizada.

Tabla 46

Estrategia de precio

Descripción	Precio
Stand 2m x 3m	900
Stand 3m x 3m	1,100

La tabla 41 muestra la estrategia de fijación de precios de acuerdo a la encuesta y entrevista realizada a los comerciantes, y se está tomando en cuenta los resultados de la tabla 24, con el valor mínimo del intervalo para la fijación del precio del stand, con incremento del 10% por año.

2.5.2. Estrategia de producto o servicio

Según Pujol (2002) explica que todo producto que se ofrece en el mercado se caracteriza o se toma decisiones en base a cinco dimensiones: beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.

Con relación al producto Villanueva y De Toro (2017) se refiere a los productos aumentados a los que dan otros atributos ya sean físicos o no físicos que añaden valor al producto. Es aquí donde se soporta el plan de negocios, en brindar servicios diferenciados al de la competencia o servicio incrementado.

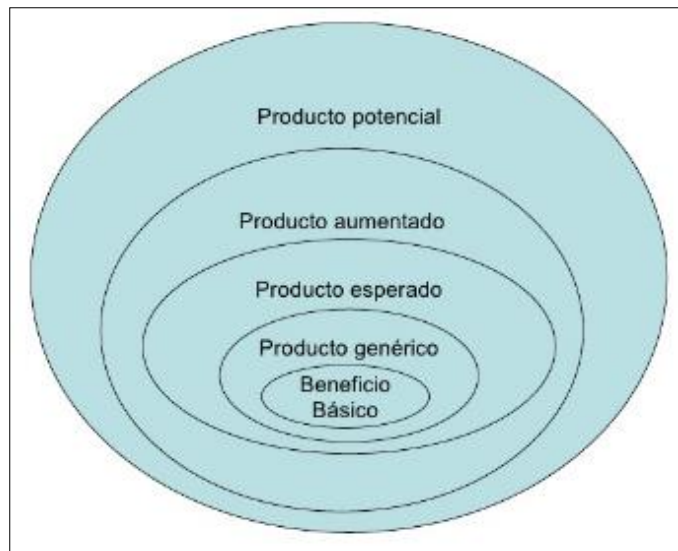


Figura 26. Las cinco dimensiones del producto.

Servicio esperado

Entre los servicios esperados para los clientes (comerciantes de alquiler del stand) de la galería comercial Villa SAC., se destaca los siguientes aspectos:

- Lugar estratégico.
- Espacios suficientes de exhibición.
- Servicios básicos (electrificación, agua, baños).
- Infraestructura adecuada.

Servicio aumentado o incrementado

Entre los servicios incrementados para los clientes (comerciantes de alquiler del stand) de la galería comercial Villa SAC., se destaca los siguientes servicios incrementados:

- Servicio de Branding (construcción de marca del centro comercial).
- Servicios de espectáculos en fiestas festivas.
- Servicio de marketing y publicidad.
- Capacitación gratuita a los clientes de la galería.

Tabla 47

Espectáculos por días festivos

	Evento	fechas
Enero		
Febrero	Día del Administrador y de la amistad	14-feb
Marzo	Inicio de carrera	31-mar
Abril	Día del Abogado	02-abr
Mayo	Día del trabajador	01-may
Junio		
Julio	Fiestas patrias y fin de ciclo	28-jul
Agosto	Inicio de carrera	31-ago
Septiembre	Día del Contador	11-set
Octubre	Día del Arquitecto	1er lunes
	Día del Psicólogo	13-oct
Noviembre		
Diciembre	Fin de ciclo	20-dic

La tabla 47 muestra los espectáculos por días festivos, que es una fortaleza de nuestros servicios aumentados, y consiste en brindarles a nuestros clientes apoyo en marketing y publicidad mediante eventos en días festivos para incrementar la afluencia de personas y con ello incrementar sus ingresos.

2.5.3. Estrategia de distribución

Como se ha comentado, el plan de negocios por ser un negocio nuevo presenta como único canal de distribución el lugar de ubicación que es el kilómetro 16.5 de la panamericana sur de Lima, Manzana A, Lote 05, del distrito de Villa El Salvador, ubicado estratégicamente.

2.5.4. Estrategia de comunicación

Objetivo general

Generar conocimiento de la existencia del servicio, así como también los atributos y beneficios de la galería comercial Villa SAC.

Estrategia comunicativa

Para la generación del conocimiento de la existencia del servicio, atributos y beneficios, se realizará campañas publicitarias tanto con paneles en el mismo lugar como redes sociales, dirigidos a páginas de interés del público objetivo (comerciantes).



Figura 27. Estrategia comunicativa.

La figura 27 muestra la estrategia comunicativa utilizada con las redes sociales de los atributos y beneficios dirigidos a nuestro mercado objetivo que son comerciantes de los distritos aledaños de Lima Sur.

Para generar intención de compra se implementará estrategias donde la inversión inicial no sea tan exigente, es decir, en vez de pedir dos meses de

garantía se exige solo un mes por apertura. Se seguirán los medios de comunicación siguiente:

- Venta personal (comunicación interpersonal).
- Exhibición.
- Página web.
- Redes sociales (fan page).
- Internet.
- App.

CAPÍTULO III. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

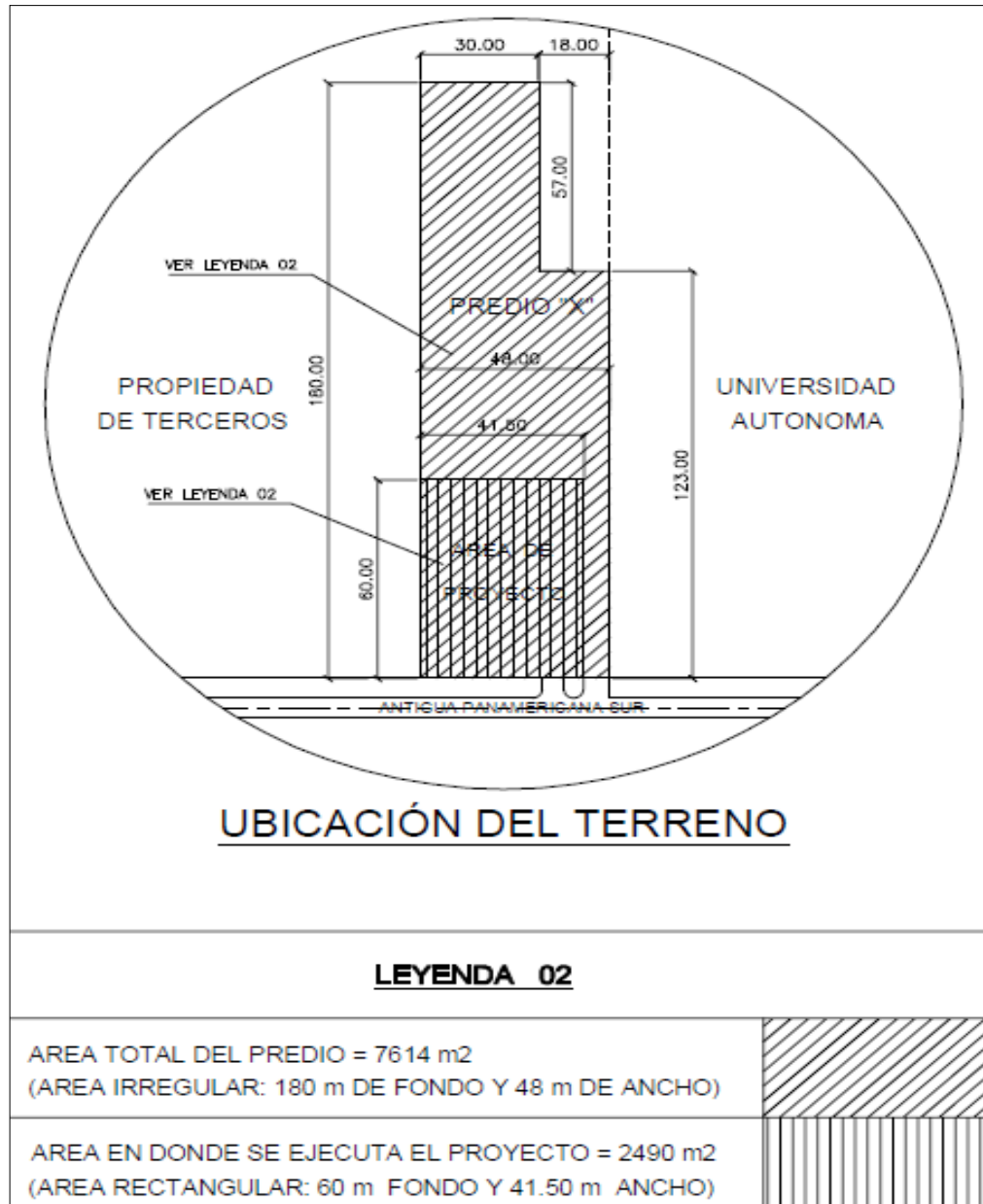


Figura 28. Área total del proyecto.

La galería comercial donde se ejecuta el proyecto tiene un área de 2,490 metros cuadrado (m²), con un ancho de 41.50 m y fondo de 60 m, asimismo, la galería presta servicios de alquiler de stand comercial en dos presentaciones 2m x 3m y 3m x 3m, además de 6 espacios de comidas categorizadas como otros ingresos.

La distribución de la planta cuenta con un total de 67 stands de 2m x 3m, 14 stands de 3m x 3m y 6 puestos de comida con su respectivo patio de comidas, garita de control, 13 estacionamientos para clientes, área administrativa, tópico y SSHH para varones y mujeres, como se muestra en la siguiente figura:

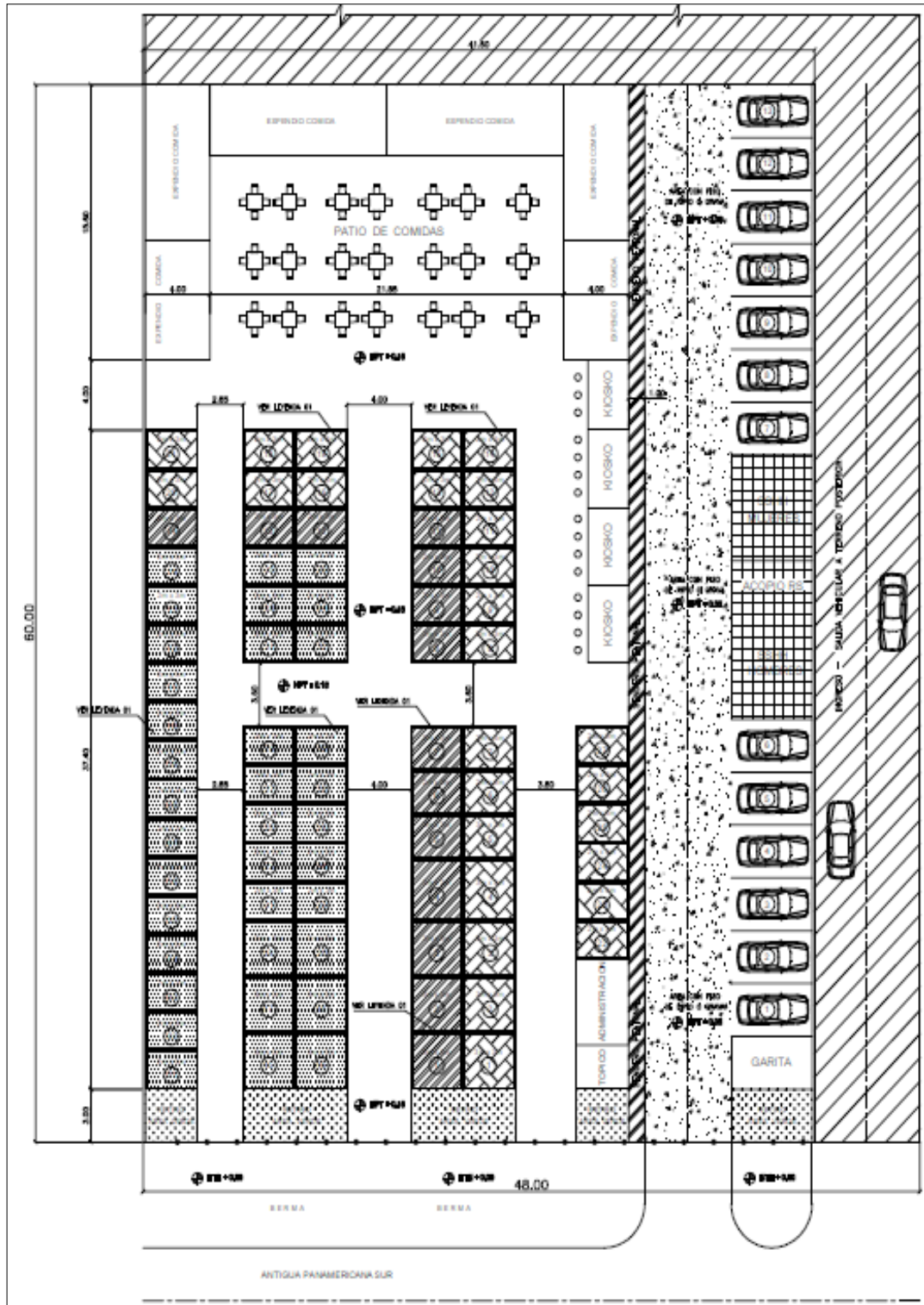


Figura 29. Distribución de planta general de la galería comercial.

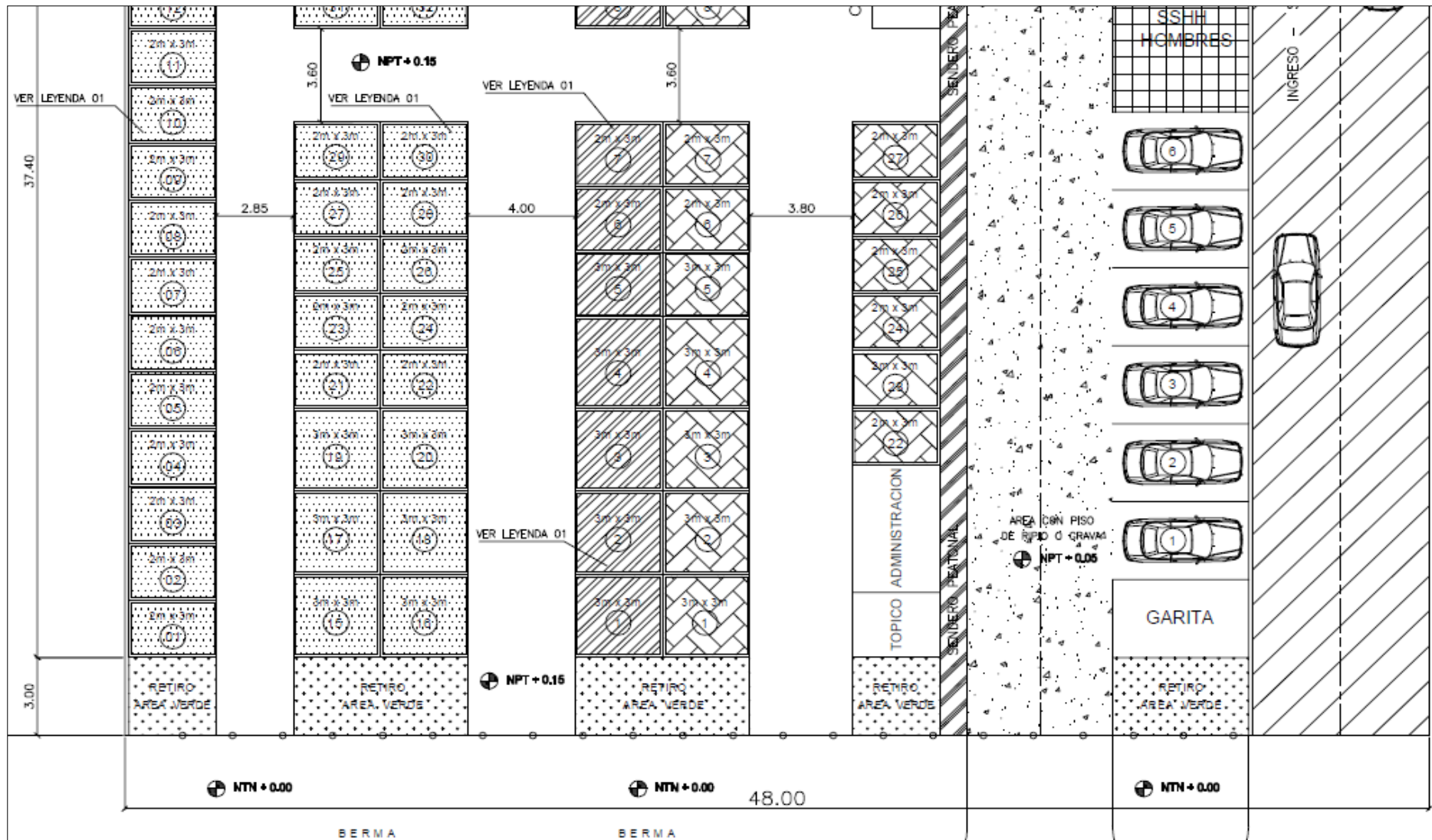


Figura 30. Distribución de planta vista 1 – entrada a la galería comercial.

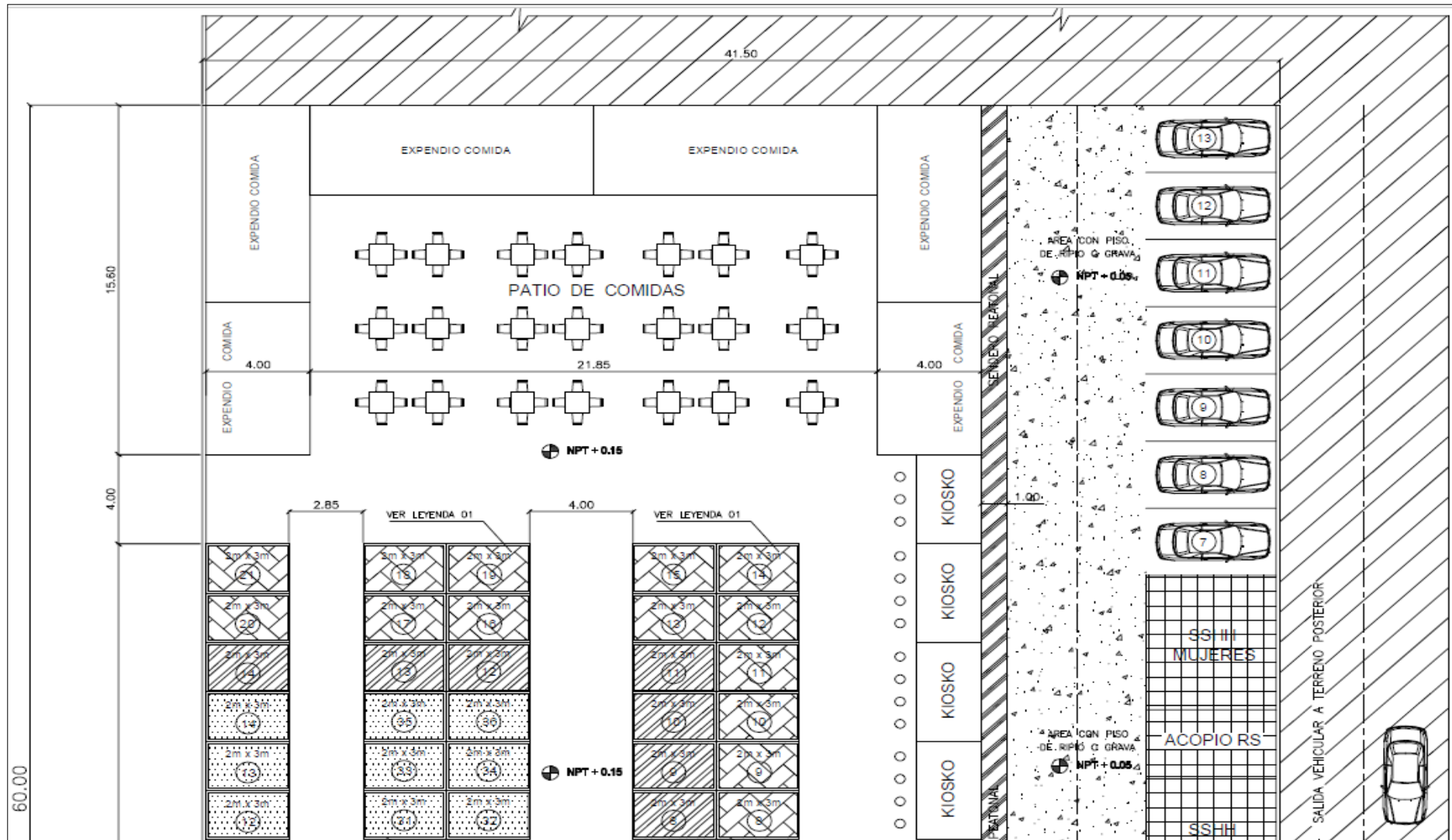


Figura 31. Distribución de planta vista 2 – posterior de la galería comercial.


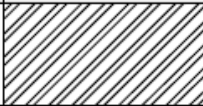


LEYENDA 01		CANTIDAD	
MODULOS - 1RA ETAPA (2021)		2m x 3m	3m x 3m
		30 und	06 und
MODULOS - 2DA ETAPA (2022)		2m x 3m	3m x 3m
		10 und	04 und
MODULOS - 3RA ETAPA (2023)		2m x 3m	3m x 3m
		27 und	04 und
TOTAL MODULOS		2m x 3m	3m x 3m
		67 und	14 und
ESTACIONAMIENTOS (A TECHO ABIERTO / SOBRE PISO RIPIO Ó GRAVA)		13 und	

Figura 32. Módulos de construcción por etapas.

Como se muestra en la figura 32 el proyecto será construido en tres etapas, se encuentra señalado en la leyenda 1 para diferenciar su cantidad de stand por etapas, la cuales se describen a continuación:

Módulos de la primera etapa

El primer año de operaciones, con el lanzamiento del proyecto se estima contar con 30 unidades de stand de 2m x 3m y 06 unidades de stand 3m x 3m teniendo un total de 36 stands disponibles para arrendar. Adicionalmente, se proyecta contar con tres (2) puestos de comida disponibles para alquilar.

En esta primera etapa estará disponible el área de administración, tópicos, SSHH, garita de control y estacionamientos.

Módulos de la segunda etapa

Para el segundo año, se proyecta la implementación de 10 unidades de stands de 2m x 3m y 04 unidades de stands de 3m x 3m adicionales a los construidos en la primera etapa. Asimismo, se proyecta contar con tres (3) puestos de comida en total para alquilar.

Módulos de la tercera etapa

Para el tercer año, se proyecta la implementación de 27 unidades de stands de 2m x 3m y 04 unidades de stands de 3m x 3m adicionales a la segunda etapa. Con esta proyección se cumple con lo que se establece en la tabla 34 cuantificación de la demanda real, y se tendrá disponible al finalizar la tercera etapa un total de 67 unidades de stand 2m x 3m, 14 unidades de stand 3m x 3m y 4 puestos de comidas disponibles para su alquiler y satisfacción de la demanda. Asimismo, como conservadores se estima el alquiler para el cuarto año un puesto de comida y para el quinto año otro puesto de comida, llegando a obtener un total de 6 puestos de comida.

Especificaciones técnicas

La construcción del proyecto presenta las siguientes especificaciones técnicas de acuerdo al plano de arquitectura y son:

- Los módulos serán prefabricados, con estructura metálica y paneles resistentes a factores climáticos, todos los módulos tendrán un punto de iluminación en el techo (con interruptor) y dos tomacorrientes.
- El piso donde estarán los módulos será una losa de concreto simple, de 10 cm de espesor, de igual manera para los SSHH, garita, administración, acopio.
- El área de los estacionamientos será cubierta con una capa de ripio o grava de 5 cm de espesor.

Zonas y ambientes del proyecto

La galería comercial cuenta con diferentes ambientes, las mismas que se detallan:

- 67 unidades de stand comercial de 2m x 3m.
- 14 unidades de stand comercial de 3m x 3m.
- 6 puestos de comida.
- 13 estacionamientos.
- Patio de comidas.
- Administración.
- Tópico.
- Garita de control.
- Servicios higiénicos para hombres y mujeres.

3.1.1 Stand comercial 2m x 3m



Figura 33. Modelo de stand 2m x 3m.

La figura 33 muestra el modelo del stand comercial en este caso del 2m x 3m, la que cuenta con un frontis elevado para e publicidad y el espacio debido dentro de las instalaciones.

3.1.2 Alcance

El plan de negocios debe cumplir antes y después de la construcción todos los documentos y permisos pertinentes en la Municipalidad de Villa El Salvador, tales como se menciona:

- Plano de localización.
- Plano de distribución.
- Plano de electrificación.
 - Plano de iluminación.
 - Plano de tomacorriente.
 - Pozo a tierra.
- Plano estructural.
- Plano de instalaciones sanitarias.
- Declaratoria de fábrica.
- Defensa civil.
- Licencia de funcionamiento.

SSJ INGENIERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L <small>DESARROLLO DE PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERIA</small>			
Proforma: N° 0001-10-2020			
Cliente: <i>Sra. Pilar Miranda Briceño</i>			
Ubicación:	VILLA EL SALVADOR		
Referencia:	DESARROLLO DE PROYECTO : GALERIAS COMERCIALES - VILLA EL SALVADOR		
Area del proyecto:	2880 m2		
Item.	Cant.	Descripción	PRECIO UNIT.S/. SUB TOTAL S/.
1.0	1.0	DESARROLLO DE PROYECTO	
		ARQUITECTURA	3.5 10000.0
		- Memoria descriptiva y cuadro de detalles	
		- Presentaciones y proyeccion en 3D de la fachada e interiores	
		- Detalles de acabados constructivos	
		- Desarrollo de planos de planta, cortes y elevaciones	
		INGENIERIA ESTRUCTURAL CIVIL	3.5 10000.0
		- Memoria descriptiva	
		- Calculos justificativos	
		- Especificaciones tecnicas	
		- Planos de planta, cortes, elevaciones y detalles	
		DISEÑO DE INSTALACIONES ELECTRICAS	1.6 4500.0
		- Memoria descriptiva	
		- Calculos justificativos	
		- Especificaciones tecnicas	
		- Planos de planta y detalles	
		DISEÑO DE INSTALACIONES REDES CONTRAINCENDIO	1.6 4500.0
		- Memoria descriptiva	
		- Calculos justificativos	
		- Especificaciones tecnicas	
		- Planos de planta y detalles	
		DISEÑO DE INSTALACIONES SANITARIAS - AGUA / DESAGUE	1.6 4500.0
		- Memoria descriptiva	
		- Especificaciones tecnicas	

Figura 34. Empresa SSJ Ingeniería y Construcción EIRL a cargo de la obra.

Durante la construcción del proyecto la empresa supervisora SSJ Ingeniería y Construcción EIRL., será la encargada de hacer cumplir fielmente el proyecto, tomando en consideración el expediente técnico de cada especialidad, así como de solucionar cualquier imprevisto durante la construcción de la obra. El esquema del diseño de la obra, se cuenta con el siguiente cuadro de áreas:

Tabla 48

Tabla de áreas donde se ejecuta el proyecto

Descripción	Cantidad	Fondo	Ancho	Área total m ²
Área total del predio (irregular)		180.0 m	48.0 m	7,614
Área total del proyecto		60.0 m	41.5 m	2,490
Stand de 2m x 3m	67	2.0 m	3.0 m	402
Stand de 3m x 3m	14	3.0 m	3.0 m	126

3.1.3 Reglamento interno de uso

La creación de un reglamento interno de uso para los arrendatarios es indispensable para la mejor convivencia entre arrendatarios, administradores y la comodidad y tranquilidad del target principal y secundario al realizar sus compras, las normas de conducta básica de seguridad, honestidad, respeto y limpieza, son importantes para garantizar una buena experiencia al público objetivo, es por esta razón, que se diseña el siguiente reglamento del centro comercial:

- El área interna del local alquilado debe permanecer limpia y ordenada.
- Horario de atención es todos los días de 9 am hasta las 10 pm.
- Todos los vendedores están obligados a usar un polo de color negro o blanco, con pantalón oscuro y zapatos, no short, no biverí, no sandalia.
- Los vendedores podrán usar el área de servicio asignado para la limpieza de los stands en los horarios definidos: en la mañana de 7:00 am a 8:00 am y en la noche de 8:00 pm a 9:00 pm.

- Todas las mercaderías deberán exhibirse únicamente dentro del área de su tienda, está prohibido usar las zonas de tránsito.
- Cualquier problema interno se debe comunicar inmediatamente al personal de seguridad quién actuará como medida de mediador.
- Los proveedores podrán dejar sus mercaderías los días lunes y miércoles en los horarios de 10:00 am a 1:00 pm.

3.2. Ingresos y márgenes operativos

3.2.1. Ingresos

Según lo manifestado por Sánchez (2009) refiere que los ingresos de una compañía se devengan por la venta de un bien o la prestación de un servicio o por otras actividades que se realizan durante un periodo de tiempo.

Por lo tanto, los ingresos que genera el proyecto es el servicio de alquiler de cada uno de los stands comercial. Los ingresos por alquiler mensual proyectado para los cinco años, es simplemente la cantidad proyectada en unidades de stand por el precio de alquiler por año correspondiente, para cada tipo de stand (2m x 3m y 3m x 3m), según su cuadro de vencimientos como se realizó el cálculo del programa de ingresos del primer año.

A continuación, se presenta el resumen de los ingresos proyectados por años de los dos tipos de stand comercial 2m x 3m y 3m x 3m, como se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 49

Ingresos por alquiler mensuales proyectados en soles

Meses	2022	2023	2024	2025	2026
Ene	0	36,580	56,232	100,757	110,832
Feb	3,800	42,040	56,133	100,539	110,832
Mar	16,800	50,150	59,048	99,486	110,832
Abr	22,400	49,680	71,753	99,970	110,832
May	32,700	50,620	79,519	100,321	110,832
Jun	33,600	51,700	83,974	99,994	110,832
Jul	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Ago	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Sep	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Oct	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Nov	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Dic	33,600	51,700	91,597	100,757	110,832
Total	310,900	590,970	956,241	1,205,608	1,329,988

La tabla 49 muestra los ingresos proyectados mensuales por los cinco años, y por los dos tipos de stands (2m x 3m y 3m x 3m), obteniendo para el año 2022 la suma de S/. 310,900; para el año 2023 S/. 590,970; para el año 2024 S/. 956,241; para el año 2025 S/. 1,205,608; y para el año 2026 S/. 1,329,988 en total.

Otros ingresos

El presente proyecto ha denominado otros ingresos a los seis (6) puestos de comidas ubicadas en la parte posterior, la misma que se tiene el precio unitario y la cantidad alquilada por mes y años.

Es preciso señalar que esta área tiene su patio de comidas que es utilizado también para los eventos citados anteriormente en fechas festivas, por tanto, cuenta con un escenario central de acuerdo al plano de arquitectura.

Tabla 50

Precio y cantidad de otros ingresos

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Precio de puesto de comida	2,000	2,500	3,000	3,000	3,000
Cantidad de alquiler mensual	2	3	4	5	6

La tabla 50 muestra el precio por puesto de comida, para el año 2022 es S/. 2,000 y solo se alquila 2 unidades; para el año 2023 el precio es S/. 2500 y se alquila 3 unidades; para los demás años se proyecta que el precio sea estable en S/. 3,000 sin embargo, la cantidad alquilada es 4, 5 y 6 para los años 2024, 2025 y 2026 respectivamente (se procedió al castigo de las unidades alquiladas en un nivel conservador).

Por tanto, con esta información se determina la proyección de otros ingresos por meses y años, para los seis puestos de comida de la siguiente manera:

Tabla 51

Otros ingresos

Mes	2022	2023	2024	2025	2026
Ene	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Feb	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Mar	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Abr	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
May	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Jun	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Jul	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Ago	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Sep	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Oct	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Nov	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Dic	4,000	7,500	12,000	15,000	18,000
Total	48,000	90,000	144,000	180,000	216,000

3.2.2. Egresos o gastos

Según Sánchez (2009) define a los egresos como: “Los gastos representan flujos de salida de recursos en forma de disminuciones del activo (...); producto del desarrollo de actividades como administración, comercialización, investigación, financiación y otras realizadas durante el periodo” (p. 14).

Las erogaciones o salidas de dinero son los gastos administrativos y gastos de ventas (gastos operativos), es importante señalar que la administración del local comercial será la encargada de los diferentes servicios, facilitando al arrendatario que se enfoque solo en su negocio.

Los gastos de planilla administrativa de la galería comercial Villa SAC., se basan en el sueldo del administrador general desde el primer año proyectado, y el sueldo del asistente administrativo a partir del segundo año proyectado, las que tienen beneficio de acuerdo a lo establecido en la Remype, es decir el 50% de los beneficios.

Con relación a los gastos de la planilla de ventas de la galería comercial Villa SAC., se fundamenta en el sueldo del jefe de marketing y comercial a partir del primer año de operaciones, y el sueldo del asistente comercial a partir del segundo año de operaciones, también, tienen los beneficios de acuerdo a lo que establece la Remype.

En cuanto a los gastos de servicios de terceros se menciona los gastos de seguridad, servicios de limpieza y mantenimiento en general. Los gastos por servicios básicos corresponden aquellos gastos de electricidad, agua, telefonía, útiles varios, entre otros.

Finalmente, los otros gastos de administración comprenden la telefonía móvil, servicio contable externo, alquiler, entre otros.

Tabla 52

Gastos de planilla administrativa

Descripción	2022		2023		2024		2025		2026	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Sueldo del administrador general	2,800	33,600	3,000	36,000	3,200	38,400	3,500	42,000	3,800	45,600
Gratificación 50%	2,800	2,800	3,000	3,000	3,200	3,200	3,500	3,500	3,800	3,800
CTS 50%	1,400	1,400	1,500	1,500	1,600	1,600	1,750	1,750	1,900	1,900
Bono ley gratificación 9%	252	252	270	270	288	288	315	315	342	342
Essalud 9%	252	3,024	270	3,240	288	3,456	315	3,780	342	4,104
Seguro vida ley 1.7%	48	571	51	612	54	653	60	714	65	775
Total	7,552	41,647	8,091	44,622	8,630	47,597	9,440	52,059	10,249	56,521
Sueldo del asistente administrativo			1,400	16,800	1,600	19,200	2,000	24,000	2,000	24,000
Gratificación 50%			1,400	1,400	1,600	1,600	2,000	2,000	2,000	2,000
CTS 50%			700	700	800	800	1,000	1,000	1,000	1,000
Bono ley gratificación 9%			126	126	144	144	180	180	180	180
Essalud 9%			126	1,512	144	1,728	180	2,160	180	2,160
Seguro vida ley 1.7%			24	286	27	326	34	408	34	408
Total	0	0	3,776	20,824	4,315	23,798	5,394	29,748	5,394	29,748
Total general	7,552	41,647	11,867	65,446	12,946	71,395	14,834	81,807	15,643	86,269

La tabla 52 muestra el presupuesto de gastos de planilla por años del área administrativa, para el primer año de operación, se contará con el sueldo del administrador general de la galería comercial Villa, y el pago de los beneficios de ley acogidos al Remype (pago de beneficios afectos con el 50%), es decir la gratificación (julio y diciembre con el 50% de la remuneración) y CTS (50% de la remuneración), bono ley gratificación (9% anual), Essalud (9% mensual) y el seguro vida ley (1.7% mensual). Asimismo, para el segundo año se proyecta la contratación de un asistente administrativo con los beneficios de la ley Remype.

Tabla 53

Gastos de planilla de ventas

Descripción	2022		2023		2024		2025		2026	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Sueldo del jefe de marketing y comercial	3,000	36,000	3,200	38,400	3,400	40,800	3,700	44,400	4,000	48,000
Gratificación 50%	3,000	3,000	3,200	3,200	3,400	3,400	3,700	3,700	4,000	4,000
CTS 50%	1,500	1,500	1,600	1,600	1,700	1,700	1,850	1,850	2,000	2,000
Bono ley gratificación 9%	270	270	288	288	306	306	333	333	360	360
Essalud 9%	270	3,240	288	3,456	306	3,672	333	3,996	360	4,320
Seguro vida ley 1.7%	51	612	54	653	58	694	63	755	68	816
Total	8,091	44,622	8,630	47,597	9,170	50,572	9,979	55,034	10,788	59,496
Sueldo del asistente comercial			1,500	18,000	2,000	24,000	2,400	28,800	2,400	28,800
Gratificación 50%			1,500	1,500	2,000	2,000	2,400	2,400	2,400	2,400
CTS 50%			750	750	1,000	1,000	1,200	1,200	1,200	1,200
Bono ley gratificación 9%			135	135	180	180	216	216	216	216
Essalud 9%			135	1,620	180	2,160	216	2,592	216	2,592
Seguro vida ley 1.7%			26	306	34	408	41	490	41	490
Total	0	0	4,046	22,311	5,394	29,748	6,473	35,698	6,473	35,698
Total general	8,091	44,622	12,676	69,908	14,564	80,320	16,452	90,731	17,261	95,194

Según la tabla 53 se muestra la proyección de los gastos correspondientes a la planilla de ventas, para el primer año se proyecta la remuneración de un jefe de marketing, cuya función es la operación del área comercial, y para el segundo año se realiza el contrato de un asistente comercial; al igual que la planilla de remuneraciones administrativas, los colaboradores cuentan con el beneficio de la Remype (50% de beneficios), las mismas que se detallan en la tabla, asimismo, se estima que para el año 2022 los gastos de planilla de ventas ascienden a S/. 44,622 y para el año 2026 se estima un gasto de S/. 95,194.

Tabla 54

Gastos de servicios de terceros

Descripción	2022			2023			2024			2025			2026		
	Cant	Unitario	Anual	Cant	Unitario	Anual	Cant	Unitario	Anual	Cant	Unitario	Anual	Cant	Unitario	Anual
Servicio de seguridad	2	2,000	48,000	3	2,100	75,600	3	2,200	79,200	3	2,310	83,160	3	2,426	87,318
Servicios de limpieza	1	1,100	13,200	2	1,200	28,800	2	1,400	33,600	2	1,470	35,280	2	1,544	37,044
Servicio de mantenimiento				1	2,000	24,000	1	2,000	24,000	1	2,100	25,200	1	2,205	26,460
Total	3		61,200	6		128,400	6		136,800	6		143,640	6		150,822

La tabla 54 muestra los gastos de servicios de terceros por años (seguridad, limpieza y mantenimiento), para el 2022 se proyecta un gasto de S/. 61,200 y será distribuido porcentualmente al costo del servicio, gasto administrativo y gastos de ventas. Por otro lado, la tabla 55 muestra los gastos por servicio básicos de energía, agua y otros, que también serán prorrateados.

Tabla 55

Gastos por servicios básicos

Descripción	2022		2023		2024		2025		2026	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Energía eléctrica	1,000	12,000	1,300	15,600	1,500	18,000	1,575	18,900	1,654	19,845
Agua	700	8,400	900	10,800	1,000	12,000	1,050	12,600	1,103	13,230
Telefonía fija e Internet	550	6,600	700	8,400	750	9,000	788	9,450	827	9,923
Útiles de limpieza	150	1,800	200	2,400	220	2,640	231	2,772	243	2,911
Total	2,400	28,800	3,100	37,200	3,470	41,640	3,644	43,722	3,826	45,908

Tabla 56

Otros gastos de administración

Otros gastos	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler de local comercial	12,000	13,200	14,400	15,600	16,800
Servicio contable externo	7,200	9,600	10,800	11,000	11,000
Telefonía móvil	600	1,200	1,200	1,500	1,500
Útiles de oficina	600	960	1,080	1,080	1,080
Otros gastos	600	840	1,080	1,080	1,080
Total gastos varios	21,000	25,800	28,560	30,260	31,460

De acuerdo con la tabla 56 titulada otros gastos de administración, son aquellos gastos asociados a la administración de la galería comercial Villa, tales como: alquiler del local comercial, servicio contable externo, telefonía móvil del personal de oficina, entre otros, y serán distribuidos porcentualmente.

Tabla 57

Otros gastos de ventas

Otros gastos	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler de local comercial	12,000	13,200	14,400	15,600	16,800
Community Manager	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Telefonía móvil	600	600	600	600	600
Dominio, hosting	180	180	180	200	200
Publicidad	30,000	33,000	36,000	20,000	20,000
Campañas festivas	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Útiles de oficina	600	600	600	600	600
Otros gastos	600	600	600	600	600
Total gastos varios	61,980	66,180	70,380	55,600	56,800

La tabla 57 titulada otros gastos de ventas, son aquellos gastos presupuestados relacionadas al aspecto comercial del negocio, tales como: alquiler del local estimado para las ventas, Community Manager (gestor de redes), publicidad, dominio, entre otros. Es preciso señalar, estos gastos serán distribuidos porcentualmente según la tabla de distribución por áreas que se presenta a continuación.

Tabla 58

Distribución porcentual por áreas

Descripción	Servicio	Administración	ventas	Total
Energía eléctrica	90%	5.0%	5.0%	100%
Agua	95%	2.5%	2.5%	100%
Telefonía fija e internet	85%	7.5%	7.5%	100%
Servicio de seguridad	80%	10.0%	10.0%	100%
Servicios de limpieza	80%	10.0%	10.0%	100%
Servicio de mantenimiento	80%	10.0%	10.0%	100%
Útiles de limpieza	90%	5.0%	5.0%	100%
Alquiler de local comercial	80%	10.0%	10.0%	100%

La tabla 58 titulada distribución porcentual por áreas, donde el gasto de la energía eléctrica será distribuido con 90% para el costo del servicio de alquiler, 5% para gastos administrativos y 5% para gastos de ventas.

Tabla 59

Costo de venta del servicio de alquiler por años

Meses	Tipo	2022	2023	2024	2025	2026
Servicio de seguridad 80%	Variable	38,400	60,480	63,360	66,528	69,854
Servicios de limpieza 80%	Variable	10,560	23,040	26,880	28,224	29,635
Servicio de mantenimiento 80%	Variable	0	19,200	19,200	20,160	21,168
Costo de mano de obra		48,960	102,720	109,440	114,912	120,658
Energía eléctrica 90%	Variable	10,800	14,040	16,200	17,010	17,861
Agua 95%	Variable	7,980	10,260	11,400	11,970	12,569
Internet 85%	Fijo	5,610	7,140	7,650	8,033	8,434
Útiles de limpieza 90%	Variable	1,620	2,160	2,376	2,495	2,620
Alquiler de local 80%	Fijo	96,000	105,600	115,200	124,800	134,400
Otros costos del servicio		122,010	139,200	152,826	164,307	175,883
Total costo de venta del servicio		170,970	241,920	262,266	279,219	296,540

La tabla 59 evidencia la proyección del costo de ventas del servicio, se incluye como mano de obra aquellos costos de servicio de seguridad, limpieza y mantenimiento; y como gastos indirectos la energía eléctrica, agua y otros, con su respectivo porcentaje de distribución.

Tabla 60

Gastos de administración anual

Descripción	Tipo	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldo del admin.	Fijo	33,600	36,000	38,400	42,000	45,600
Sueldo del asistente administrativo	Fijo	0	16,800	19,200	24,000	24,000
Gratificación 50%	Fijo	2,800	4,400	4,800	5,500	5,800
Pago de CTS 50%	Fijo	1,400	2,200	2,400	2,750	2,900
Bono ley (9% de las gratificaciones)	Fijo	252	396	432	495	522
Essalud 9%	Fijo	3,024	4,752	5,184	5,940	6,264
Seguro vida ley 1.7%	Fijo	571	898	979	1,122	1,183
Total gastos de planilla		41,647	65,446	71,395	81,807	86,269
Seguridad 10%	Variable	4,800	7,560	7,920	8,316	8,732
Limpieza 10%	Variable	1,320	2,880	3,360	3,528	3,704
Mantenimiento 10%	Variable	0	2,400	2,400	2,520	2,646
Total servicios de terceros		6,120	12,840	13,680	14,364	15,082
Energía eléctrica 5%	Variable	600	780	900	945	992
Agua 2.5%	Variable	210	270	300	315	331
Telefonía fija e internet 7.5%	Fijo	495	630	675	709	744
Útiles de limpieza 5%	Variable	90	120	132	139	146
Total depreciación		40,802	36,722	33,050	29,745	26,771
Depreciación	Fijo	40,802	36,722	33,050	29,745	26,771
Total servicios básicos		1,395	1,800	2,007	2,107	2,213
Alquiler de local 10%	Fijo	12,000	13,200	14,400	15,600	16,800
Servicio contable	Fijo	7,200	9,600	10,800	11,000	11,000
Telefonía móvil	Fijo	600	1,200	1,200	1,500	1,500
Útiles de oficina	Fijo	600	960	1,080	1,080	1,080
Otros gastos	Fijo	600	840	1,080	1,080	1,080
Total gastos varios		21,000	25,800	28,560	30,260	31,460
Total gastos administrativos		110,965	142,608	148,692	158,283	161,795

Según la tabla 60 evidencia la proyección de gastos de administración anual de la galería comercial Villa, que viene a ser el consolidado de todos los gastos presentados en las tablas anteriores. El gasto de administración para el año 2022 asciende a S/. 110,965 y para el año 2026 asciende a S/. 161,795. Para el cálculo de dichos gastos, se ha utilizado la tabla de distribución porcentual por áreas.

Tabla 61

Gastos de venta anual

Descripción	Tipo	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldo del jefe de marketing y comercial	Fijo	36,000	38,400	40,800	44,400	48,000
Sueldo del asistente comercial	Fijo	0	18,000	24,000	28,800	28,800
Gratificación 50%	Fijo	3,000	4,700	5,400	6,100	6,400
Pago de CTS 50%	Fijo	1,500	2,350	2,700	3,050	3,200
Bono ley (9% de las gratificaciones)	Fijo	270	423	486	549	576
Essalud 9%	Fijo	3,240	5,076	5,832	6,588	6,912
Seguro vida ley 1.7%	Fijo	612	959	1,102	1,244	1,306
Total gastos de planilla		44,622	69,908	80,320	90,731	95,194
Servicio de seguridad 10%	Variable	4,800	7,560	7,920	8,316	8,732
Servicio de limpieza 10%	Variable	1,320	2,880	3,360	3,528	3,704
Servicio de mantenimiento 10%	Variable	0	2,400	2,400	2,520	2,646
Total servicios de terceros		6,120	12,840	13,680	14,364	15,082
Energía eléctrica 5%	Variable	600	780	900	945	992
Agua 2.5%	Variable	210	270	300	315	331
Telefonía fija e internet 7.5%	Fijo	495	630	675	709	744
Útiles de limpieza 5%	Variable	90	120	132	139	146
Total servicios básicos		1,395	1,800	2,007	2,107	2,213
Alquiler de local 10%	Fijo	12,000	13,200	14,400	15,600	16,800
Community Manager	Fijo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Telefonía móvil	Fijo	600	600	600	600	600
Dominio, hosting	Fijo	180	180	180	200	200
Publicidad	Fijo	30,000	33,000	36,000	20,000	20,000
Campañas festivas	Fijo	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Útiles de oficina	Fijo	600	600	600	600	600
Otros gastos	Fijo	600	600	600	600	600
Total gastos varios		61,980	66,180	70,380	55,600	56,800
Total gastos de ventas		114,117	150,728	166,387	162,803	169,289

Según la tabla 61 muestra la proyección de gastos de ventas anual de la galería comercial Villa, que viene a ser el consolidado de todos los gastos presentados en las tablas anteriores. El gasto de ventas para el año 2022 asciende a S/. 114,117 y para el año 2026 asciende a S/. 169,289.

3.3. Horizonte de vida del servicio

Tabla 62

Proyección de ventas 2m x 3m en base a la capacidad instalada

Meses	2022		2023		2024		2025		2026	
	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado
Ene	0	0	0	30	0	40	0	67	0	67
Feb	3	3	4	34	0	40	0	67	0	67
Mar	12	15	5	39	2	42	0	67	0	67
Abr	5	20	0	39	8	50	0	67	0	67
May	9	29	0	39	6	56	0	67	0	67
Jun	1	30	1	40	4	60	0	67	0	67
Jul	0	30	0	40	7	67	0	67	0	67
Ago	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Sep	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Oct	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Nov	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67
Dic	0	30	0	40	0	67	0	67	0	67

El horizonte de vida del proyecto es de 5 años, se ha realizado la proyección considerando la investigación de los expertos, es decir, los tres primeros meses nuestros servicios de alquiler no serán tan altas, ya que seremos nuevos en el mercado, además, la capacidad instalada de alquiler de stand de 2m x 3m para el primer año es de 30 stand, para el segundo año de 40 stand y para el tercer año de 67 stand.

Para el año 2022 se espera alquilar al 100% (30 unidades) a partir del sexto mes dado que seremos nuevos en el mercado, por ello, se castiga que para el mes de enero no se alquile ningún stand, para febrero se proyecta alquilar 3 stand, para marzo 12 stand (total de stand alquilado 15 unidades), para el mes de abril se estima alquilar 5 stand más (total 20 unidades), para el mes de mayo 9 stand (29 unidades) y para el mes de junio se complementa con los 30 stand alquilado en total, llegando a la capacidad máxima.

Tabla 63

Proyección de ventas 3m x 3m en base a la capacidad instalada

Meses	2022		2023		2024		2025		2026	
	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquilado	Nuevo	Alquiler	Nuevo	Alquiler
Ene	0	0	0	6	0	10	0	14	0	14
Feb	1	1	2	8	0	10	0	14	0	14
Mar	2	3	2	10	0	10	0	14	0	14
Abr	1	4	0	10	3	13	0	14	0	14
May	2	6	0	10	1	14	0	14	0	14
Jun	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Jul	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Ago	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Sep	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Oct	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Nov	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14
Dic	0	6	0	10	0	14	0	14	0	14

Con relación a la tabla 63 muestra la proyección en unidades de alquiler de stand de 3m x 3m en base a la capacidad instalada, para este tipo de stand se ha proyectado que para el primer año de operación se cuenta con 06 unidades disponibles para alquilar, para el segundo año se proyecta la construcción de 4 stand (total 10 unidades), y para el tercer año alcance la capacidad máxima de 14 stand disponibles para alquilar.

De igual manera de la proyección del stand anterior, y según la información de los expertos, se espera que para el primer mes como nuevos en el mercado, no se alquile ningún stand comercial, se proyecta alquilar 1, 2, 1 y 2 para los meses de febrero, marzo, abril y mayo respectivamente, alcanzando este último mes la capacidad máxima de 6 unidades disponibles de alquiler de stand comercial. Para el segundo año, se espera alcanzar la capacidad máxima a partir del mes de marzo y para el tercer año a partir del mes de mayo, con un total de 14 stand comercial alquilados.

3.4. Costos fijos y variables

Por su variabilidad los costos se clasifican en fijos y variables. Los costos fijos son aquellos costos que permanecen fijos independientemente si se alquila un stand o no, y los costos variables son los que varían de acuerdo al número de stand alquilado.

3.4.1. Costos fijos

De acuerdo con Andrade (2013) indica: "(...) Son costos que no guardan una relación de causalidad directa con las fluctuaciones de la producción" (p. 288).

Los costos fijos son erogaciones que la empresa tiene que pagar independientemente del nivel de operación de la compañía, es decir, son gastos fijos mensuales que se debe pagar, se alquile o no se alquile un stand. En efecto, los costos fijos para este plan de negocios son los que se menciona a continuación:

Tabla 64

Costos fijos totales

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta del servicio	101,610	112,740	122,850	132,833	142,834
Gasto de administración	103,945	91,876	100,630	112,776	118,473
Gasto de ventas	107,097	136,718	151,375	147,040	152,738
Gastos financieros	96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Total costos fijos	409,560	422,642	437,756	433,830	429,597

La tabla 64 muestra los costos fijos por tipo de costo y gasto, esta información será útil para el cálculo del punto de equilibrio en unidades e ingresos en moneda nacional.

3.4.2. Costos variables

Según los aportes de García (2014) sostiene: “Son aquellos costos cuya magnitud cambia en razón directa al volumen de las operaciones realizadas” (p. 243).

De acuerdo a lo manifestado por el autor, los costos variables cambian en función de las ventas realizadas por la organización, por tanto, se describe en la siguiente tabla los componentes del costo variable total.

Tabla 65

Costos variables totales

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta del servicio	69,360	129,180	139,416	146,387	153,706
Gasto de administración	7,020	14,010	15,012	15,763	16,551
Gasto de ventas	7,020	14,010	15,012	15,763	16,551
Total costos variables	83,400	157,200	169,440	177,912	186,808

La tabla 65 muestra los costos variables totales por tipo de costo y gasto, esta información será útil para el cálculo del punto de equilibrio de la galería comercial Villa.

3.5. Indicadores de punto de equilibrio

Respecto al punto de equilibrio, el autor Andrade (2013) define: “El análisis del punto de equilibrio indica el nivel de ventas en el cual las utilidades serán cero” (p. 339).

Es decir, el punto de equilibrio es el punto muerto de una empresa, dicho de otra manera, es cuando la organización no gana ni pierde o simplemente se encuentra en equilibrio. Según Andrade (2013) refiere que la fórmula para determinar el punto de equilibrio en unidades es el siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribuci3n ponderado}}$$

Tabla 66

C3lculo del punto de equilibrio para multi producto a3o 2022

Descripci3n	Stand 2 x 3	Stand 3 x 3	Otros	Total
Unidades a vender anual	277	56	24	357
Total unidades		357		
% Participaci3n	77.59%	15.69%	6.72%	100.00%
Precio de venta unitario	900	1,100	2,000	
Costo venta unitario	372	75	32	479
Precio promedio ponderado		1005.32		
Costo promedio ponderado		302.27		
Costo fijo anual 2022		409,560		
Margen de contribuci3n	528	1,025	1,968	
MC ponderado		703.05		
Punto de equilibrio en unidades		583 und		
Punto de equilibrio en ingresos		S/. 585,644		
PE por producto anual	452	91	39	
PE por producto mensual	38	8	3	

De acuerdo con la tabla 66 el punto de equilibrio fue 583 unidades que representa un ingreso de S/. 585,644 para que la empresa no gane ni pierda, es decir, los costos y los ingresos son iguales. A continuaci3n, se detalla el c3lculo para tres tipos de productos de la siguiente manera:

Unidad alquilada anual

Son las cantidades proyectadas de arrendamiento anual (2022) por tipo de stand comercial 277, 56 y 24 unidades, es decir, del stand 2m x 3m se alquila 277 unidades en el a3o, del stand 3m x 3m corresponde 56 unidades y de otras 24 unidades en el a3o.

Total unidades

Es la suma de las unidades alquiladas de todo el año ($277 + 56 + 24 = 357$ und) que corresponde 357 unidades alquiladas de los tres tipos de stand alquilados.

Porcentaje de participación

Se obtiene dividiendo las unidades proyectadas en el año entre el total de unidades, multiplicado por cien $[(277 / 357) * 100]$ lo que se obtiene como participación 77.59% para el stand 2m x 3m, 15.69% para el stand 3m x 3m, y 6.72% para otros.

Precio de venta unitario

Es el precio asignado para el año 2022 por tipos de stand comercial, S/. 900; S/. 1,100 y S/. 2,000 para los tres tipos de stand respectivamente.

Costo de venta unitario

Para hallar el costo de venta unitario total, se procede a dividir el costo de venta total del año 2022 (tabla 59 = S/. 170,970), entre la unidad alquilada anual (357 unidades), lo que se tiene como costo variable unitario de los tres tipos de stand S/. 479.

Ahora bien, para hallar el costo de venta unitario para el stand 2m x 3m se multiplica S/. 479 por el porcentaje de participación (77.59%), lo que corresponde S/. 372. Del mismo modo, para el stand 3m x 3m se multiplica S/. 479 por el porcentaje de participación (15.69%) y se obtiene S/. 75. Finalmente, para otros corresponde S/. 32 de costo variable unitario.

Precio promedio ponderado

Es la suma de los productos del precio de venta unitario por el porcentaje de participación por cada tipo de stand, $[(900 \cdot 77.59\%) + (1,100 \cdot 15.69\%) + (2,000 \cdot 6.72\%)]$, el precio promedio ponderado fue S/. 1,005.32. También, se puede utilizar la fórmula del Excel (Sumaproducto), donde se selecciona la matriz del precio de venta unitario con la matriz del porcentaje de participación.

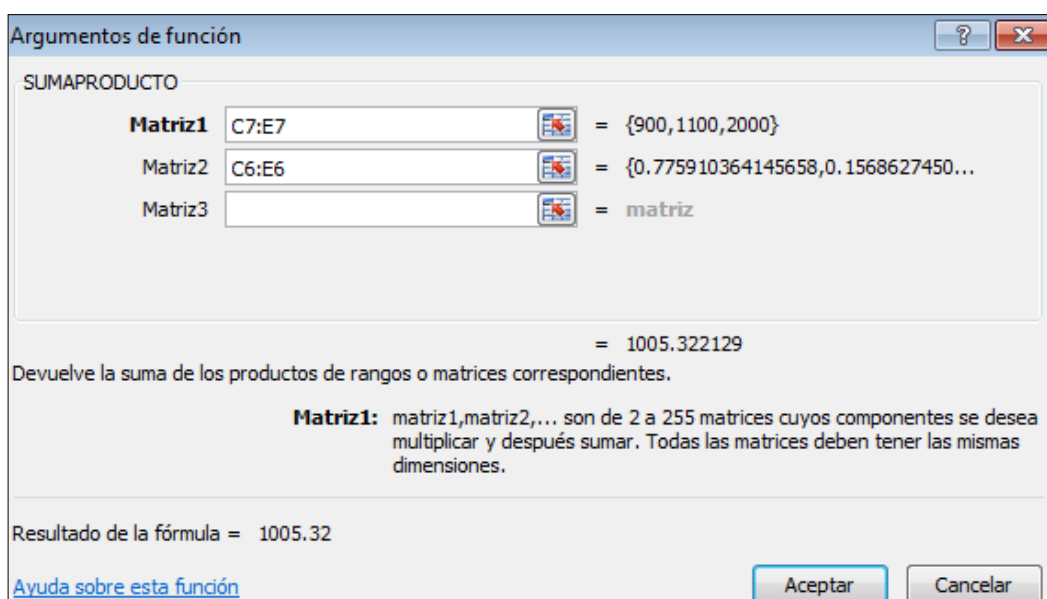


Figura 35. Cálculo del precio promedio ponderado.

Costo promedio ponderado

Al igual que el precio promedio ponderado, el costo promedio ponderado es la suma de los productos del costo de venta unitario por el porcentaje de participación por cada tipo de stand $[(372 \cdot 77.59\%) + (75 \cdot 15.69\%) + (32 \cdot 6.72\%)]$ obteniendo un valor de S/. 302.27.

Asimismo, el costo promedio ponderado se determinó a través de la fórmula "Sumaproducto" del programa Excel, seleccionando la matriz de costo de venta unitario y la matriz del porcentaje de participación, tal y como se muestra en la siguiente figura.

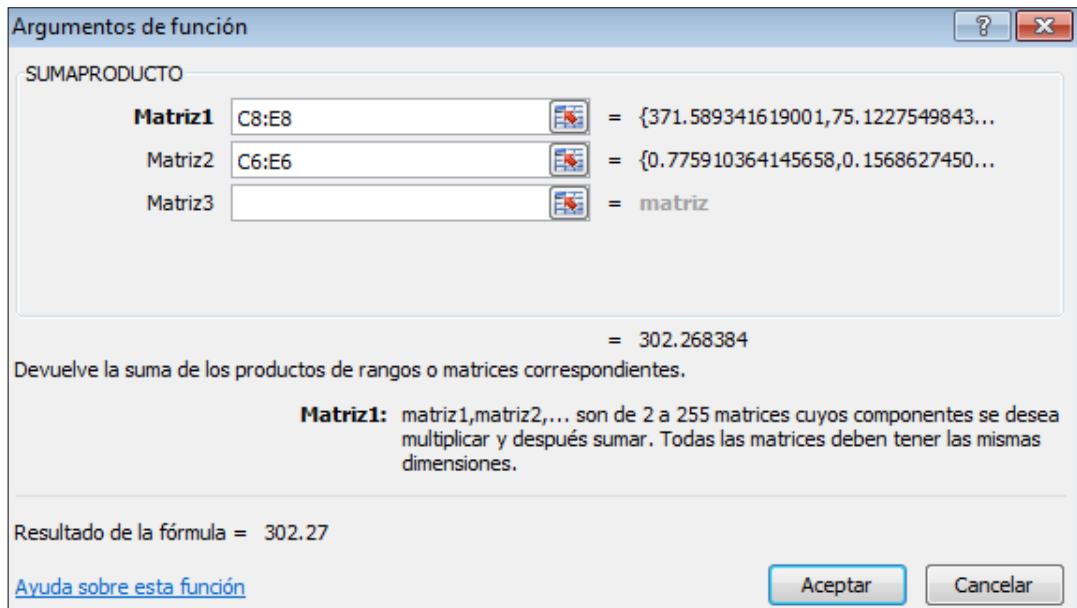


Figura 36. Cálculo del costo promedio ponderado.

Costo fijo anual

El costo fijo anual corresponde al año 2022, dado que se va determinar el punto de equilibrio para el primer año de operación, el costo fijo anual asciende a S/. 409, 560 (ver tabla 64).

Margen de contribución

El margen de contribución se calcula con la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo de venta unitario por tipo de stand. El margen de contribución para el stand 2m x 3m es S/. 528 (900 – 372), para el stand 3m x 3m es S/. 1,025 (1,100 – 75), y para otro tipo de stand es S/. 1,968 (2,000 – 32).

Margen de contribución ponderado

El margen de contribución ponderado es la suma de los productos del margen de contribución por el porcentaje de participación por cada tipo de stand [(528*77.59%) + (1,025*15.69%) + (1,968*6.72%)] obteniendo un valor de S/. 703.05.

Asimismo, el margen de contribución ponderado se determinó a través de la fórmula “Sumaproducto” del programa Excel, seleccionando la matriz del margen de contribución y la matriz del porcentaje de participación, tal y como se muestra en la siguiente figura.

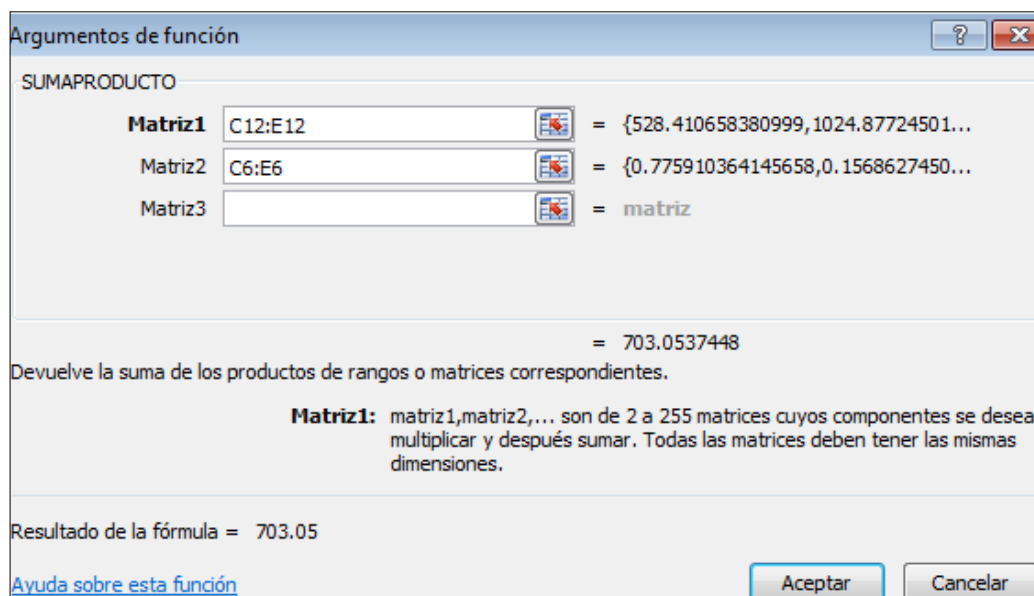


Figura 37. Cálculo del margen de contribución ponderado.

Punto de equilibrio en unidades

El punto de equilibrio en unidades es la cantidad de alquiler de stand necesaria para estar en equilibrio la empresa o no perder ni ganar, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costo fijo anual}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

Por tanto, el punto de equilibrio fue 583 unidades para el año 2022 (409,560 / 703.05) que quiere decir, que la galería comercial tiene que alquilar 583 veces los stands comerciales en todo el año de los tres tipos.

Punto de equilibrio en soles

El punto de equilibrio en soles es el producto del precio promedio ponderado y el punto de equilibrio en unidades ($1005.32 \times 583 = S/. 585,644$). A continuación, se realiza la tabla del punto de equilibrio, donde los costos totales son iguales al ingreso total de la galería comercial Villa.

Tabla 67

Punto de equilibrio en unidades y soles año 2022

Unidades	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Ingreso total
0	0	409,560	409,560	0
50	15,113	409,560	424,673	50,266
100	30,227	409,560	439,786	100,532
150	45,340	409,560	454,900	150,798
200	60,454	409,560	470,013	201,064
250	75,567	409,560	485,127	251,331
300	90,681	409,560	500,240	301,597
350	105,794	409,560	515,353	351,863
400	120,907	409,560	530,467	402,129
450	136,021	409,560	545,580	452,395
500	151,134	409,560	560,694	502,661
583	176,085	409,560	585,644	585,644
550	166,248	409,560	575,807	552,927
600	181,361	409,560	590,921	603,193
650	196,474	409,560	606,034	653,459
700	211,588	409,560	621,147	703,725
750	226,701	409,560	636,261	753,992
800	241,815	409,560	651,374	804,258

Según la tabla 67 muestra que cuando no se alquila ningún tipo de stand, el costo variable es cero (0), sin embargo, se tiene que cubrir los costos fijos (S/. 409,560), sin obtener ingresos, generándose pérdidas.

Por el contrario, cuando se encuentra en equilibrio, la galería comercial tiene que alquilar un mínimo de 583 unidades en el año (de los tres tipos de stand), para que el costo variable sea S/. 176,085 más el costo fijo de S/. 409,560 obteniendo un costo total de S/. 585,644 igualando este resultado a los ingresos obtenidos en el año de S/. 585,644.

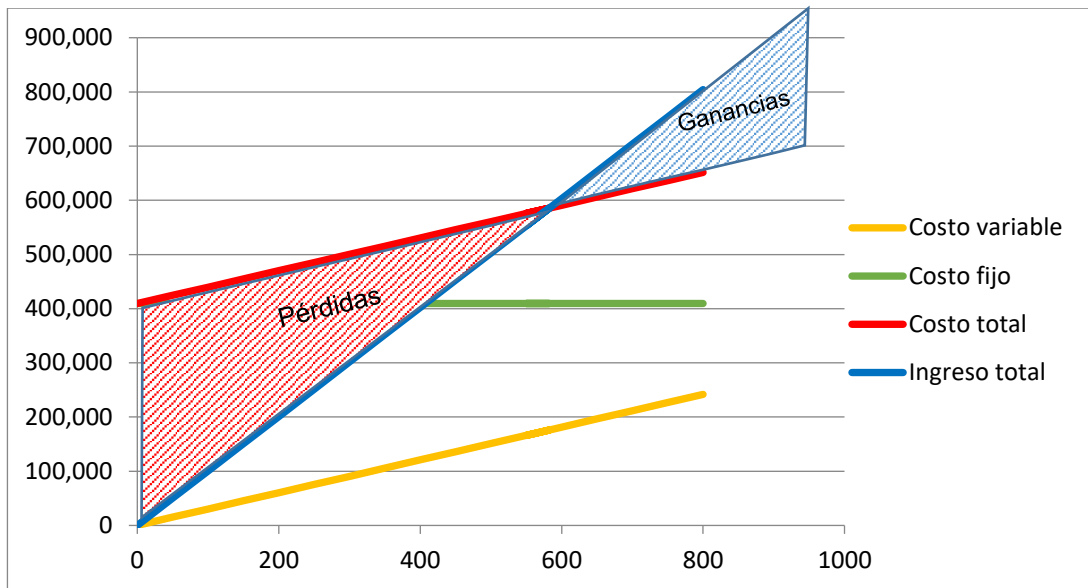


Figura 38. Punto de equilibrio en unidades y soles.

La figura 38 muestra el gráfico del punto de equilibrio, el eje de coordenadas "x" son las unidades que se va alquilar (583 unidades) y el eje de coordenadas "y" son los ingresos totales por alquiler (S/. 585,644), encontrándose en este punto el equilibrio de la galería comercial.

Punto de equilibrio por producto mensual en unidades

El punto de equilibrio mensual en unidades para el tipo de stand 2m x 3m, se multiplica las unidades mínimas de alquiler en el año (583 unidades) por el porcentaje de participación del stand (77.59%) y dividirlo entre los doce meses.

$$\text{Alquiler de stand 2m x 3m} = \frac{583 * 77.59\%}{12} = 38 \text{ und.}$$

$$\text{Alquiler de stand 3m x 3m} = \frac{583 * 15.69\%}{12} = 8 \text{ und.}$$

$$\text{Alquiler otros} = \frac{583 * 6.72\%}{12} = 3 \text{ und.}$$

CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Ciclo de operación

Se ha determinado el ciclo de operación del servicio brindado, según los siguientes procesos.

4.1.1. Acondicionamiento del local

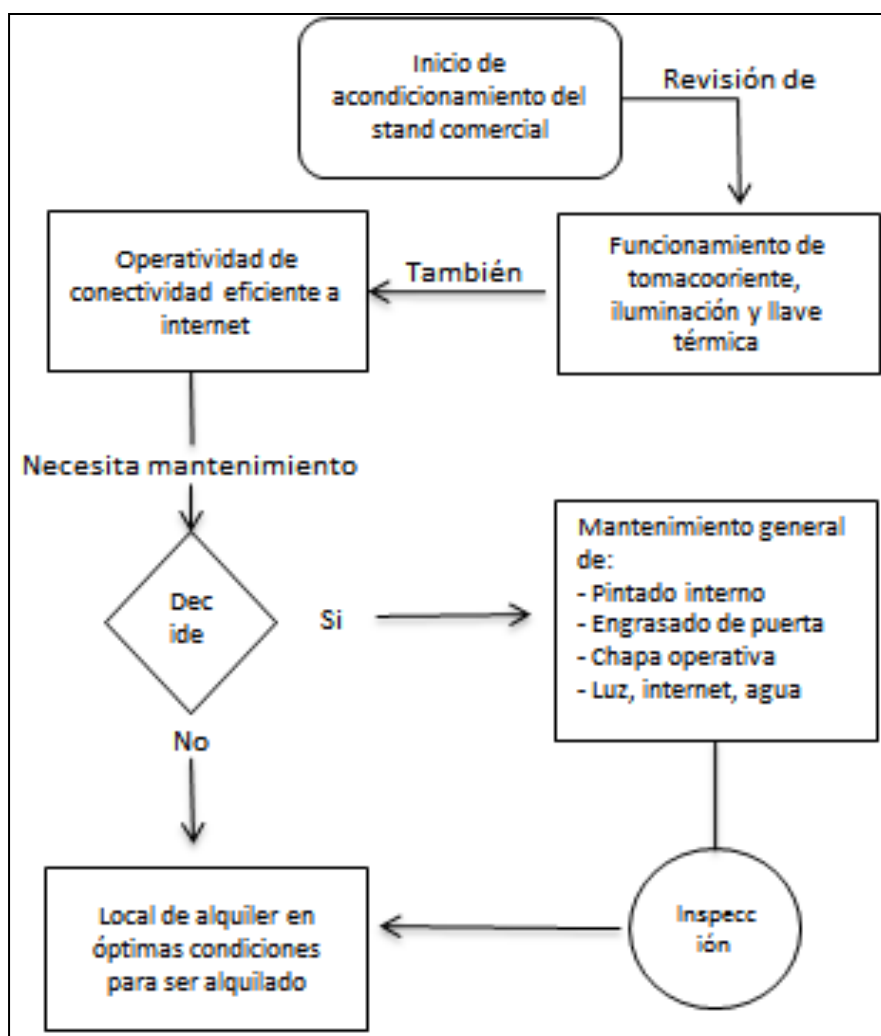


Figura 39. Flujograma acondicionamiento del local comercial.

La figura 39 muestra el flujograma de revisión de los stands para su disponibilidad en alquiler, verificando su acondicionamiento en base a estos criterios.

4.1.2. Difusión del servicio

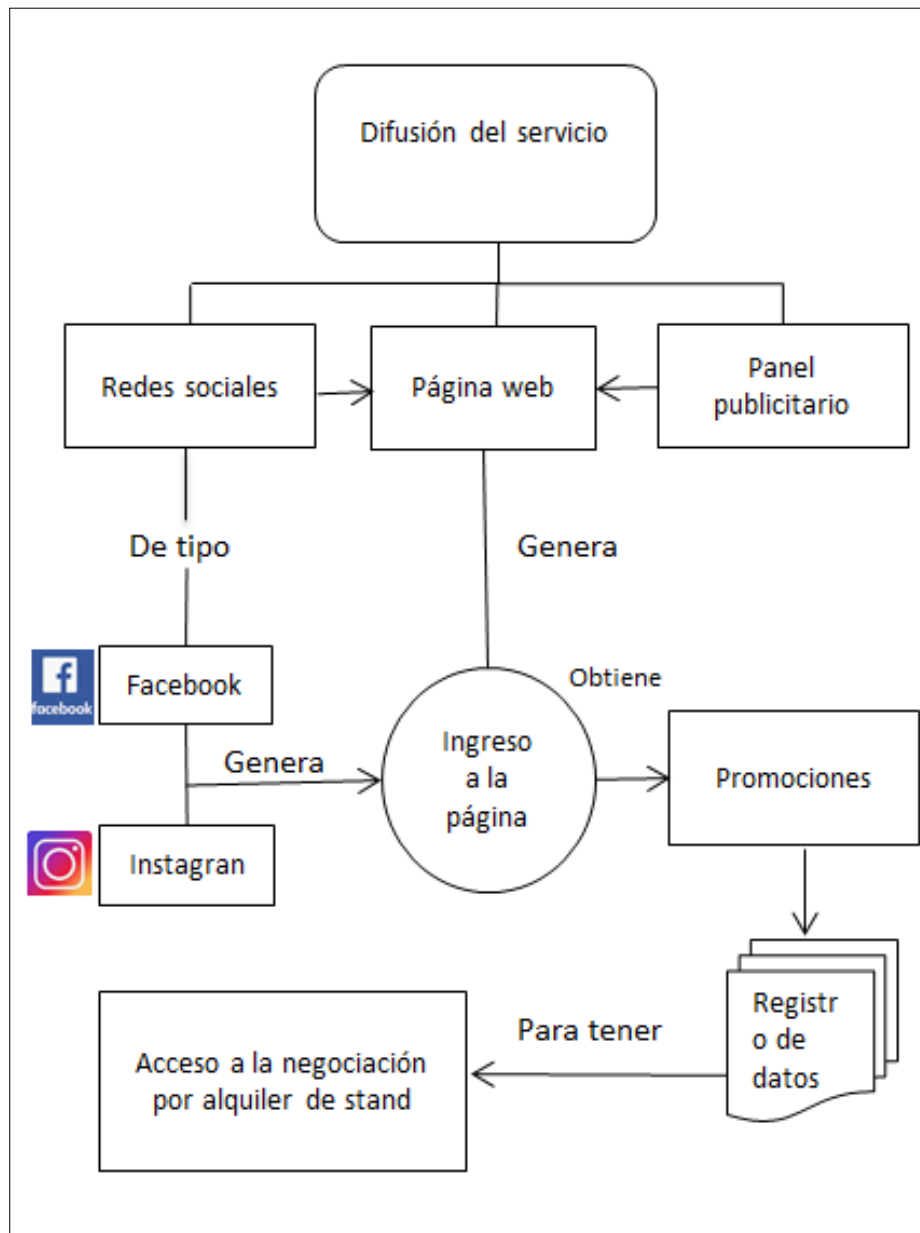


Figura 40. Flujograma de difusión del servicio.

La difusión para promocionar nuestro servicio de alquiler será a través de redes sociales, página web y paneles publicitarios; la finalidad es que por medio de facebook e instagram y panel publicitario se acceda a la página web, para obtener promociones, realizar el registro de datos y acceso a la negociación por alquiler de stand.

4.1.3. Alquiler del servicio

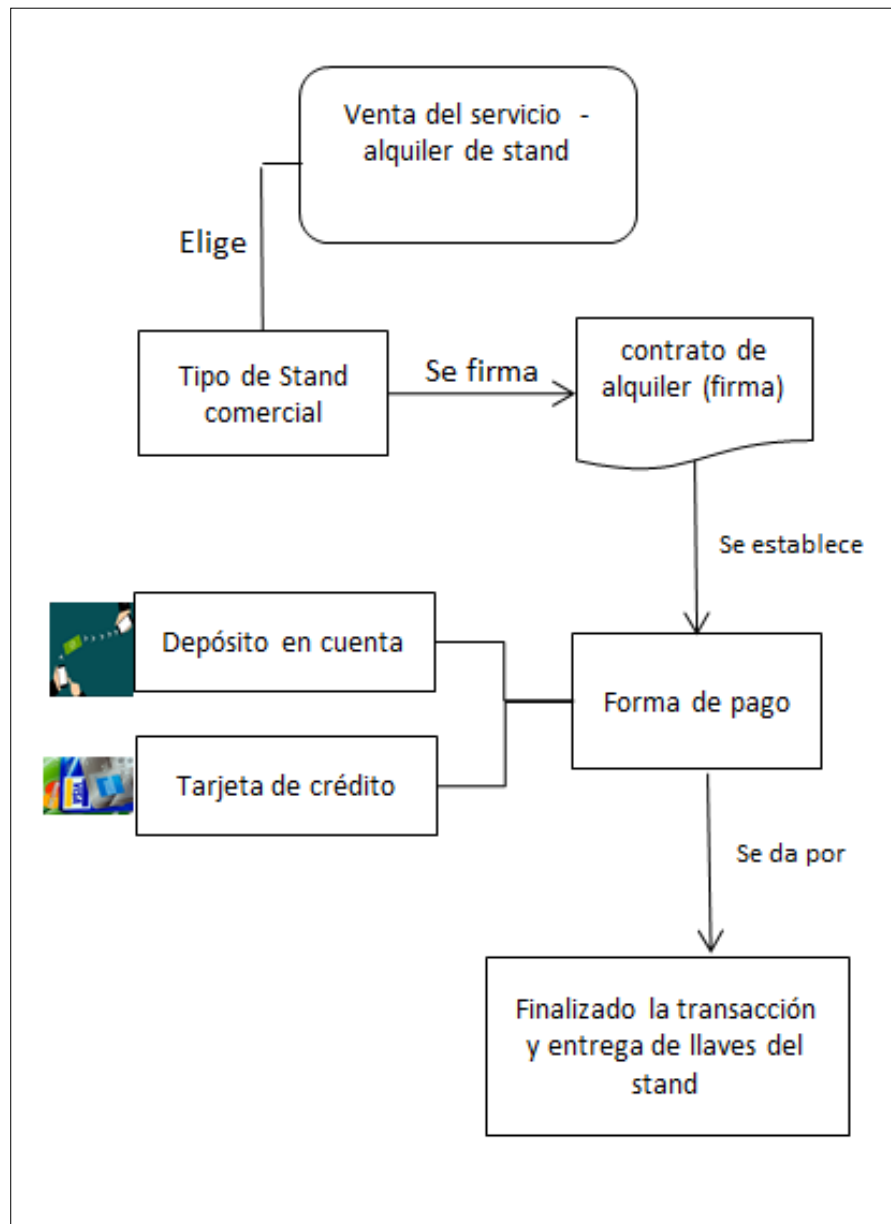


Figura 41. Flujograma del alquiler del servicio.

La figura 41 muestra el flujograma del proceso de alquiler, donde el cliente elige el tipo de stand que se adecua a las necesidades y requerimientos, además, de optar por las opciones de pago establecidas por la galería comercial Villa, la firma del contrato de alquiler, finalmente la entrega de la llave para hacer uso del bien.

4.1.4. Flujoograma del ciclo operacional

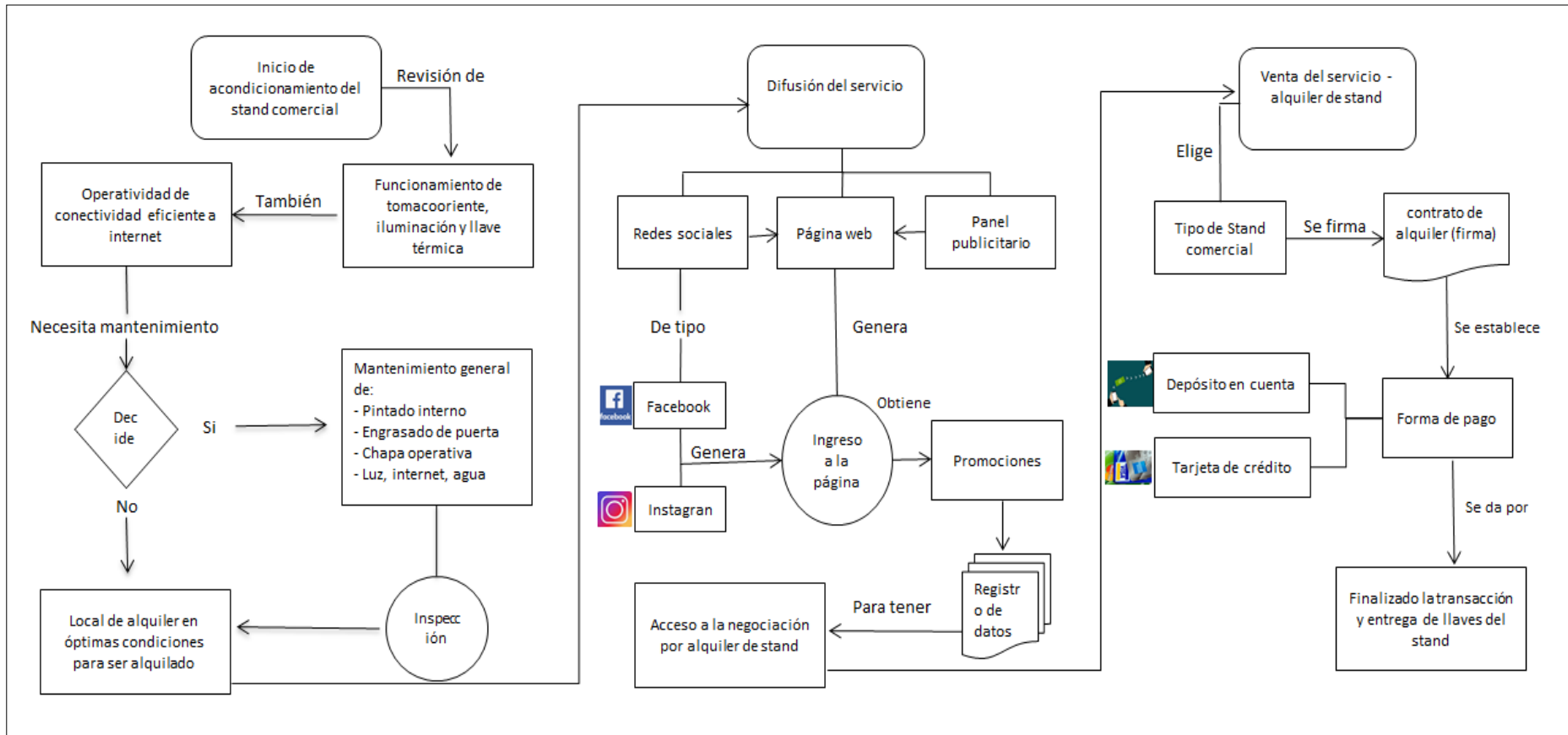


Figura 42. Flujoograma del ciclo operacional.

Según la figura 42 se resume el ciclo operacional del proceso de acondicionamiento, promoción y alquiler de los stands comercial disponible de la galería comercial Villa SAC.

4.2. Localización e infraestructura

4.2.1. Macro localización del proyecto

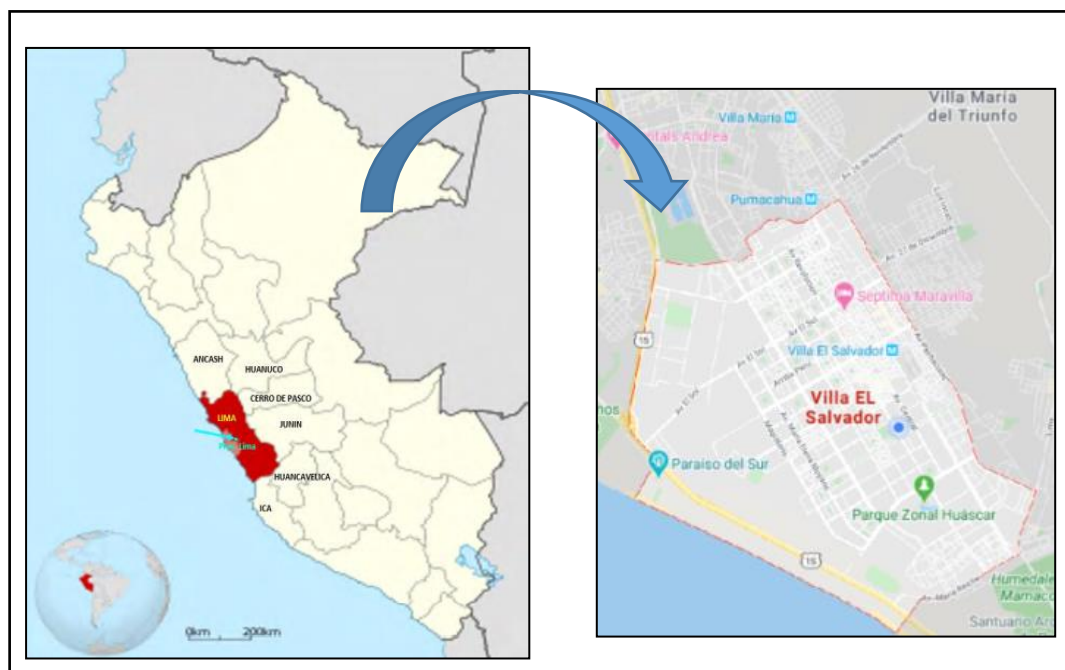


Figura 43. Macro localización del proyecto.

Tabla 68

Aspectos técnicos de localización

Descripción	Resultados
País	Perú
Capital	Lima
Distrito	Villa El Salvador
Superficie del país	1 285 215.6 Km ²
N° de habitantes en el Perú al 2017	31 millones 237 mil 385 personas
N° de habitantes en Lima al 2017	9 millones 485 mil 405 personas
N° de habitantes en VES al 2017	480 mil 524 personas

Nota: Datos tomados del INEI (2020)

Como se muestra la macro localización del presente proyecto se sitúa en el Perú, capital Lima, distrito de Villa El Salvador, y el aspecto técnico fueron tomados del último censo realizado en el año 2017.

4.2.2. Micro localización del proyecto

Tabla 69

Localización – método del ranking de factores ponderados

Factor	Peso	Chorrillos		VES		SJM	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Cercanía al mercado.	25%	9	2.25	9	2.25	5	1.25
RRHH calificada disponible.	8%	5	0.4	5	0.4	7	0.56
Disponibilidad de terreno.	40%	2	0.8	8	3.2	3	1.2
Acceso a servicios públicos.	5%	8	0.4	7	0.35	7	0.35
Comunicación y vías de transporte.	10%	8	0.8	8	0.8	9	0.9
Seguridad en la zona.	12%	9	1.08	4	0.48	3	0.36
Total	100%		5.73		7.48		4.62

Con relación a la micro localización, se evaluaron tres distritos posibles para la ubicación del proyecto, entre ellos el distrito de Chorrillos, Villa El Salvador y San Juan de Miraflores; se ha utilizado el método del ranking de factores ponderados para su evaluación, que consiste en asignar un peso a cada factor a evaluar, luego se califica del 1 al 10 (donde 1 significa menor impacto y 10 mayor impacto), para realizar el cálculo de la ponderación (peso x puntuación asignada), a cada distrito, finalmente, se suman las ponderaciones y se elige el distrito de mayor puntuación ponderado, en este caso fue Villa El Salvador.

Según la Municipalidad distrital de Villa El Salvador (Munives, 2018) establece que el distrito está ubicado al sur de Lima, entre los Km 15.5 y 25 de la Carretera Panamericana Sur. Ocupa un área de 35.460 km², subdividido en territorios, urbanizaciones, sectores, grupos y manzanas. Está asentado sobre el desierto de Tablada de Lurín, en la zona de intercuenca de Lurín y Rímac.

Asimismo, está comprendido entre las coordenadas geográficas:

Latitud : 12° 12' 34"
Longitud : 76° 56' 08"
Altitud : Comprendida desde 0 a 180 msnm.

Tiene como límites:

Por el Norte : San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

Por el Sur : Lurín.

Por el Este : Villa María del Triunfo.

Por el Oeste : Chorrillos y el Océano Pacífico.

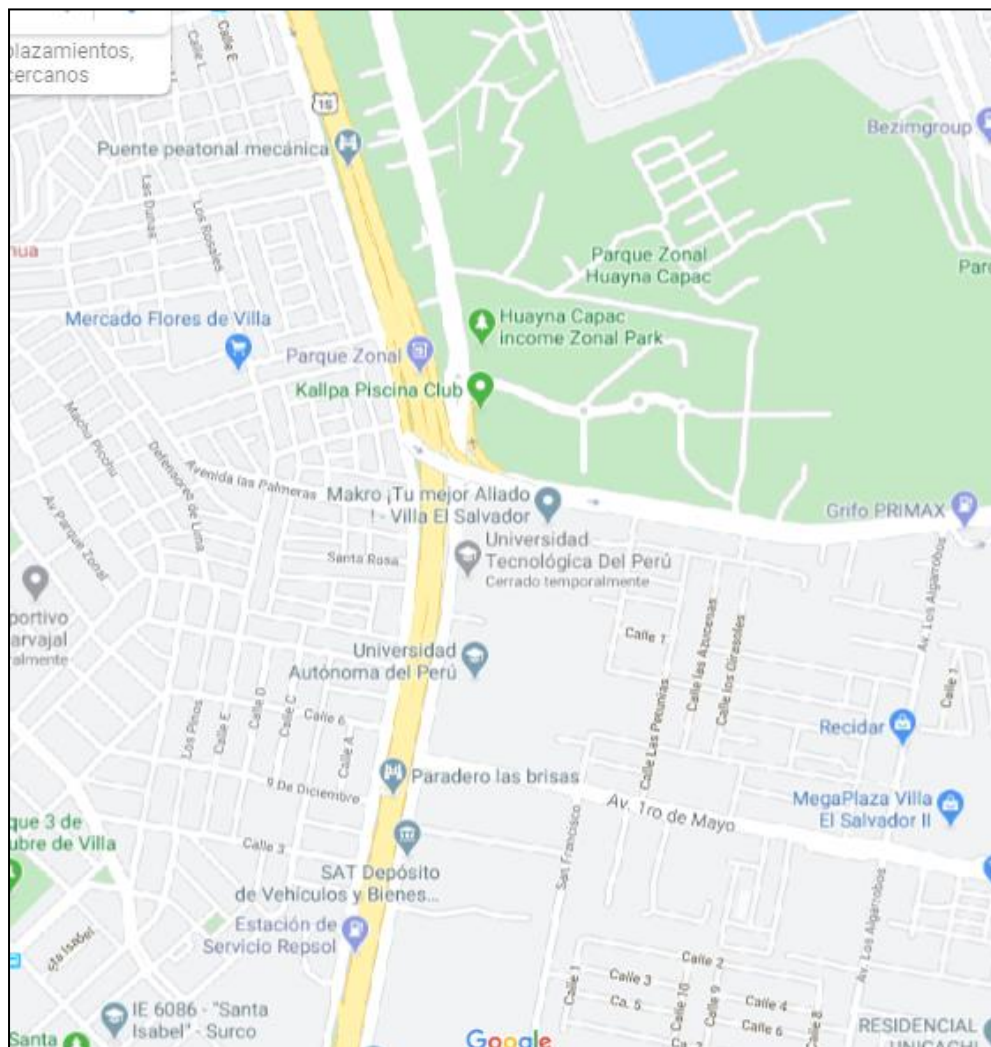


Figura 44. Micro localización del proyecto.

En cuanto al terreno tiene una ubicación privilegiada con un área de 2,490 m², es uno de los puntos fuertes del plan de negocios, puesto que el terreno se encuentra entre dos Universidades importantes del cono Sur, que son la UTP y UA, ambas con diferentes carreras.



Figura 45. Ubicación del predio.

La localización de la organización, como ya se ha comentado está ubicado en el Km 16.3 de la Panamericana Sur, Cono Sur de Lima, como referencia entre las dos universidades (UA y UTP), como se muestra en la figura 38.

El área de la galería comercial Villa es de 2,490 m² que está distribuido por el frente con la Av. Pedro Miotta con 41.5 m (Panamericana Sur Km 16.3) y de fondo cuenta con 60 m² es preciso señalar que el terreno es totalmente plano, por lo que facilita la construcción de la Galería Comercial.

4.2.3. Infraestructura del proyecto

Operaciones diarias

Para el caso de servicios de alquileres de stand, se establece las siguientes operaciones diarias del negocio:

- Conservación de la limpieza del local.
- Seguridad interna del local.
- Atención del módulo de ventas.

Ubicación

Con relación a la ubicación de la galería comercial Villa, se ha identificado la macro localización y micro localización como se detalla en el apartado 5.21 y 5.2.2 Localización e infraestructura.

Infraestructura física

De acuerdo al espacio disponible, el centro comercial cuenta con oficina administrativa y ventas, almacén, tópicos, estacionamiento para 13 vehículos, garita de control, sendero peatonal, área de descanso, servicios higiénicos de hombres y mujeres, stands en alquiler, patio de comidas con espacio para eventos, este último representa una ventaja diferencial y competitiva con relación a la competencia; los servicios serán administrados por la propia galería comercial y presenta las siguientes características:

- La infraestructura será la construcción de los lados internos con cerco metálico de 2.50 metros de alto.
- Tres puertas metálicas para ingreso peatonal.
- Una puerta metálica para ingreso vehicular.
- Áreas verdes exteriores y señalización.
- Módulos comerciales de 2m x 3m y 3m x 3m.

- SSHH para hombres y mujeres.
- Zona de acopio para residuos.
- Área administrativa, ventas y tóxico.
- Almacén.
- Casetas para expendio de alimentos, estrado y patio de comidas.
- Techo parabólico sin incluir estacionamiento.
- Instalaciones eléctricas.
- Instalaciones sanitarias.

Procesos

Con relación a los procesos se ha identificado los cuatro aspectos importantes dentro de las operaciones diarias: conservación de la limpieza, seguridad interna del local, mantenimiento de los stands comercial y atención del módulo de ventas y administración.

Conservación de la limpieza del local

El servicio de limpieza será tercerizado, sin embargo, se deberá respetar el siguiente proceso:

- Limpieza de los pasadizos, áreas comunes y oficina.
- Tratamiento de los residuos sólidos en función al DL N° 1278.
- Limpieza de los servicios higiénicos periódicamente.
- Limpieza del patio de comidas en general.

Seguridad interna del local

- El personal de seguridad debe estar correctamente uniformado e identificado con su fotochet.
- Apertura de las instalaciones a las 8:00 am todos los días.
- Vigilancia para mantener el orden dentro del recinto.
- Control de ingresos y salidas de vehículos.

- Cierre de las instalaciones a las 10:00 pm.

Mantenimiento de los stands

- Revisión previa mensual de las deficiencias de las instalaciones eléctricas y/o sanitarias a partir del segundo año de operación.
- Reporte de las deficiencias encontradas.
- Cotización de servicio de mantenimiento y programación de la reparación del servicio.
- Conformidad del servicio.

Atención del módulo de ventas

- Atención presencial y telefónica de potenciales clientes por el área de ventas.
- Notificación de cobranza mensual.
- Programación de actividades promocionales.

Empleados

La empresa contará con dos áreas definidas de trabajo, área administrativa y área comercial, las mismas que tendrán los beneficios que corresponde a ley, asimismo, contaremos con cuatro personas debidamente capacitados las que ocuparán los siguientes puestos de trabajo:

- Administrador general
- Asistente administrativo
- Jefe de marketing comercial
- Asistente comercial

Es preciso señalar que los servicios de limpieza, seguridad, mantenimiento y contabilidad serán externos al negocio.

Tecnología de información

Plataformas de hardware

El presente proyectos cuenta con los siguientes equipos de hardware:

- 4 laptops.
- 1 impresora multifuncional.
- Sistema de video vigilancia.
- Sistema de alarma.
- Sistemas detectores de humo.

Sistemas operativos

El sistema operativo a utilizar en el presente proyecto es el Windows 2020 con todas sus aplicaciones.

Dispositivos de almacenamiento

Respecto a los dispositivos de almacenamiento, por ser un negocio nuevo será de utilidad el drive y archivos en la nube. Para la página web se adquirirá un hosting, así como también, un dominio corporativo.

Plataformas de redes y telecomunicaciones

Con relación a la plataforma de redes y telecomunicaciones la empresa ha dispuesto un espacio para la data center (centro de datos) donde será el centro de distribución de red, Por su parte, la red de cableados será para abastecer de internet a cada stand comercial.

Plataformas de Internet

En cuanto a la plataforma de internet utilizaremos plataformas comerciales como OLX, mercado libre, la encontré, entre otros. También será de utilidad las redes sociales como facebook, you tube e instagram.

4.3. Optimización de los procesos

La optimización de procesos en una empresa es encontrar la mejor manera de realizar las actividades en búsqueda de mejores resultados de modo que sea satisfactoria y más eficiente en el desempeño de las labores. El termino optimizar, es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que se persigue.

Según Brook Taylor (1971), citado por Gonzales (2017) explica que la mayoría de los problemas en el mundo real tienen varias soluciones y en algunos casos son infinitos. El propósito de la optimización es encontrar o identificar la mejor solución posible, entre todas las soluciones potenciales, para un problema dado, en términos de algunos criterios de efectividad y desempeño.

Para aplicar la optimización de procesos usaremos el ciclo de Deming o el Ciclo PHVA, siendo el sistema más usado en la mejora continua, y cuyo objetivo principal es la autoevaluación destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.

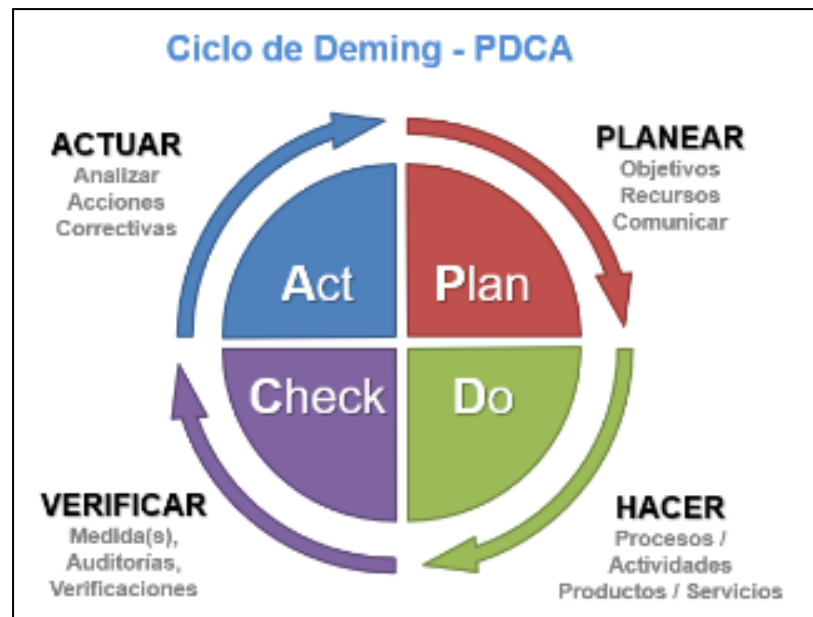


Figura 46. Optimización de procesos de Deming.

Analizando los procesos se ha identificado que unos de los puntos claves es conseguir y mantener a nuestros clientes, para ello, se debe asegurar la afluencia de personas a la galería comercial, y que estos a su vez, sean los clientes potenciales para asegurar los ingresos económicos.

Para el proceso de optimización se seguirá los siguientes pasos: identificar, repensar, automatizar, implementar y monitorear.

Identificar

En tal sentido, se ha determinado un presupuesto en cuanto a la publicidad en base a tres pilares que son: el panel publicitario, página web y redes sociales. Para optimizar este proceso, e incrementar la afluencia de personas a la galería comercial, es necesario realizar una estrategia de marketing con la organización, difusión y promoción de eventos dentro de la galería comercial en fechas especiales.

Repensar

De acuerdo a lo identificado, en este caso se debe repensar la identificación, de lo que se puede decir lo siguiente:

- Un valor agregado al evento sería los sorteos entre el público asistente, en base a productos o servicios ofrecidos por nuestros clientes, beneficiando con publicidad tanto al stand comercial como la galería; dado que el premio sería sin costo para la galería comercial por ser donaciones de los clientes.
- En acuerdo con los clientes se establece un cronograma de espectáculos por días festivos (ver tabla 47), para cubrir este gasto se ha incluido dentro del presupuesto de gastos de ventas como gastos por campañas festivas (S/. 12,000 para el primer año de operación) y se estima un 20% del presupuesto de gastos de publicidad (S/. 30,000 x 20% = S/. 6,000 anual o S/. 500 mensual).

Automatización

Para automatizar el proceso, se establece dentro del contrato de arrendamiento un acuerdo donde el cliente se comprometa a participar con las condiciones pactadas por cada evento, es decir, será necesario la participación activa para el éxito de este proceso, por ejemplo:

- Donación de canastas navideñas y día de la madre.
- Cuota de participación para eventos con artistas reconocidos en el medio.
- Donación de productos y servicios ofrecidos por los clientes.
- Se creará los eventos en redes con la debida anticipación para poder ser promocionados y compartidos por los grupos de interés, creando expectativa y asegurando los objetivos del proceso de la optimización del proceso.

Implementar

De acuerdo a los planteamientos anteriores, en esta fase, corresponde poner en práctica todas las actividades de acuerdo al cronograma, y presupuesto por cada evento, por tanto, cada evento deberá cumplir un objetivo para el lograr el éxito del mismo.

Asimismo, cada evento deberá contar con un equipo de trabajo responsable que son los que se encuentran en planilla y terceros, quienes determinan los recursos necesarios para el cumplimiento de la meta.

Monitorear

Para medir los resultados se establecen indicadores en cuanto a incremento de los ingresos por stand, incremento de afluencia de personas, satisfacción del evento a través de encuestas físicas y virtuales (redes o página web), en base a los resultados obtenidos tomar medidas correctivas para realizar la mejora continua.

4.4. Aspectos legales y regulatorios

4.4.1. Marco jurídico

En cuanto al marco jurídico para constituir la empresa se ha decidido utilizar los servicios de Cofide, que consiste en realizar el trámite desde la búsqueda del nombre hasta la inscripción en los Registros Públicos (RRPP), además de la entrega del RUC de la empresa.

4.4.2. Régimen tributario

De acuerdo a la naturaleza del negocio y como se proyecta los ingresos anuales que ascienden a S/. 358,900; S/. 680,970; S/. 1, 100,241; S/. 1, 385,608 y S/. 1, 545,988 para los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente. El presente plan de negocios se acoge al Régimen Mype

Tributario (RMT, 2016) aprobado con el DL N° 1269, decreto legislativo que crea el RMT del impuesto a la renta, y en concordancia con la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (Sunat, 2020), establece las siguientes características para dicho régimen:

- Se pueden acoger al RMT todas las personas naturales o jurídicas generadoras de rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país y que sus ingresos no superen las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), que para el 2022 asciende a S/. 4,300; es decir, no supere los S/. 7, 310,000.
- Al iniciar las actividades podrá acogerse con la declaración jurada mensual del mes de inicio de sus actividades, siempre en cuando se declare dentro de la fecha de su vencimiento.
- Los pagos a cuenta mensual del impuesto a la renta se determinan conforme a la siguiente tabla:

Tabla 70

Pagos a cuenta mensual en el Mype Tributario

Ingresos netos anuales	Pagos a cuenta
Hasta 300 UIT	1%
> 300 Hasta 1700 UIT	Coficiente o 1.5%

- Se debe presentar la declaración jurada anual para la determinación del impuesto a la renta, en base a dos criterios de tasa progresiva y acumulativa como se muestra:

Tabla 71

Pago de impuesto a la renta anual

Renta neta anual	Tasas
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

- El pago del Impuesto General a las Ventas IGV se realiza de la siguiente manera: Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade el 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM).
- Los libros de contabilidad del RMT obligatorios para contribuyentes que no superen los ingresos netos anuales de 300 UIT deberán llevar registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Asimismo, los contribuyentes con ingresos netos anuales superiores a 300 UIT hasta 1700 UIT deben llevar libros conforme a lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 65 de la Ley del Impuesto a la Renta (LIR, 2004).
- Respecto a los comprobantes el RMT puede otorgar comprobantes por prestar sus servicios boletas de venta, facturas, nota de crédito, nota de débito, guías de remisión. Además, los contribuyentes que se inscribieron en el régimen único de contribuyentes (RUC) a partir del 2018, están obligados a emitir comprobantes electrónicos a partir del primer día calendario del tercer mes siguiente a su inscripción, la cual es nuestra condición con el presente plan de negocios.

4.4.3. Régimen laboral

La ley del régimen laboral de la micro y pequeña empresa (Remype) y su reglamento establecen que los requisitos que deben cumplir las organizaciones que desean acogerse al Remype como pequeña empresa es que las ventas anuales no sean menores a 150 UIT y no mayores a 1700 UIT.

Asimismo, reconocen los siguientes derechos en favor de los trabajadores que se encuentran dentro de una pequeña empresa:

Tabla 72

Condiciones del régimen laboral Remype

Descripción	Condición
Remuneración mínima vital	Remuneración mínima vital como mínimo
Essalud	9% de la RMV
Régimen pensionario	13% de la RMV en ONP y en AFP un % de acuerdo a la condición pactada por el trabajador
Protección de la jornada máxima de trabajo, horario de trabajo y horas extras	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso semanal	24 horas consecutivas semanales
Descanso vacacional	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios
Descanso por los días feriados	Lo previsto para el Régimen laboral general de la actividad privada
Gratificación	1 Gratificación por fiestas patrias y 1 por navidad (50% de la remuneración cada una)
Compensación por tiempo de servicios	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias
Utilidades	Lo previsto para el Régimen laboral general de la actividad privada
Indemnización por despido injustificado	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias
Indemnización por vacaciones no gozadas	Lo previsto para el Régimen laboral general, pero en función de los 15 días de vacaciones no gozados
Seguros	Seguro de vida ley, seguro complementario de trabajo de riesgo

La tabla 72 muestra las condiciones que se otorga a los trabajadores por pertenecer a la pequeña empresa, donde se caracteriza por brindar gratificaciones en fiestas patrias y navidad el 50% de las remuneraciones, asimismo 15 remuneraciones diarias por cada año de servicio del trabajador (CTS), además, los aportes de Essalud y aportes al régimen pensionario.

4.4.4. Licencias municipales

En relación e las licencias municipales que necesita el proyecto se menciona los siguientes:

- Licencia de funcionamiento y defensa civil.
- Licencia de panel publicitario.

4.4.5. Aspectos complementarios

En cuanto a los aspectos complementarios se ha tomado en cuenta el registro de la marca ante el instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual (Indecopi) lo que indica “Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 597.70 Nuevos Soles” con respecto al año 2020.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Estrategia global de marketing

A continuación, se realiza las principales estrategias y tácticas del plan de negocio para su lanzamiento:

Estrategia

Realizar una campaña intensiva de publicidad antes de la apertura, con la finalidad de dar a conocer las bondades como la ubicación, precio, y oportunidad de un negocio rentable.

Táctica 1

Diseño y colocación de un panel publicitario promocionando el local comercial, antes de tener los locales disponibles en alquiler con el propósito de crear expectativa, como se muestra en la siguiente figura.



Figura 47. Panel publicitario 2.

Táctica 2

Creación y desarrollo de página web y redes sociales (Facebook e Instagram), dando a conocer el servicio de alquiler, de tal manera que se forme una base de datos para ampliar la red de clientes potenciales.



Figura 48. Página web de la galería.

La figura 48 muestra la página web de la galería comercial Villa SAC., donde se identifica la misión y visión de la empresa, así como también la información técnica del stand en medidas y servicios otorgados.

Táctica 3

Realizar una presentación en vivo vía facebook invitando a los clientes potenciales a conocer las ventajas competitivas del local comercial, los servicios otorgados y los beneficios.

5.2. Precio y tácticas de venta

5.2.1. Precio de venta

Tabla 73

Precio de alquileres de la competencia

Competencia	Precio U\$\$	Precio S/.
Centro comercial Famza 3m x 3m	400	1,400.00
Galería comercial Richi 2m x 3m	300	1050.00
Librería Aliplot 2m x 2m	200	700.00

Como se aprecia en la tabla 73 los precios de los locales comerciales de la competencia fluctúan dentro de los U\$\$ 300 y U\$\$ 400 por locales de 2m x 3m y 3m x 3m.

De acuerdo a las investigaciones realizadas alrededor de la ubicación estratégica del local comercial el precio promedio de un local de 2 m x 3m es de S/. 950.00 estos locales comerciales si bien tienen vigencia hace varios años, no se observa innovación en los servicios que prestan, solo se limita la atención de necesidades por la universidad cercana.

La estrategia de precio es la de penetración de mercado, el cual fijaremos un precio asequible, considerando los costos del servicio y el margen mínimo de ganancia, acercándonos al precio de la competencia inmediata, con la diferencia de una mejor infraestructura y ubicación.

Precio de stand 2m x 3m es S/. 900 (10% de incremento anual).

Precio de stand 3m x 3m es S/. 1,100 (10% de incremento anual).

Por tanto, el precio del stand de 2m x 3m que se propone es S/. 150 menor al de la competencia directa con un mejor servicio en comparación con la galería comercial Richi, asimismo, del stand 3m x 3m es menor en S/. 300 en comparación con el centro comercial Famza.

5.2.2. Táctica de venta

La táctica que se propone utilizar en este proyecto es el método SNAP (Simple, invaluable, alineado y prioridad), porque los clientes se encuentran por lo general ocupados atendiendo sus negocios.

“El método SNAP (...) es una serie de estrategias para lograr ventas en un mundo que está lleno de clientes potenciales, pero que en su mayoría se encuentran muy ocupados y con poca capacidad de atención” (Benoist, 2019, parr. 12).

Por tanto, se pretende a los comerciantes demostrar de manera “*simple*” que la propuesta de negocio es una oportunidad de generar ingresos. Asimismo, es “*invaluable*” por la ubicación alineada a los intereses de los clientes viendo una oportunidad de negocios de invertir. Está “*alineado a los intereses*” del cliente, porque un comerciante busca oportunidades de negocio para maximizar sus beneficios. Es de “*alta prioridad*”, por el número de stand disponibles y el costo de lanzamiento.

Tabla 74

Táctica de ventas

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto?	¿Quiénes?	Impacto
Obtener la data (nombre, correo, teléfono, dirección) de los clientes potenciales que son comerciantes del sector	Desarrollo de cursos virtuales para emprendedores de formalización, planilla y gestión.	Inicio de la campaña promocional	Gratuito	- CPC Edwar Napa Guerrero - LIC. Pilar Miranda Briceño - CPC Estrella Valdivia Sayuri	Identificar a los clientes potenciales (data) y dirigir la publicidad para la captación de ventas.
Construir y administrar las redes sociales, creando contenido de interés para los clientes	Mediante la participación en grupos de redes sociales	Un mes previo al lanzamiento	S/. 500	Community manager	Mantener informados al círculo de interés de la disponibilidad de stand comercial y ventajas.

Según la tabla de 74 muestra la táctica de ventas alineados a dos conceptos importantes: obtener data de clientes potenciales y administrar las redes creando contenido de interés.

Para la primera táctica, se desarrolla cursos virtuales de capacitación gratuita al inicio de la campaña promocional, a cargo de los autores del presente plan y un socio estratégico, que son profesionales de ciencias empresariales.

Para la segunda táctica, se ha presupuestados dentro de los gastos pre operativos S/. 500 (para el community manager), un mes antes del lanzamiento de la galería comercial Villa SAC., la finalidad es mantener informado al grupo de interés de las ventajas de adquirir o alquilar un stand comercial en la zona Sur de Lima.

5.3. Promoción y publicidad

5.3.1. Promoción

El presente proyecto se realiza las siguientes promociones enmarcados en objetivos, estrategia y táctica.

Objetivo 1: Asegurar la liquidez del proyecto durante los años proyectados.

Estrategia: Separación del stand con promociones de descuento.

Táctica: Descuentos de 10% de la renta mensual por 3 meses.

Objetivo 2: Alquilar la capacidad máxima de alquiler de stand dentro de los primeros 6 meses por cada etapa de construcción.

Estrategia: utilizar las redes sociales y web en la comunicación.

Táctica: Creación de contenido y experiencias en la comunicación digital.

Objetivo 3: Dar a conocer las ofertas y promociones antes del lanzamiento.

Estrategia: Realizar una transmisión en vivo por las redes sociales.




Táctica: Difusión de las promociones de alquiler de stand comercial.

5.3.2. Publicidad

Según Kotler y Armstrong (2017) indica: “Una estrategia de publicidad consta de dos elementos principales: crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios de comunicación por los que se difundirán” (p. 379).

Tabla 75

Plan de publicidad

Concepto	Mensajes publicitarios	Imagen	Medios utilizados
Publicidad 1	Comunicación de la construcción de los stands comerciales.		Panel publicitario de 3m x 5 m
Publicidad 2	Presentación una plataforma digital que permita dar a conocer de los beneficios de los stand comercial.		Página web
Publicidad 3	Interactuar con los clientes, lanzar campañas publicitarias, comunicación de presentaciones en vivo y crear comunidad.		Redes sociales

La tabla 75 muestra la publicidad de la galería, que consta de tres tipos, el primero es un medio utilizado con panel publicitario de la construcción de la

galería y los stands disponibles con las promociones en pre venta; segundo es la presentación de la página web con creación de contenido y experiencia del cliente, y en tercer lugar es utilizar las redes sociales con contenido e historias para la gestión de la marca.

5.4. Distribución

De acuerdo al rubro al que se pertenece que es alquiler de stand, el presente proyecto no cuenta con canales de distribución porque se dedica específicamente a los alquileres en la zona sur de Lima, por tanto, se proyecta como único establecimiento central en el distrito de Villa El Salvador de acuerdo a la escala de evaluación ponderada.

5.5. Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2017) define:

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, constituye toda la mezcla de beneficios por las cuales la marca se diferencia y posiciona. Es la respuesta a la pregunta que se plantea el cliente: "Porqué debería comprar su marca". (p. 191).

En efecto, el presente proyecto tiene como finalidad el alquiler de stand, la propuesta de valor va más allá de ello, porque se tiene como propósito ser socios estratégicos con los clientes, estimulando la formalización y desarrollo de competencias y habilidades que les permita la eficiente gestión de su negocio, como capacitaciones, asesorías, promoción y marketing, de tal manera, construir una relación comercial win to win (ganara – ganar).

En ese sentido, la marca es posicionada en la mente de los comerciantes como apoyo e interés en el crecimiento y desarrollo, esta es una diferenciación con la competencia, y el valor agregado del servicio de la galería, por tanto, convenza y decida que comprar a la galería comercial Villa es una opción rentable y beneficiosa para los comerciantes.

En definitiva, se diseña la tabla siguiente para el posicionamiento de la marca:

Tabla 76

Posicionamiento de la marca

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto?	¿Quiénes?	Impacto
Cumplimiento con los aspectos tributarios y permisos municipales	Capacitación	Primer mes de la firma del contrato	Gratis	CPC Edwar Alex Napa Guerrero	Estimulación a la formalización
Atención del cliente y calidad del servicio	Capacitación	2 veces al año	Gratis	Lic. Pilar Miranda Briceño	Desarrollo de competencias
Posicionar la marca	Crear contenido y experiencia en las redes	Dos a tres veces al mes	Dentro del presupuesto	Community manager	Inversión con beneficio y rendimiento
Creación de campañas publicitarias para la promoción a los clientes	Eventos y sorteos de artículos	Días festivos	Gratis	Gerente comercial	Promoción y marketing para la estimulación de ventas

Por lo tanto, la estrategia a utilizar es la de diferenciación obteniendo una ventaja diferencial o ventaja competitiva en el mercado.

5.6. Objetivos y planes de acción

5.6.1. Objetivo general

Lograr alquilar la capacidad máxima de los stands comerciales 2m x 3m, 3m x 3m y puesto de comida dentro de los 6 primeros meses de operación por cada etapa de construcción.

5.6.2. Objetivos específicos

Obtener 500 seguidores en redes el primer mes del lanzamiento e Incrementar las interacciones y cantidad de seguidores en un 30% los tres primeros meses.

Lograr 1000 visitas el primer mes del lanzamiento y aumentar el tráfico de la página web obteniendo un 50% más de visitas los tres primeros meses.

Contar con una base de datos de potenciales clientes al menos 200 contactos los tres primeros meses antes de la preventa.

Lograr una participación inicial del 50% de nuestros clientes en el programa "Emprende Villa Sur" e incrementar en 80% al término del primer año de actividad.

5.6.3. Planes de acción

Para el logro de los objetivos formulados, se ha diseñado un plan de acción de marketing debidamente estructurado con estrategias y tácticas para cada objetivo.

La finalidad del plan de acción es cumplir con el objetivo general de mantener alquilado los stands comerciales que se construyen por cada etapa (tres etapas en total), la idea es, una vez disponibles los stands, ya estén alquilados, sin embargo, se debe ser conservador y se estima para el logro del propósito un plazo de 6 meses por etapa para lograr alquilar el total de stand disponible por la galería comercial Villa SAC. A continuación, se ha diseñado una tabla del plan de acción de marketing:

Tabla 77

Planes de acción de marketing

Objetivo general	Estrategia	Táctica
Lograr alquilar la capacidad máxima de los stand comercial 2m x 3m, 3m x 3m y puesto de comida dentro de los 6 primeros meses de operación por cada etapa de construcción.	Campaña publicitaria agresiva	Uso de la transformación digital de tecnología
Objetivos específicos	Estrategia	Táctica
Obtener 500 seguidores en redes el primer mes del lanzamiento e Incrementar las interacciones y cantidad de seguidores en un 30% los tres primeros meses.	Asesoría mediante un especialista en Community manager	Creación de contenido de valor y campañas que permita dinamizar y aumentar la comunidad
Lograr 1000 visitas el primer mes del lanzamiento y aumentar el tráfico de la página web obteniendo un 50% más de visitas los tres primeros meses.	Utilización de google ADS	Presencia en el buscador de google para direccionar a la página web cuando un cliente haga búsqueda de alquileres de stand comercial.
Contar con una base de datos de potenciales clientes al menos 200 contactos los tres primeros meses antes de la preventa.	Desarrollo de cursos virtuales gratis dirigidos a comerciantes y emprendedores en temas de formalización, planilla y gestión.	Invitación a los comerciantes en sus propios locales de la capacitación previa inscripción.
Lograr una participación inicial del 50% de nuestros clientes en el programa "Emprende Villa Sur" e incrementar en 80% al término del primer año de actividad.	Programa "Emprende Villa Sur"	Programa de capacitación y asesoría exclusivo para los clientes en temas de: tributarios, gestión empresarial y legal.

CAPÍTULO VI. PROYECCIÓN FINANCIERA

6.1. Determinación de la tasa de descuento adecuada

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se necesita el costo de capital de la empresa.

Tabla 78

Determinación del cok del accionista

Descripción	Riesgo	Tasa banco	Cok-accionista
Comercial	3%	9%	12%
Servicio	4%	9%	13%
Industria	6%	9%	15%

La tabla 78 muestra el cok del accionista para el rubro de servicios es 13%, compuesto por el riesgo 4% y la tasa mínima de la entidad financiera 9%.

6.1.1. Estructura de la inversión

La estructura de la inversión está compuesta por la inversión fija, intangibles, gastos per operativos y el capital de trabajo, las mismas que realiza a detalle cada componente y presentados como resumen de la inversión total.

Inversión fija

La inversión fija son recursos reales y financieros para obras físicas e infraestructura o servicios básicos de un proyecto (Gitman y Zutter, 2016). En ese sentido, la inversión fija del presente proyecto está compuesto: a) El presupuesto del proyecto de arquitectura e ingeniería (gestión municipal, estudio de suelos, levantamiento topográfico, arquitectura, ingeniería estructural civil, otros), b) Obras preliminares, c) Edificaciones, d) Instalaciones eléctricas y e) Instalaciones sanitarias.

SSJ INGENIERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L.				
DESARROLLO DE PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERIA				
Proforma: N° 0001-10-2020				
Cliente:		Sra. Pilar Miranda Briceño		
Ubicación:		VILLA EL SALVADOR		
Referencia:		DESARROLLO DE PROYECTO : GALERIAS COMERCIALES - VILLA EL SALVADOR		
Area del proyecto:		2880 m2		
Item.	Cant.	Descripción	PRECIO UNIT.S/.	SUB TOTAL S/.
1.0	1.0	DESARROLLO DE PROYECTO		
		ARQUITECTURA	3.5	10000.0
		- Memoria descriptiva y cuadro de detalles		
		- Presentaciones y proyeccion en 3D de la fachada e interiores		
		- Detalles de acabados constructivos		
		- Desarrollo de planos de planta, cortes y elevaciones		
		INGENIERIA ESTRUCTURAL CIVIL	3.5	10000.0
		- Memoria descriptiva		
		- Calculos justificativos		
		- Especificaciones técnicas		
		- Planos de planta, cortes, elevaciones y detalles		
		DISEÑO DE INSTALACIONES ELECTRICAS	1.6	4500.0
		- Memoria descriptiva		
		- Calculos justificativos		
		- Especificaciones técnicas		
		- Planos de planta y detalles		
		DISEÑO DE INSTALACIONES REDES CONTRAINCENDIO	1.6	4500.0
		- Memoria descriptiva		
		- Calculos justificativos		
		- Especificaciones técnicas		
		- Planos de planta y detalles		
		DISEÑO DE INSTALACIONES SANITARIAS - AGUA / DESAGUE	1.6	4500.0
		- Memoria descriptiva		
		- Especificaciones técnicas		
		- Planos de planta y detalles		
		DISEÑO DE INSTALACIONES DE COMUNICACIONES / DETECCION Y ALARMA	0.9	2500.0
		- Memoria descriptiva		
		- Especificaciones técnicas		
		- Planos de planta y detalles		
		LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO	0.3	1000.0
		- Memoria descriptiva		
		- Planos de planta y detalles		
		ESTUDIO DE SUELOS	1.0	3000.0
		- Memoria descriptiva		
		- Especificaciones técnicas		
		GESTIONES MUNICIPALES	1.2	3500.0
		- Servicio de gestion para el saneamiento legal documentario del terreno		
		- Servicio de gestion declaratoria de fabrica		
		- Servicio para la actualizacion de parametros urbanisticos		
		- Ingreso del expediente tecnico a la municipalidad para aprobacion.		
		ALCANCES GENERALES		
		- Asesoría y consultoría durante el desarrollo del proyecto via correo o reunion virtual		
		- Equipo tecnico destacado al proyecto : 03 arquitectos, 01 ingeniero civil y 01 ingeniero mecanico - electricista		
		- Compatibilizacion de la ingeniería y la arquitectura, desarrollo de restricciones e interferencias.		
		- Levantamiento de observaciones e incompatibilidades		
		- Incluye costos de traslados hacia el terreno, durante la etapa de diseño.		
		- Entrega de FUES del proyecto		
		- Entrega del proyecto en CD e Impreso (un juego).		
		- El presupuesto no incluye pagos municipales		
			Total Soles	43,600
Forma de pago: 30%, con la aceptación de la oferta				
70% con la entrega del proyecto				
Plazo de entrega del proyecto: 30 días, luego de aceptada la propuesta				
El precio no incluye IGV				
Sin otro particular, nos despedimos a la espera de sus órdenes.				
Ing. Jorge Luis Colmenares Vise				

Figura 49. Presupuesto de arquitectura e ingeniería.

Tabla 79

Inversión fija proyectada

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Precio	Sub Total
0.00	Desarrollo de proyecto de arquitectura e ingeniería					S/. 43.500.00
1.00	Obras preliminares					S/.105,163.90
1.01	Limpieza de terreno	m2	2490	5.00	12450.00	
1.02	Losa de concreto f'c 140 Kg/cm2 en zona comercial	m2	1710	35.00	59850.00	
1.03	Vereda peatonal 1.20 m	m	60	30.00	1800.00	
1.04	Cerco metálico altura 2.50 m	m	101	125.00	12687.50	
1.05	Puerta metálica de ingreso vehicular	und	1	2000.00	2000.00	
1.06	Puerta metálica de ingreso peatonal	und	3	1200.00	3600.00	
1.07	Piso de ripio para zona vehicular	m2	621	8.00	4968.00	
1.08	Área verde exterior	m2	56	6.00	338.40	
1.09	Señalización	m2	2490	3.00	7470.00	
2.00	Edificaciones					S/.277,630.00
2.01	Módulos comerciales 2x3 m	und	67	1000.00	67000.00	
2.02	Módulos comerciales 3x3 m	und	14	1500.00	21000.00	
2.03	SH Hombres	m2	30	600.00	18000.00	
2.04	SH Mujeres	m2	30	600.00	18000.00	
2.05	Zona de Acopio RS	m2	15	400.00	6000.00	
2.06	Área de Tópico	m2	8	500.00	4000.00	
2.07	Área administrativa y venta	m2	15	500.00	7840.00	
2.08	Almacén	und	1	2000.00	2000.00	
2.09	Casetas para expendio de alimentos, estrado y patio de comidas	m2	212	400.00	84800.00	
2.1	Techo parabólico	m2	1633	30.00	48990.00	
3.00	Instalaciones eléctricas					S/. 30,330.00
3.01	Salidas de iluminación en Módulos con interruptor simple	pto	81	75.00	6075.00	
3.02	Sistema de video vigilancia y alarma	pto	12	655.00	7860.00	
3.03	Sistema de detectores de humo	pto	12	25.00	300.00	
3.04	Salidas de fuerza en Módulos con tomacorrientes dobles con PT.	pto	81	75.00	6075.00	
3.05	Sistema de puesta a tierra para área comercial	qlb	1	10020.00	10020.00	
4.00	Instalaciones sanitarias					S/. 13,550.00
4.01	Sistema de alcantarillado para aguas pluviales	m	150	65.00	9750.00	
4.02	Red de abastecimiento de agua para SH	m	38	45.00	1710.00	
4.03	Red de desagüe - salida para SH y acopio	m	38	55.00	2090.00	
TOTAL (SIN IGV)						S/.470,173.90

Intangibles

Tabla 80

Intangibles proyectados

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total valor venta	IGV 18 %	Total precio de venta
Constitución de la empresa		800.00	800.00	144.00	944.00
Gestión en Cofide	1	800.00	800.00	144.00	944.00
Asesoría legal					
Gastos de búsqueda de nombre					
Reserva de nombre					
Elaboración de minuta por abogado					
Gastos notariales					
Tramite de RUC					
Tramites registrales					
Marcas y patentes		600.00	600.00	108.00	708.00
Registro de marca	1	600.00	600.00	108.00	708.00
Licencias y autorizaciones		7,360.00	7,520.00	57.60	7,577.60
Licencia de construcción	1	3,000.00	3,000.00		3,000.00
Licencia de funcionamiento corporativa y defensa civil	1	3,800.00	3,800.00		3,800.00
Declaración jurada de observancia				De las condiciones de seguridad	
Certificado de inspección técnica de seguridad en defensa civil multidisciplinaria				Expedido por Indeci para establecimientos que superen los 100 m ²	
Certificado de inspección técnica de seguridad en defensa civil a detalle				Expedido por Indeci	
Pago de la tasa					
Vigencia de poder del representante legal					
Licencia de letreros publicitario	1	400.00	400.00		400.00
Licencia de Software Office	2	160.00	320.00	57.60	377.60
Total S/.		8,760.00	8,920.00	309.60	9,229.60

Gastos pre operativos

Tabla 81

Gastos pre operativos proyectados

Descripción	Referencia	Área	Cant.	Medida	Costo Unitario S/.	Valor Total	I.G.V.	Importe Total S/.
Intereses del banco (2 meses)	Intereses		2	mes	17,129	17,129		17,128.79
Community Manager pre lanzamiento	Gastos de venta	Ventas	1	mes	500	500		500.00
Escritorios	Muebles y enseres	Administración	1	und	500	500	90.00	589.99
Silla giratoria de oficina	Muebles y enseres	Administración	1	und	269	269	48.42	317.44
Silla de visita	Muebles y enseres	Administración	2	und	70	140	25.20	165.22
Laptop	Muebles y enseres	Administración	1	und	2,000	2,000	360.00	2,359.98
Tacho de basura	Muebles y enseres	Administración	5	und	25	125	22.50	147.50
Fotocopiadora multifuncional	Equipos diversos	Administración	1	und	1,500	1,500	270.00	1,770.00
Par de Guantes	Equipos diversos	Administración	2	und	3	7	1.24	8.15
Mascarillas quirúrgica	Equipos diversos	Administración	1	ciento	30	30	5.40	35.40
Caja de herramientas	Herramientas	Administración	1	und	250	250	45.00	294.99
Papel Higiénico	Muebles y enseres	Administración	2	paquetes	35	70	12.60	82.61
Jabón	Muebles y enseres	Administración	1	caja	90	90	16.16	105.91
Escobas	Muebles y enseres	Administración	6	und	3	21	3.73	24.44
Trapeador	Muebles y enseres	Administración	4	und	6	24	4.32	28.35
Líquido Limpiador de Pisos	Muebles y enseres	Administración	1	gln	12	12	2.16	14.18
Bolsas de Basura	Muebles y enseres	Administración	1	ciento	80	80	14.40	94.38
Desinfectante para manos	Muebles y enseres	Administración	1	gln	80	80	14.40	94.38
Dispensador de agua	Equipos diversos	Administración	1	und	300	300	54.00	353.97

Bidón de agua	Equipos diversos	Administración	2	und	25	50	9.00	58.98
Hojas Bond	Muebles y enseres	Administración	1	millar	15	15	2.70	17.68
Lapiceros	Muebles y enseres	Administración	1	caja	20	20	3.60	23.58
Cartucho para multifuncional	Muebles y enseres	Administración	1	und	95	95	17.10	112.10
Útiles varios	Muebles y enseres	Administración	1	und	121	121	21.75	142.57
Teléfono + internet	Equipos diversos	Administración	1	und	100	100	18.00	118.01
Seguros(antirrobo, incendios ,etc.)	Equipos diversos	Administración	1	und	3,500	3,500	630.00	4,129.98
Alquiler adelantado	Alquiler	Ventas	1	mes	10,000	10,000		10,000.00
Garantía	Alquiler	Ventas	1	mes	10,000	10,000		10,000.00
Alquiler 3 meses 50%	Alquiler	Ventas	3	mes	5,000	15,000		15,000.00
Escritorios	Muebles y enseres	Ventas	1	und	503	503	90.62	594.06
Silla giratoria de oficina	Muebles y enseres	Ventas	1	und	269	269	48.42	317.44
Silla de visita	Muebles y enseres	Ventas	2	und	70	140	25.20	165.22
Laptop	Muebles y enseres	Ventas	1	und	2,000	2,000	360.00	2,359.98
Total gastos pre operativos					54,600.61	64,939.35	2,215.90	67,155.25

De acuerdo a la tabla 79 se muestra la estimación de la inversión fija y asciende a S/. 470,173.90 sin IGV., representados por el 66% del total de la inversión. Asimismo, la tabla 80 evidencia la estimación de los activos intangibles que asciende a S/. 8,920.00 sin IGV., representados con el 1%. Por otro lado, la tabla 81 muestra la estimación de los gastos pre operativos que asciende a S/. 64,939.35 sin IGV., representados con el 9%. Estos tres componentes (inversión fija, intangibles y gastos pre operativos), serán cargados para su depreciación lineal. Finalmente, la tabla 82 muestra la estimación del capital de trabajo y asciende a S/. 173,707.13 las que serán utilizadas para el desarrollo normal de las operaciones.

Capital de trabajo

Tabla 82

Estimación del capital de trabajo

Concepto	Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS													
Alquiler 2 x 3	305,730	36,540	43,110	37,800	38,520	40,590	39,600	39,600	39,600	39,600	39,600	39,600	43,164
Alquiler 3 x 3	67,980	11,880	14,410	11,880	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	11,880
Otros ingresos	48,000	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Total ingresos	421,710	55,920	65,020	57,180	58,120	60,190	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200	62,544
EGRESOS													
Costos de ventas	170,970	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160
Gastos de adm.	110,965	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884	11,884
Gastos de vta.	114,117	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561	12,561
Préstamos	183,570	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298	15,298
IR	3,109	365.8	420.4	501.5	496.8	506.2	517	517	517	517	517	517	517
Total gastos	582,731	60,268	60,323	60,404	60,399	60,408	60,419	60,419	60,419	60,419	60,419	60,419	60,419
Ingresos menos egresos	(161,021)	(4,348)	4,697	(3,224)	(2,279)	(218)	(1,219)	(1,219)	(1,219)	(1,219)	(1,219)	(1,219)	2,125
Saldos acumulados	(161,021)	(165,369)	(160,671)	(163,895)	(166,174)	(166,392)	(167,611)	(168,831)	(170,050)	(171,269)	(172,488)	(173,707)	(171,582)
Máximo déficit mensual	(173,707)												

Nota: El máximo déficit mensual es el saldo mayor acumulado durante los meses.

Resumen de inversiones

Tabla 83

Estimación de resumen de inversiones

Descripción	S/.	IGV	Total S/.
Inversión fija	470,173.90	84,631.30	554,805.20
Activo intangibles	8,920.00	309.60	9,229.60
Gastos pre-operativos	64,939.35	2,215.90	67,155.25
Capital de trabajo	173,707.13	0.00	173,707.13
Total	717,740.38	87,156.80	804,897.18

La inversión total es S/. 804,897.18 las cuales el 77% será financiado y el 23% será de aporte de capital propio de los accionistas.

Tabla 84

Estructura del financiamiento

Descripción	Aportes	Inversión
Aporte propio	23%	184,897
Financiamiento	77%	620,000
Total	100%	804,897

De acuerdo a la tabla 84 el aporte de los socios es 23% (S/. 184,897) y el financiamiento 77% (S/. 620,000) teniendo una inversión total de S/. 804,897 igual a la estimación de resumen de inversiones.

Tabla 85

Aporte de los socios

Aporte de cada socio	Monto	Participación
Socio 1	36,979	20%
Socio 2	36,979	20%
Socio 3	36,979	20%
Socio 4	36,979	20%
Socio 5	36,979	20%
Total	184,897	100%

La cantidad de los socios son cinco, lo que el aporte se distribuye porcentualmente de forma equitativa, correspondiendo a 20% de participación a cada uno (S/. 36,979).

6.1.2. Monto y costo de la deuda propuesta

El monto de la cuota del financiamiento se presenta en el cuadro de amortización de la deuda, donde se evidencia el capital, interés y la cuota mensual del financiamiento.

Cuadro de amortización de la deuda

Tabla 86

Indicadores del financiamiento bancario

Descripción	Valor
Préstamo bancario S/.	620,000.00
TCEA(banco)	18.00%
TCEM	1.39%
Plazo	5 años
Plazo	60 meses
Cuota Mensual	15,298

Se muestra en la tabla 86 el monto del financiamiento, la tasa costo efectivo anual (TCEA), la tasa costo efectiva mensual (TCEM), el plazo de 5 años, es decir, 60 meses y la cuota de S/. 15,298 por cada mes.

Tabla 87

Cuadro de amortización de la deuda

Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Saldo Final
1	620,000	8,611	6,687	15,298	613,313
2	613,313	8,518	6,780	15,298	606,534
3	606,534	8,424	6,874	15,298	599,660
4	599,660	8,328	6,969	15,298	592,691
5	592,691	8,232	7,066	15,298	585,625
6	585,625	8,133	7,164	15,298	578,461
7	578,461	8,034	7,264	15,298	571,197
8	571,197	7,933	7,364	15,298	563,833
9	563,833	7,831	7,467	15,298	556,366
10	556,366	7,727	7,570	15,298	548,796
11	548,796	7,622	7,676	15,298	541,120
12	541,120	7,515	7,782	15,298	533,338
13	533,338	7,407	7,890	15,298	525,447
14	525,447	7,298	8,000	15,298	517,448
15	517,448	7,187	8,111	15,298	509,337

16	509,337	7,074	8,224	15,298	501,113
17	501,113	6,960	8,338	15,298	492,775
18	492,775	6,844	8,454	15,298	484,321
19	484,321	6,726	8,571	15,298	475,750
20	475,750	6,607	8,690	15,298	467,060
21	467,060	6,487	8,811	15,298	458,250
22	458,250	6,364	8,933	15,298	449,316
23	449,316	6,240	9,057	15,298	440,259
24	440,259	6,115	9,183	15,298	431,076
25	431,076	5,987	9,311	15,298	421,766
26	421,766	5,858	9,440	15,298	412,326
27	412,326	5,727	9,571	15,298	402,755
28	402,755	5,594	9,704	15,298	393,051
29	393,051	5,459	9,839	15,298	383,212
30	383,212	5,322	9,975	15,298	373,237
31	373,237	5,184	10,114	15,298	363,123
32	363,123	5,043	10,254	15,298	352,869
33	352,869	4,901	10,397	15,298	342,472
34	342,472	4,756	10,541	15,298	331,931
35	331,931	4,610	10,688	15,298	321,244
36	321,244	4,462	10,836	15,298	310,408
37	310,408	4,311	10,986	15,298	299,421
38	299,421	4,158	11,139	15,298	288,282
39	288,282	4,004	11,294	15,298	276,989
40	276,989	3,847	11,451	15,298	265,538
41	265,538	3,688	11,610	15,298	253,928
42	253,928	3,527	11,771	15,298	242,158
43	242,158	3,363	11,934	15,298	230,223
44	230,223	3,197	12,100	15,298	218,123
45	218,123	3,029	12,268	15,298	205,855
46	205,855	2,859	12,439	15,298	193,416
47	193,416	2,686	12,611	15,298	180,805
48	180,805	2,511	12,786	15,298	168,019
49	168,019	2,334	12,964	15,298	155,055
50	155,055	2,153	13,144	15,298	141,911
51	141,911	1,971	13,327	15,298	128,584
52	128,584	1,786	13,512	15,298	115,073
53	115,073	1,598	13,699	15,298	101,373
54	101,373	1,408	13,890	15,298	87,484
55	87,484	1,215	14,083	15,298	73,401
56	73,401	1,019	14,278	15,298	59,123
57	59,123	821	14,476	15,298	44,647
58	44,647	620	14,677	15,298	29,969
59	29,969	416	14,881	15,298	15,088
60	15,088	210	15,088	15,298	0
Total S/.		297,851	620,000	917,851	

Nota: El interés total es S/. 297,851 por el préstamo adquirido.

6.1.3. Costo promedio ponderado del capital (WACC)

Brigham y Ehrhardt (2018) definen: “(...), el WACC es el costo que contraería la empresa por recabar cada unidad monetaria de capital nuevo” (p. 393). Como se ha manifestado el COK (Ke) del inversionista representa 13% (tabla 78) que es la estimación del cobro del accionista por su inversión. El costo de la deuda (Kd) representa el financiamiento del préstamo bancario es 18% que es la tasa de costo efectiva anual (TCEA).

Tabla 88

Costo de la deuda

Descripción	TCEA	IR	TCEA neta
Préstamo integral	18.00%	29.50%	12.69%

La tabla 88 muestra que el 18% que cobra la entidad financiera (TCE) es disminuida hasta 12.69%, esto ha sido posible por el escudo fiscal al considerarlo deducible dicho financiamiento para el cálculo del impuesto a la renta, en concordancia al principio de causalidad del artículo 37 de la ley del impuesto a la renta. La fórmula del WACC es:

$$WACC = Kd*(1-T)*\%D + Ke* \% ACC.$$

Dónde:

Kd = Cok del financiamiento bancario (18.00%)

T = Impuesto a la renta (29.5%)

%D = Porcentaje de participación de la deuda (77%)

Ke = Cok del accionista (13%)

%Acc = Porcentaje de participación del accionista (23%)

Tabla 89

Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Concepto	Monto	Participación	Costo neto	WACC
Deuda bancaria	620,000	77%	12.69%	9.77%
Capital propio	184,897	23%	13.00%	2.99%
Total	804,897	100%	WACC =	12.76%

La tabla 89 muestra que el WACC es 12.76% que es la tasa de descuento adecuada para el presente proyecto, y será de utilidad para el análisis de sensibilidad de riesgo de la inversión a través de cuatro escenarios: real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2.

6.2. Estados de resultados y balances actuales

6.2.1. Estado de resultado actual

De acuerdo al proyecto, siendo conservadores ante la situación de emergencia de nuestro país y el mundo, se ha estimado que los ingresos, costos y gastos serán a partir del primer año de operación, según la proyección realizada para los cinco años.

El estado de resultado es un estado financiero que muestra el rendimiento de una organización, se registra todos los ingresos ordinarios y extraordinarios, para deducir los costos del servicio, los gastos de administración y ventas, denominados gastos operativos, asimismo, se deduce los intereses financieros por préstamos bancarios, para finalmente realizar el cálculo del impuesto a la renta, así como lo establece la ley del impuesto a la renta y su reglamento.

Es preciso señalar, que el proyecto tiene un año cero "0" que corresponde al año donde se realiza toda la construcción de la infraestructura de la galería comercial, el tiempo estimado de construcción es de 7 meses.

En esta parte, ya se tiene el financiamiento del capital, por tanto, se ha elaborado el estado de situación financiera para el año "0", que corresponde en realidad al capital aportado por los socios 23% y el financiamiento bancario 77% y será explicado a detalle más adelante, en esa línea de ideas, se muestra el estado de situación financiera actual o el año cero "0".

6.2.2. Estado de situación financiera actual

Tabla 90

Estado de situación financiera actual

ACTIVOS	Año 0
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	173,707
Cuentas por cobrar comerciales	
Tributos a favor	87,157
Total activo corriente	260,864
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmueble, maquinaria y equipo neto	544,033
Total activo no corriente	544,033
TOTAL ACTIVO	804,897
PASIVO Y PATRIMONIO	Año 0
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar comerciales	
Tributos por pagar	
Obligaciones financieras corriente	86,662
Cuentas por pagar a los accionistas	
Total pasivo corriente	86,662
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras no corriente	533,338
Total pasivo no corriente	533,338
TOTAL PASIVO	620,000
PATRIMONIO NETO	
Capital social	184,897
Reserva legal	
Utilidades acumuladas	
Total patrimonio	184,897
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	804,897

La tabla 90 muestra el estado de situación financiera del año cero "0" donde se evidencia netamente el valor de la inversión total S/. 804,897 compuesto por el capital social S/. 184,897 y el financiamiento S/. 620,000 que corresponde a las obligaciones corrientes y no corrientes como deuda.

6.3. Estados de resultados y balances proyectados. Análisis de la reinversión de utilidades

El estado de resultado y balance que actualmente se le denomina estado de situación financiera son parte de los estados financieros que muestran la situación económica y financiera de una organización y ayudan en la toma de decisiones empresariales del negocio (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Ahora bien, se realiza el estado de resultados y estado de situación financiera proyectada para 5 años como se muestra a continuación:

6.3.1. Estados de resultados proyectados

Tabla 91

Estado de resultados proyectados

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	310,900	590,970	956,241	1,205,608	1,329,988
Otros ingresos	48,000	90,000	144,000	180,000	216,000
Total ingresos	358,900	680,970	1,100,241	1,385,608	1,545,988
Costo del servicio	170,970	241,920	262,266	279,219	296,540
Utilidad bruta	187,930	439,050	837,975	1,106,388	1,249,448
Gastos de administración	110,965	142,608	148,692	158,283	161,795
Gastos de ventas	114,117	150,728	166,387	162,803	169,289
Utilidad operativa	-37,152	145,714	522,896	785,302	918,365
Gastos financieros	96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Utilidad antes de impuestos	-134,060	64,406	459,995	744,121	902,814
Impuesto a la renta	0	0	115,151	219,516	266,330
Utilidad neta	-134,060	64,406	344,844	524,605	636,484

La tabla 91 muestra las utilidades estimadas por años del proyecto, las cuales se puede observar el crecimiento tanto de las ventas como de las utilidades.

6.3.2. Estado de situación financiera proyectada

Tabla 92

Estado de situación financiera proyectada - Activos

ACTIVOS	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO CORRIENTE					
Ef. y equivalente de efect.	53,009	78,270	518,895	1,139,999	1,680,445
Cuentas por cobrar comerciales					
Tributos a favor	90,746	97,556	0	0	0
Total activo corriente	143,755	175,825	518,895	1,139,999	1,680,445
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmueble, maquinaria y equipo neto	503,231	466,509	433,458	403,713	376,943
Total activo no corriente	503,231	466,509	433,458	403,713	376,943
TOTAL ACTIVO	646,985	642,334	952,353	1,543,713	2,057,388

Tabla 93

Estado de situación financiera proyectada – Pasivo y patrimonio

PASIVO Y PATRIMONIO	2022	2023	2024	2025	2026
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar comerciales	62,810	96,014	175,266	185,341	185,341
Tributos por pagar			6,593	205,660	285,853
Obligaciones financieras corriente	102,261	120,669	142,389	168,019	0
Cta. por pagar a los acc.					664,667
Total pasivo corriente	165,071	216,683	324,247	559,020	1,135,861
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras no corriente	431,076	310,408	168,019	0	0
Total pasivo no corriente	431,076	310,408	168,019	0	0
TOTAL PASIVO	596,148	527,090	492,266	559,020	1,135,861
PATRIMONIO NETO					
Capital social	184,897	184,897	184,897	184,897	184,897
Reserva legal			34,484	36,979	36,979
Utilidades acumuladas	-134,060	-69,654	240,706	762,816	699,650
Total patrimonio	50,838	115,243	460,087	984,693	921,527
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	646,985	642,334	952,353	1,543,713	2,057,388

6.3.2. Flujo de caja neto proyectado

Tabla 94

Flujo de caja neto proyectado

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Saldo inicial	173,707	53,009	78,270	518,895	1,139,999
Ingresos por alquiler	421,710	714,174	1,179,493	1,395,683	1,545,988
Total ingresos	595,417	767,183	1,257,762	1,914,578	2,685,988
EGRESOS					
Costos de ventas de los servicios	170,970	241,920	262,266	279,219	296,540
Gastos de administración	70,162	105,886	115,642	128,538	135,024
Gastos de ventas	114,117	150,728	166,387	162,803	169,289
Préstamos bancarios	183,570	183,570	183,570	183,570	183,570
Pago a cuenta IR	3,589	6,810	11,002	13,856	15,460
Pago de IR				6,593	205,660
Total egresos	542,408	688,913	738,867	774,579	1,005,543
Saldos	53,009	78,270	518,895	1,139,999	1,680,445

De acuerdo con la tabla 94 muestra el flujo de caja neto proyectado para los cinco años, la cual se tiene un saldo inicial para el año 2022 de S/. 173,707 que corresponde al capital de trabajo inicial del proyecto y un saldo final de S/. 53,009 (después de deducir los costos y gastos), la misma que viene a ser el efectivo y equivalente de efectivo del estado de situación financiera, asimismo, los demás saldos del flujo de caja por años corresponden a los saldos de efectivo del balance general o estado de situación financiera para los siguientes años proyectados.

6.4. Flujo de caja diferencial proyectado

En este punto se presenta los flujos de caja de cuatro escenarios importantes para su evaluación: el flujo de caja del escenario real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2, este último indica en cuanto puede soportar el proyecto en porcentaje por la disminución de los ingresos.

6.4.1. Flujos de caja del escenario real

Tabla 95

Flujos de caja del escenario real

Descripción	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ingresos		373,710	624,174	1,035,493	1,215,683	1,329,988
Otros Ingresos		48,000	90,000	144,000	180,000	216,000
Total ingresos (A)		421,710	714,174	1,179,493	1,395,683	1,545,988
EGRESOS						
Costo de venta		170,970	241,920	262,266	279,219	296,540
Gasto adm.		70,162	105,886	115,642	128,538	135,024
Gasto de vta.		114,117	150,728	166,387	162,803	169,289
Total egresos (B)		355,249	498,533	544,295	570,560	600,853
(A - B)		66,461	215,641	635,198	825,123	945,136
Imp. Renta		19,606	63,614	187,383	243,411	278,815
Flujo de caja económico	-804,897	46,855	152,027	447,815	581,712	666,321
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-108,127	-7,557	282,800	410,290	487,338

Se ha estimado el flujo de caja económico y financiero para el escenario real por cinco años, que son los ingresos menos los costos y gastos presupuestados, para el flujo de caja financiero se deduce la cuota del banco.

6.4.2. Flujos de caja del escenario optimista

Tabla 96

Flujos de caja del escenario optimista

Descripción	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ventas Totales		386,790	646,020	1,071,735	1,258,232	1,376,538
Otros Ingresos		49,680	93,150	149,040	186,300	223,560
Total ingresos (A)		436,470	739,170	1,220,775	1,444,532	1,600,098
EGRESOS						
Costo de venta		173,398	246,441	267,146	284,343	301,920
Gasto administrativo		70,408	106,376	116,168	129,090	135,603
Gasto de ventas		114,363	151,218	166,912	163,354	169,868
Total egresos (B)		358,168	504,035	550,225	576,787	607,391
(A - B)		78,302	235,135	670,550	867,745	992,707
Imp. Renta		23,099	69,365	197,812	255,985	292,849
Flujo de caja económico	-804,897	55,203	165,770	472,738	611,760	699,858
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-99,780	6,186	307,723	440,339	520,876

Para el flujo de caja del escenario optimista se estima un incremento de 3.5% de los ingresos totales, asimismo, dicho incremento tiene efecto en los costos variables totales que también se incrementa en 3.5% producto del crecimiento de los ingresos; no obstante, los costos fijos totales se mantienen estables, dado que no tiene incidencia por el incremento o decremento de los ingresos.

Es preciso destacar que el flujo de caja económico mejoró sustancialmente en comparación con el escenario real, de la misma manera el flujo de caja financiero obtuvo efectos positivos por el incremento de los ingresos.

6.4.3. Flujos de caja del escenario pesimista 1

Tabla 97

Flujos de caja del escenario pesimista 1

Descripción	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ventas Totales		360,630	602,328	999,250	1,173,134	1,283,439
Otros Ingresos		46,320	86,850	138,960	173,700	208,440
Total ingresos (A)		406,950	689,178	1,138,210	1,346,834	1,491,879
EGRESOS						
Costo de venta		168,542	237,399	257,386	274,096	291,161
Gasto administrativo		69,917	105,395	115,117	127,987	134,445
Gasto de ventas		113,871	150,237	165,861	162,251	168,709
Total egresos (B)		352,330	493,031	538,364	564,333	594,315
(A - B)		54,620	196,147	599,846	782,501	897,564
Imp. Renta		16,113	57,863	176,955	230,838	264,781
Flujo de caja económico	-804,897	38,507	138,283	422,891	551,663	632,783
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-116,475	-21,301	257,877	380,242	453,800

Para el flujo de caja del escenario pesimista 1, se estima un decremento de -3.5% de los ingresos totales, asimismo, dicho decremento tiene efecto en los costos variables totales, por tanto, sufre una disminución también de -3.5% producto de la baja de los ingresos; no obstante, los costos fijos totales se mantienen estables, dado que no tiene incidencia por el incremento o decremento de los ingresos.

En el caso del escenario pesimista 1 el flujo de caja económico tuvo un efecto negativo en comparación con el escenario real, de la misma manera el flujo de caja financiero disminuyó por el decremento de los ingresos.

6.4.4. Flujos de caja del escenario pesimista 2

Tabla 98

Flujos de caja del escenario pesimista 2

Descripción	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS		-18.99%	-18.99%	-18.99%	-18.99%	-18.99%
Ventas Totales		302,729	505,621	838,816	984,782	1,077,376
Otros Ingresos		38,883	72,906	116,649	145,812	174,974
Total ingresos (A)		341,612	578,527	955,465	1,130,593	1,252,350
EGRESOS						
Costo de venta		157,796	217,384	235,786	251,415	267,346
Gasto administrativo		68,829	103,225	112,791	125,544	131,881
Gasto de ventas		112,784	148,067	163,535	159,809	166,145
Total egresos (B)		339,409	468,675	512,112	536,769	565,371
(A - B)		2,204	109,851	443,353	593,825	686,978
Imp. Renta		650	32,406	130,789	175,178	202,659
Flujo de caja económico	-804,897	1,554	77,445	312,564	418,646	484,320
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-153,429	-82,139	147,550	247,225	305,337

En cuanto al flujo de caja del escenario pesimista 2, se determinó el índice de sensibilidad que se interpreta que el proyecto puede soportar hasta un 18.99% en la disminución de los ingresos, dicha disminución tiene efecto en los costos variables totales, por tanto, sufre decremento también en -18.99% producto de la baja de los ingresos; no obstante, los costos fijos totales siguen manteniéndose iguales, dado que no tiene incidencia por el incremento o decremento de los ingresos.

En el escenario pesimista 2 es el último de los escenarios, donde se busca que la diferencia entre el VAN y la inversión sea igual a "0", la TIR sea igual al WACC (12.76%), el B/C igual a 1, y el PRI de 5 años.

6.5. Análisis de los indicadores de rentabilidad

Para el presente proyecto se ha utilizado los siguientes indicadores de evaluación del proyecto: valor actual neto económico (VANE), valor actual neto financiero (VANF), tasa interna de retorno económico (TIRE), tasa interna de retorno financiero (TIRF), periodo de recuperación de inversión económico (PRIE) y periodo de recuperación de inversión financiero (PRIF).

6.5.1. Valor actual neto económico (VANE)

VANE - Escenario real

Tabla 99

Valor actual neto económico del escenario real

Descripción	Periodo 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		421,710	714,174	1,179,493	1,395,683	1,545,988
Egresos	804,897	374,855	562,147	731,678	813,972	879,668
Flujo de caja económico	-804,897	46,855	152,027	447,815	581,712	666,321
VANE Real	393,857					

Considerando la tasa de descuento (WACC = 12.76%), se actualiza a valor presente los flujos de caja proyectado del escenario real y luego sumar la inversión, obteniendo un VANE = S/. 393,857 lo que es mayor a "0" y se interpreta que el proyecto es viable.

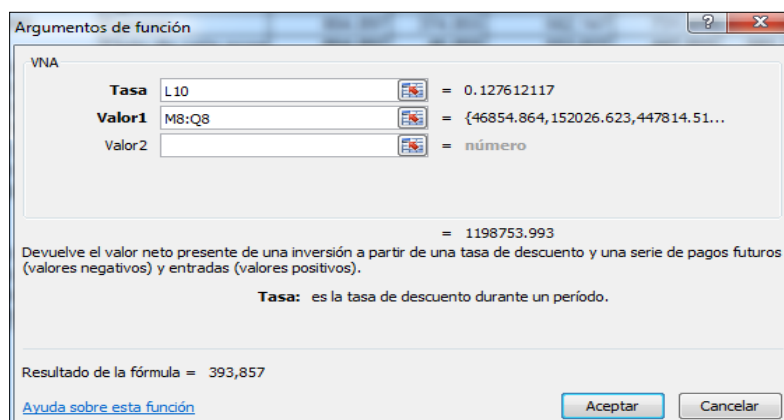


Figura 50. Valor actual neto económico del escenario real.

La figura 50 muestra el cálculo del VANE del escenario real con la fórmula de Excel VNA, primero se establece la tasa de descuento (0.1276) que es el WACC calculado, luego se selecciona los flujos de caja de los años proyectados 2022 hasta 2026, finalmente, se suma el total de la inversión S/. - 804,897 para obtener como resultado el VANE S/. 393,857.

VANE - Escenario optimista

Tabla 100

Valor actual neto económico del escenario optimista

Descripción	Periodo 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		436,470	739,170	1,220,775	1,444,532	1,600,098
Egresos	804,897	381,267	573,400	748,037	832,772	900,240
Flujo de caja económico	-804,897	55,203	165,770	472,738	611,760	699,858
VANE Optimista	466,434					

De acuerdo a la tasa de descuento (WACC = 12.76%), se actualiza a valor presente los flujos de caja proyectado del escenario optimista y luego sumar la inversión. Para dicho escenario, se considera el incremento de los ingresos en 3.5%, que es el valor promedio de crecimiento del PBI (pre-pandemia), asimismo, los costos y gastos variables totales se incrementó por efecto de las ventas, obteniendo un VANE = S/. 466,434 lo que se interpreta que el proyecto es viable.

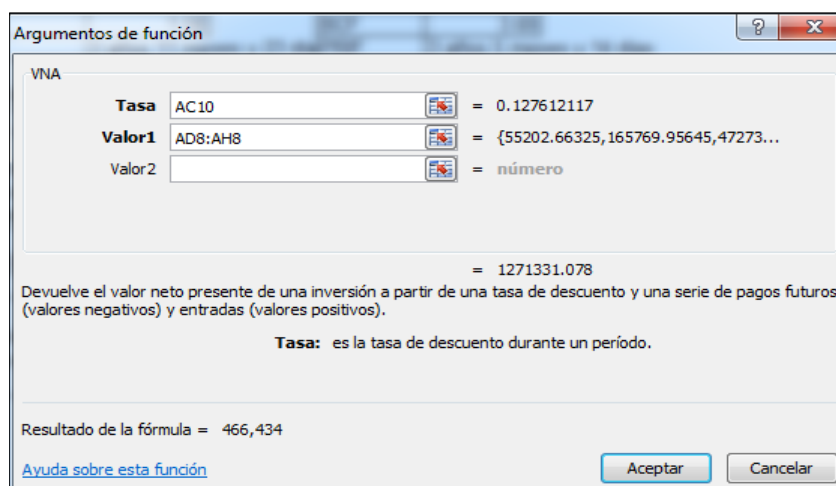


Figura 51. Valor actual neto económico del escenario optimista.

VANE - Escenario pesimista 1

Tabla 101

Valor actual neto económico del escenario pesimista 1

Descripción	Periodo 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		406,950	689,178	1,138,210	1,346,834	1,491,879
Egresos	804,897	368,443	550,895	715,319	795,171	859,096
Flujo de caja económico	-804,897	38,507	138,283	422,891	551,663	632,783
VANE pesimista 1	321,280					

De acuerdo a la tasa de descuento (WACC = 12.76%), se actualiza a valor presente los flujos de caja proyectado del escenario pesimista 1 y luego sumar la inversión. Para dicho escenario, se considera el decremento de los ingresos en -3.5%, asimismo, los costos y gastos variables disminuyeron producto de la baja de los ingresos, con los ajustes determinados se obtiene un VANE = S/. 321,280 lo que se interpreta que el proyecto sigue siendo viable.

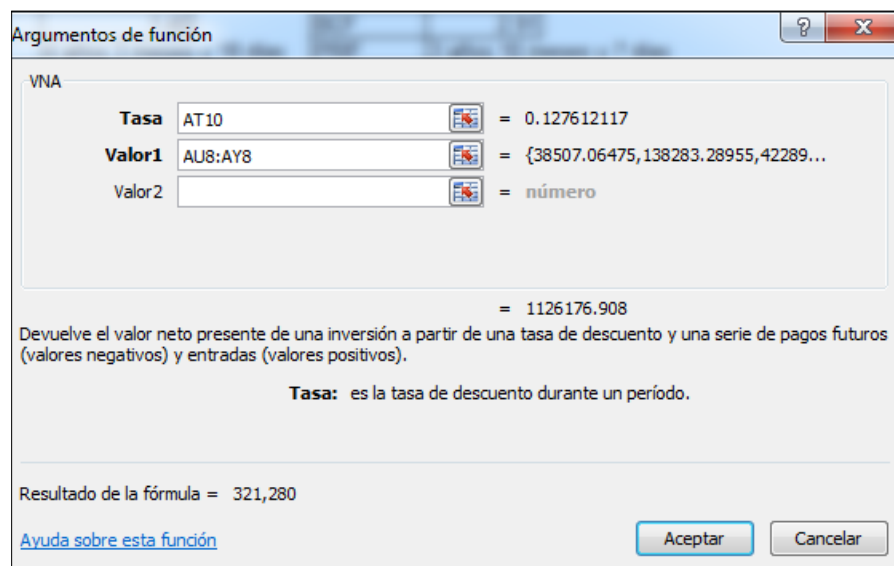


Figura 52. Valor actual neto económico del escenario pesimista 1.

La figura 52 muestra la fórmula del VANE con el programa Excel del escenario pesimista 1, donde el resultado obtenido es S/. 321,280 y es mayor a "0" por tanto, permite establecer la viabilidad del proyecto.

VANE - Escenario pesimista 2

Para el escenario pesimista 2, se interpreta hasta cuanto puede soportar nuestro proyecto para que el VAN = 0, es decir, cual es el porcentaje de sensibilidad del decremento de los ingresos para que genere como mínimo el costo promedio ponderado de capital o WACC que es 12.76%. Para ello, se debe seguir cuatro pasos importantes:

Primero: Variación del VAN

Es la variación del VAN real respecto al VAN pesimista 1 en porcentaje, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Variación del VAN} = \frac{\text{VAN real} - \text{VAN pesimista 1}}{\text{VAN real}}$$

$$\text{Variación del VAN} = \frac{393,857 - 321,280}{393,857}$$

$$\text{Variación de VAN} = 18.43\%$$

Segundo: Variación en ventas

Es la variación porcentual de los ingresos del VAN real en comparación del VAN pesimista 1, que para nuestro caso la variación en ingresos fue de 3.5%.

Tercero: Elasticidad

La elasticidad es el cociente entre la variación del VAN y la variación en ventas, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Variación del VAN}}{\text{Variación en ventas}}$$

$$\text{Elasticidad} = \frac{18.43\%}{3.5\%}$$

$$\text{Elasticidad} = 5.26$$

Cuarto: Sensibilidad

La sensibilidad es el índice máximo que soporta un proyecto en la disminución de los ingresos, para que el VAN obtenga un valor de "0", se determina con la inversa de la elasticidad.

$$\text{Sensibilidad} = \frac{1}{\text{Elasticidad}}$$

$$\text{Sensibilidad} = \frac{1}{5.26}$$

$$\text{Sensibilidad} = 18.99\%$$

Por tanto, el proyecto puede soportar una disminución de los ingresos y costos variables totales hasta 18.99% para seguir siendo viable, a continuación, se determina el VANE del escenario pesimista 2.

Tabla 102

Valor actual neto económico del escenario pesimista 2

Descripción	Periodo 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		341,612	578,527	955,465	1,130,593	1,252,350
Egresos	804,897	340,059	501,082	642,901	711,947	768,030
Flujo de caja económico	-804,897	1,554	77,445	312,564	418,646	484,320
VANE pesimista 2	0.00					

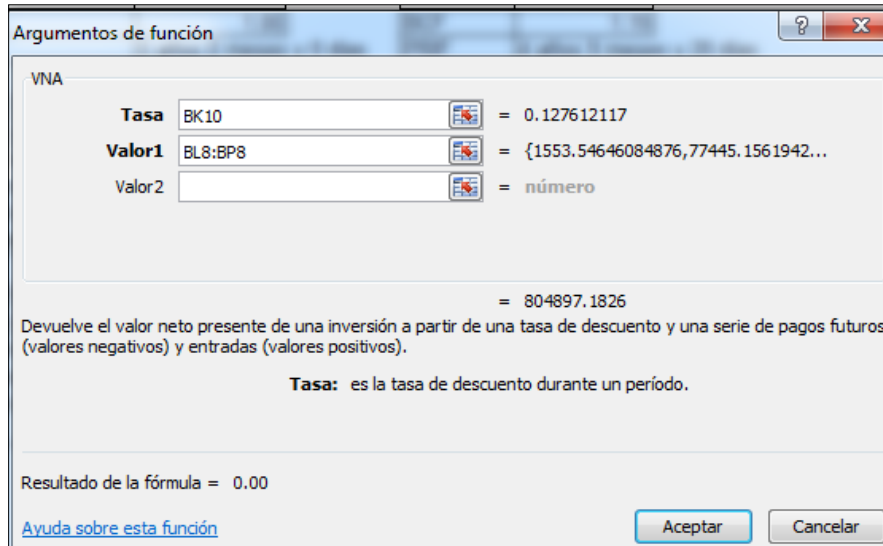


Figura 53. Valor actual neto económico del escenario pesimista 2.

La figura 53 muestra el VANE del escenario pesimista 2, ante la disminución de los ingresos y costos variables totales en 18.99%, los flujos de caja a valor presente igualan a la inversión total (S/. 804,897), obteniendo un VANE = 0.00 lo que comprueba el análisis de sensibilidad del proyecto.

VANE – Resumen de los cuatro escenarios

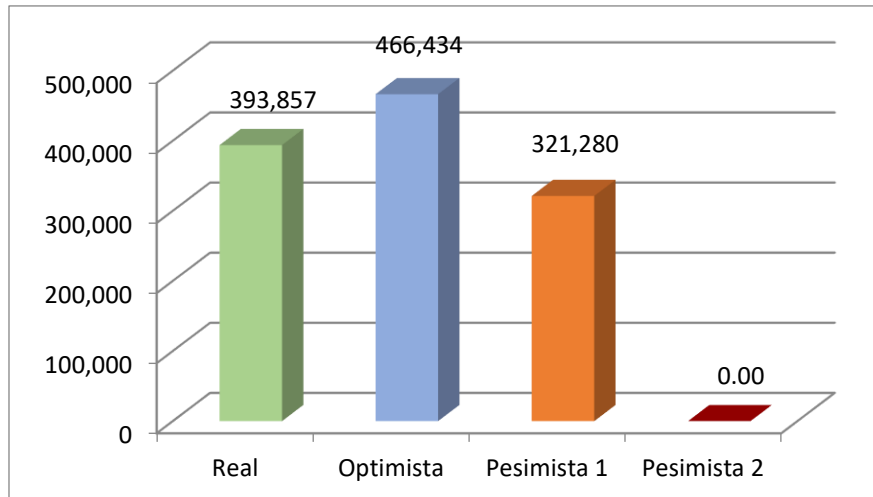


Figura 54. VANE de los cuatro escenarios.

La figura 54 muestra el resumen del VANE de los cuatro escenarios real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2, nótese que en los tres primeros el VANE es positivo y el último escenario se iguala a “0”, es decir, con una disminución hasta 18.99% de los ingresos se recupera la inversión total.

6.5.2. Tasa interna de retorno económico (TIRE)

TIRE – Escenario real

Tabla 103

Tasa interna de retorno económico del escenario real

Descripción	Real		WACC	Observación
TIRE	25.67%	>	12.76%	Se acepta el proyecto

Como se muestra la TIRE es mayor al WACC ($25.67\% > 12.76\%$), esto quiere decir, que la tasa de recuperación económica del proyecto es mayor al costo promedio ponderado de capital, por tanto, se evidencia que es rentable en el escenario real.

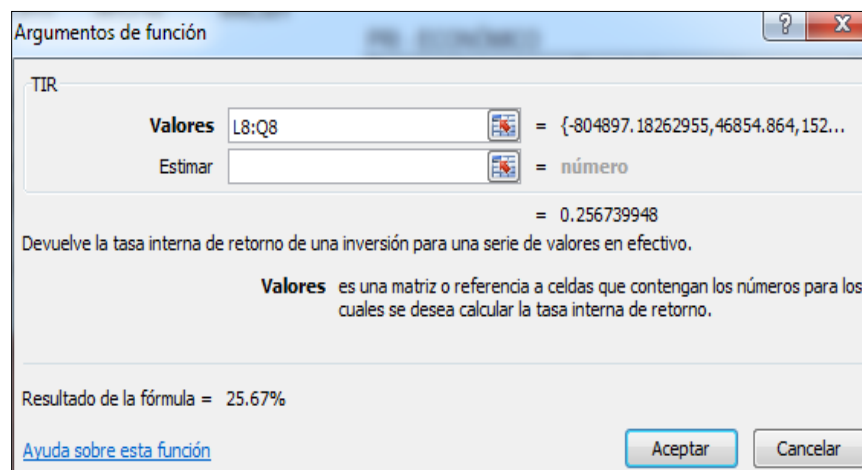


Figura 55. Tasa interna de retorno económico del escenario real.

La figura 55 muestra la TIRE del escenario real, el resultado de la fórmula es 25.67% lo que evidencia y confirma la rentabilidad del proyecto, dado que es mayor al WACC determinado 12.76%.

TIRE – Escenario optimista

Tabla 104

Tasa interna de retorno económico del escenario optimista

Descripción	Optimista		WACC	Observación
TIRE	27.84%	>	12.76%	Se acepta el proyecto

Como se muestra la TIRE del escenario optimista (con incremento en los ingresos y costos variables en 3.5%) es mayor al WACC (27.84% > 12.76%), esto quiere decir, que la tasa de recuperación económica del proyecto es mayor al costo promedio ponderado de capital, por tanto, se evidencia que es rentable en el escenario optimista.

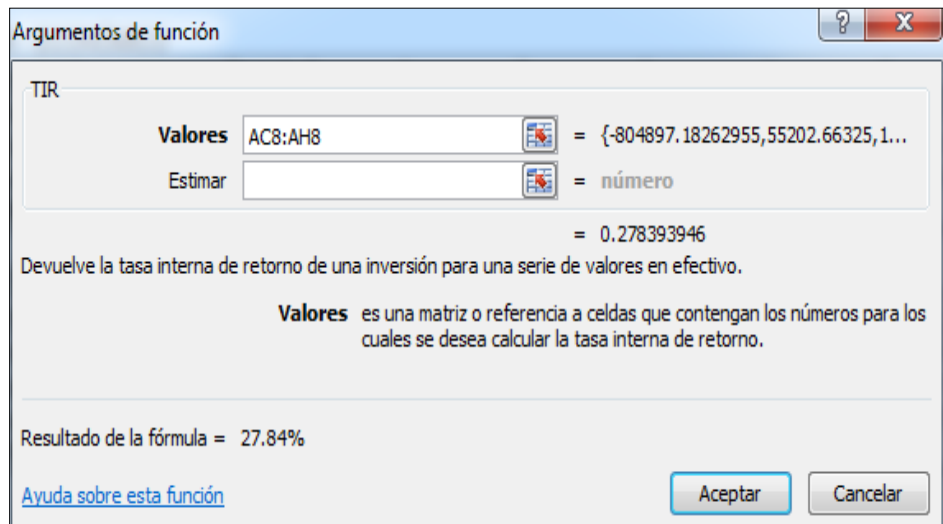


Figura 56. Tasa interna de retorno económico del escenario optimista.

De acuerdo con la figura 56 muestra la TIRE del escenario optimista con la fórmula del programa Excel, el resultado de la fórmula es 27.84% lo que evidencia y confirma la rentabilidad del proyecto dado que este indicador es mayor al WACC calculado de 12.76%.

TIRE – Escenario pesimista 1

Tabla 105

Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 1

Descripción	Pesimista 1		WACC	Observación
TIRE	23.45%	>	12.76%	Se acepta el proyecto

Como se muestra la TIRE del escenario pesimista 1 (con decremento en los ingresos y costos variables en -3.5%) el indicador es mayor al WACC (23.45% > 12.76%), esto quiere decir, que la tasa de recuperación económica del proyecto es mayor al costo promedio ponderado de capital, por tanto, se evidencia que sigue siendo rentable el proyecto.

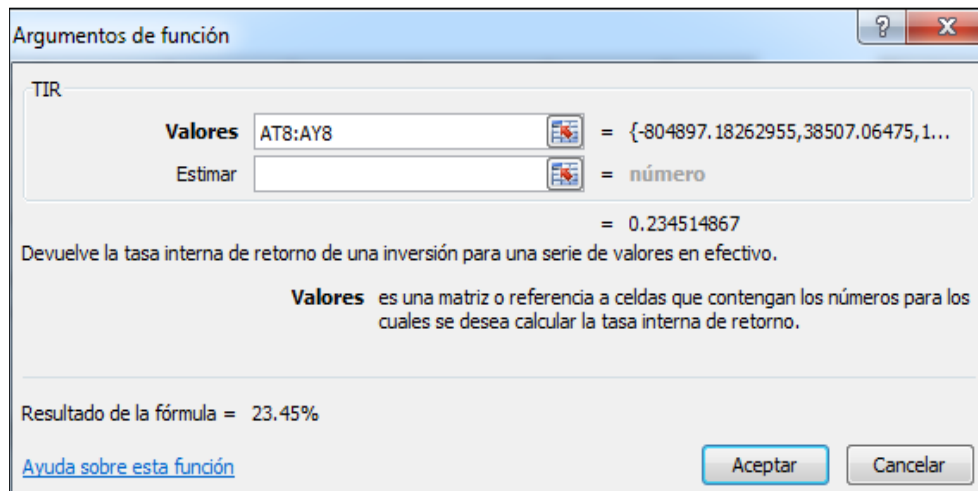


Figura 57. Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 1.

De acuerdo a la figura 57 muestra la TIRE del escenario pesimista 1 que asciende a 20.59%, esto en razón de aplicación de la fórmula del programa de Excel "TIR", lo que permite afirmar que en dicho escenario pesimista 1, el proyecto sigue siendo rentable, dado que es mayor al WACC = 12.76%.

TIRE – Escenario pesimista 2

Tabla 106

Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 2

Descripción	Pesimista 2		WACC	Observación
TIRE	12.76%%	=	12.76%	Indiferente

Como se muestra la TIRE del escenario pesimista 2 (con decremento de sensibilidad en los ingresos y costos variables en -14.87%) el indicador es igual al WACC (12.76% = 12.76%), esto quiere decir, que el proyecto recupera el costo promedio ponderado de capital, por lo que se clasifica como indiferente.

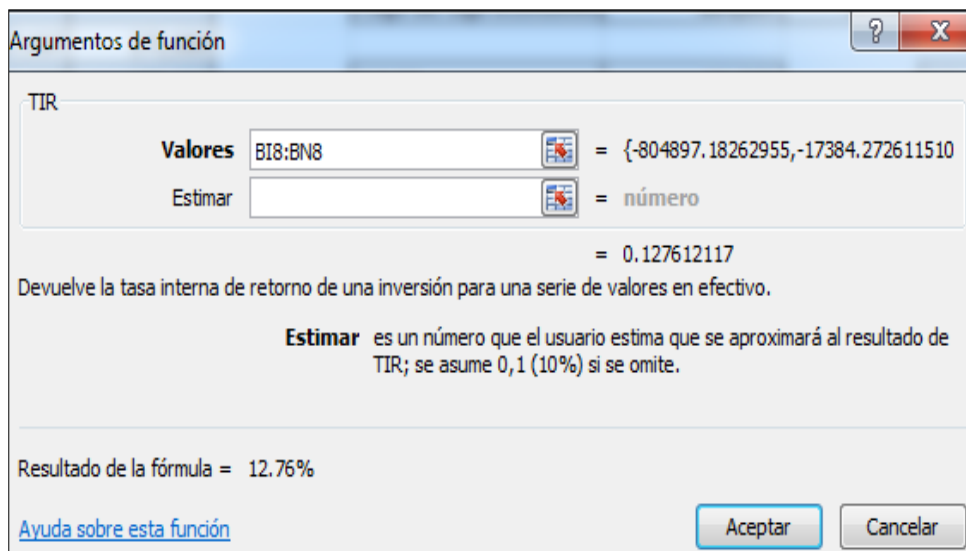


Figura 58. Tasa interna de retorno económico del escenario pesimista 2.

De acuerdo a la figura 58 muestra la TIRE del escenario pesimista 2 que asciende a 12.76%, esto en razón de aplicación de la fórmula del programa de Excel "TIR", lo que permite afirmar que en dicho escenario pesimista 2, el proyecto recupera el total del costo promedio ponderado de capital, dado que es igual al WACC determinado de 12.76%.

TIRE – Resumen de los cuatro escenarios

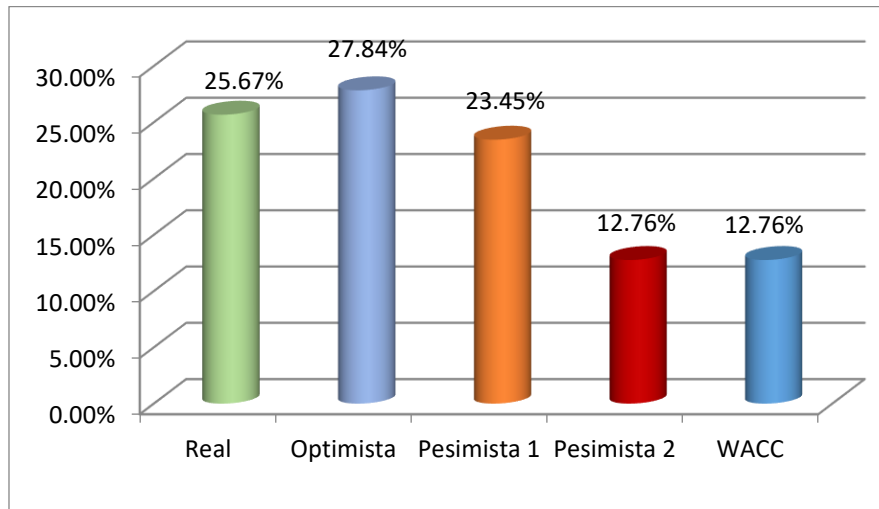


Figura 59. TIRE de los cuatro escenarios.

La figura 59 muestra el TIRE de los cuatro escenarios, como base se determina el escenario real, con incremento de 3.5% en los ingresos para el escenario optimista y decremento de -3.5% para el pesimista 1; asimismo, el TIRE del pesimista 2 se iguala al WACC calculado de 12.76%.

6.5.3. Periodo de recuperación de la inversión económica (PRIE)

PRIE – Escenario real

Tabla 107

PRIE – Escenario real

Descripción	Periodo 0	1	2	3	4	5
Flujos netos	-804,897	46,855	152,027	447,815	581,712	666,321
Flujos netos descontados	-804,897	41,552	119,564	312,334	359,806	365,498
Flujo neto acumulado	-804,897	-763,345	-643,781	-331,447	28,359	393,857
PRIE - real	3.9 años	11 meses	2 días	3.921182		

La tabla 107 muestra el periodo de recuperación de la inversión del escenario real, a través de flujos netos, descontados y acumulados, para el escenario real el tiempo de recuperación es 3 años 11 meses y 2 días.

PRIE – Escenario optimista

Tabla 108

PRIE – Escenario optimista

Descripción	Periodo 0	1	2	3	4	5
Flujos netos	-804,897	55,203	165,770	472,738	611,760	699,858
Flujos netos descontados	-804,897	48,955	130,373	329,717	378,392	383,894
Flujo neto acumulado	-804,897	-755,942	-625,569	-295,853	82,540	466,434
PRIE - optimista	3.8 años	9 meses	11 días	3.781867		

La tabla 108 muestra el periodo de recuperación de la inversión del escenario optimista, a través de los flujos netos, flujos netos descontados y acumulados, para el escenario optimista el tiempo de recuperación es 3 años 9 meses y 11 días.

PRIE – Escenario pesimista 1

Tabla 109

PRIE – Escenario pesimista 1

Descripción	Periodo 0	1	2	3	4	5
Flujos netos	-804,897	38,507	138,283	422,891	551,663	632,783
Flujos netos descontados	-804,897	34,149	108,755	294,951	341,220	347,101
Flujo neto acumulado	-804,897	-770,748	-661,993	-367,042	-25,821	321,280
PRIE - pesimista 1		4 años	0.9 meses	27 días	4.0743915	

La tabla 109 muestra el periodo de recuperación de la inversión del escenario pesimista 1, a través de los flujos netos, flujos netos descontados y acumulados, para el escenario pesimista 1, el tiempo de recuperación es 4 años 0 meses y 27 días.

PRIE – Escenario pesimista 2

Tabla 110

PRIE – Escenario pesimista 2

Descripción	Periodo 0	1	2	3	4	5
Flujos netos	-804,897	1,554	77,445	312,564	418,646	484,320
Flujos netos descontados	-804,897	1,378	60,908	218,001	258,945	265,665
Flujo neto acumulado	-804,897	-803,519	-742,611	-524,610	-265,665	0
PRIE - pesimista 2		5 años	0 meses	0 días		5

La tabla 110 muestra el periodo de recuperación de la inversión del escenario pesimista 2, a través de los flujos netos, flujos netos descontados y acumulados, para el escenario pesimista 2, el tiempo de recuperación es 5 años 0 meses y 0 días.

PRIE – Resumen de los cuatro escenarios

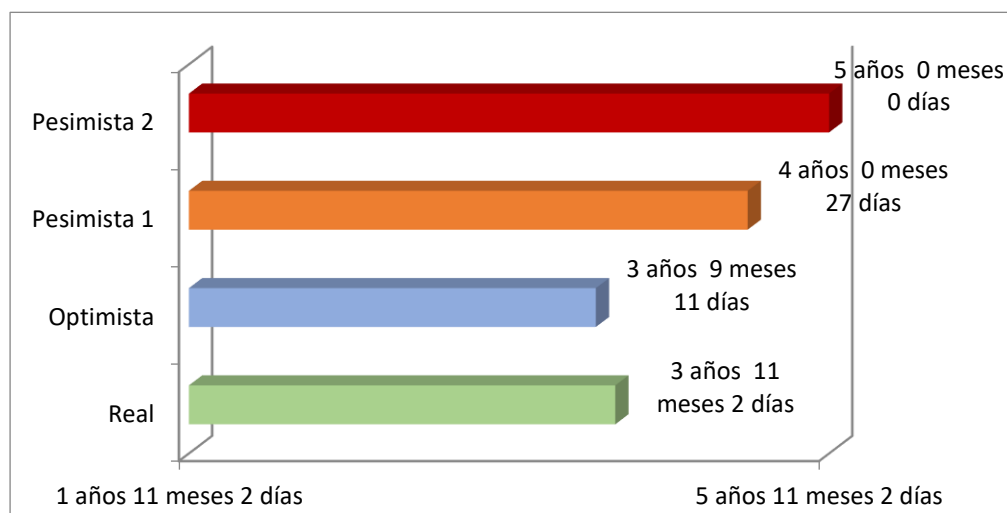


Figura 60. PRIE de los cuatro escenarios.

De acuerdo a lo que muestra la figura 60 el periodo de recuperación de la inversión total por cada uno de los escenarios, es preciso señalar dado que en el escenario pesimista 2 el VANE = 0 y el TIRE = WACC, por tanto, el PRIE es el total de la proyección de 5 años.

6.5.4. Relación beneficio costo económico (BCE)

BCE – Escenario real

Tabla 111

Beneficio costo económico escenario real

Descripción	Periodo 0	1	2	3	4	5	Suma
Flujos netos							
descontados	-804,897	41,552	119,564	312,334	359,806	365,498	1,198,754
BCE real							1.49

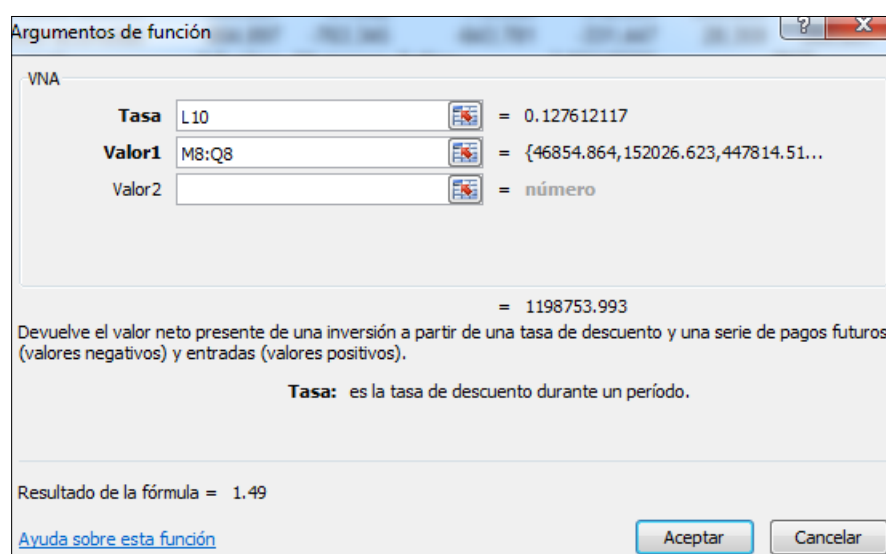


Figura 61. Beneficio costo económico del escenario real.

La tabla 111 y figura 61 muestra la relación beneficio costo económico para el escenario real, la cual se determina con la suma de todos los flujos netos descontados = S/. 1,198,754 entre la inversión total = S/. 804,897 y se tiene como resultado 1.49 lo que significa por cada sol de costo, la empresa dispone de S/. 0.49 de beneficios.

$$\text{BCE – Escenario real} = \frac{1,198,754}{804,897}$$

$$\text{BCE – Escenario real} = 1.49$$

BCE – Escenario optimista

Tabla 112

Beneficio costo económico escenario optimista

Descripción	Periodo	0	1	2	3	4	5	Suma
Flujos netos								
descontados		-804,897	48,955	130,373	329,717	378,392	383,894	1,271,331
BCE								
optimista								1.58

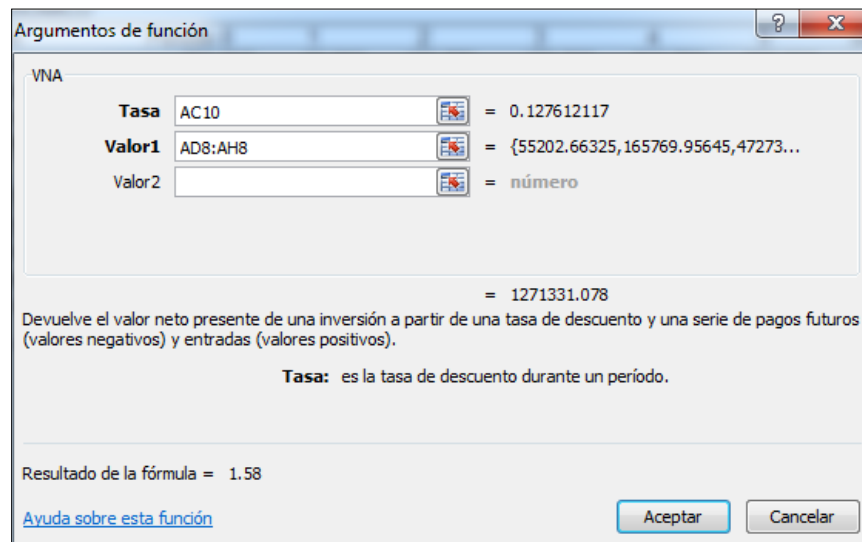


Figura 62. Beneficio costo económico del escenario optimista.

La tabla 112 y figura 62 muestra la relación beneficio costo económico para el escenario optimista, la cual se determina con la suma de todos los flujos netos descontados = S/. 1,271,331 entre la inversión total = S/. 804,897 y se tiene como resultado 1.58 lo que significa por cada sol de costo, la empresa dispone de S/. 0.58 de beneficios.

$$\begin{aligned} \text{BCE – Escenario optimista} &= \frac{1, 1271, 331}{804, 897} \\ \text{BCE – Escenario optimista} &= 1.58 \end{aligned}$$

BCE – Escenario pesimista 1

Tabla 113

Beneficio costo económico escenario pesimista 1

Descripción	Periodo						Suma
	0	1	2	3	4	5	
Flujos netos descontados	-804,897	34,149	108,755	294,951	341,220	347,101	1,126,177
BCE pesimista 1							1.40

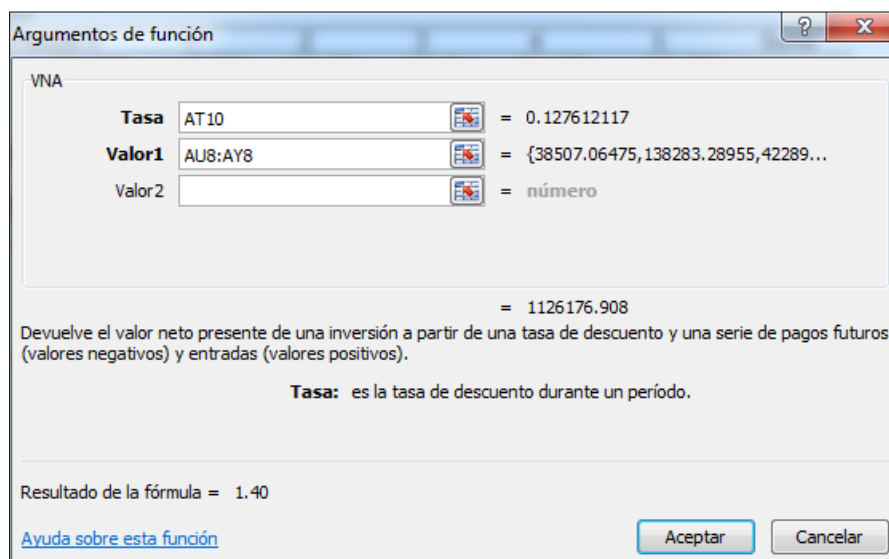


Figura 63. Beneficio costo económico del escenario pesimista 1.

La tabla 113 y figura 63 muestra la relación beneficio costo económico para el escenario pesimista 1, la cual se determina con la suma de todos los flujos netos descontados = S/. 1,126,177 entre la inversión total = S/. 804,897 y se tiene como resultado 1.40 lo que significa por cada sol de costo, la empresa dispone de S/. 0.40 de beneficios.

$$\text{BCE – Escenario pesimista 1} = \frac{1,126,177}{804,897}$$

$$\text{BCE – Escenario pesimista 1} = 1.40$$

BCE – Escenario pesimista 2

Tabla 114

Beneficio costo económico escenario pesimista 2

Descripción	Periodo						Suma
	0	1	2	3	4	5	
Flujos netos descontados	-804,897	1,378	60,908	218,001	258,945	265,665	804,897
BCE pesimista 2							1.00

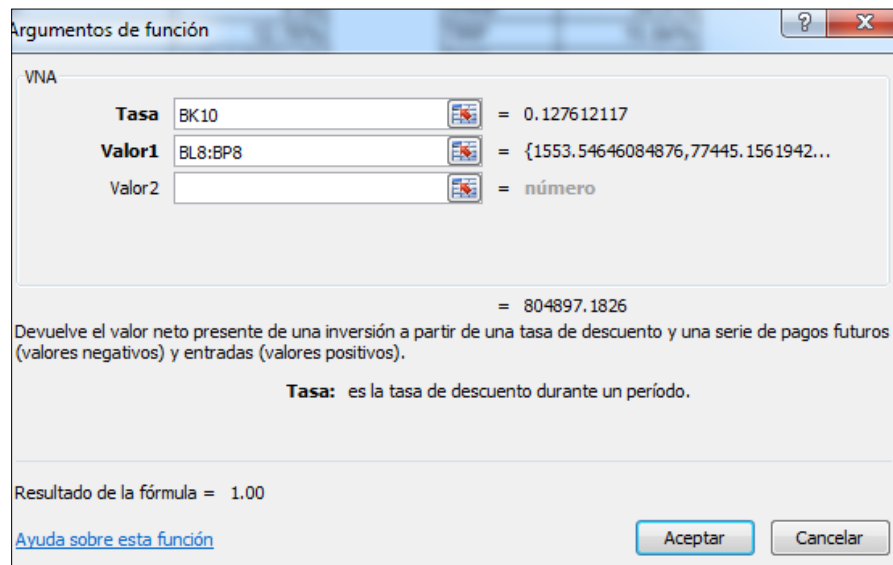


Figura 64. Beneficio costo económico del escenario pesimista 2.

La tabla 114 y figura 64 muestra la relación beneficio costo económico para el escenario pesimista 2, la cual se determina con la suma de todos los flujos netos descontados = S/. 804,897 entre la inversión total = S/. 804,897 y se tiene como resultado 1.00 lo que significa por cada sol de costo, la empresa dispone de S/. 0.00 beneficios.

$$\text{BCE – Escenario pesimista 2} = \frac{804,897}{804,897}$$

$$\text{BCE – Escenario pesimista 2} = 1.00$$

BCE – Resumen de los cuatro escenarios

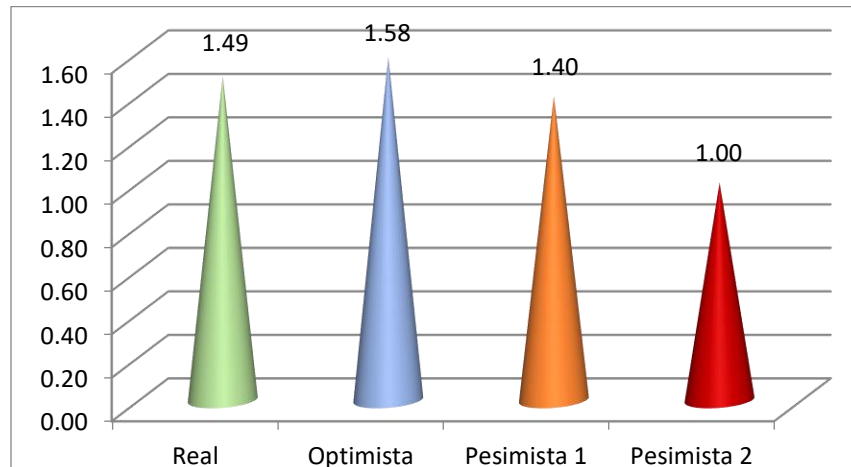


Figura 65. BCE de los cuatro escenarios.

La figura 65 muestra el beneficio costo económico de los cuatro escenarios, donde el escenario real es igual a 1.38 y quiere decir que por cada sol de costo del proyecto se dispone de S/. 0.38 de beneficios.

6.5.5. Resumen del análisis de sensibilidad económica

Tabla 115

Resumen de análisis de sensibilidad económica

Indicadores	Real	Optimista	Pesimista 1	Pesimista 2
WACC	12.76%	12.76%	12.76%	12.76%
VANE	393,857	466,434	321,280	0.00
TIRE	25.67%	27.84%	23.45%	12.76%
BCE	1.49	1.58	1.40	1.00
PRIE	3.9 años	3.8 años	4 años	5 años
	11 mes	9 mes	0.9 meses	0 meses
	2 días	11 días	27 días	0 días

La tabla 115 muestra el resumen del análisis de sensibilidad económica, se evidencia que en los tres primeros escenarios (real, optimista y pesimista 1) el VAN es positivo, y se obtiene una rentabilidad superior al WACC, lo que representa su viabilidad y rentabilidad. Sin embargo, el cuarto escenario pesimista 2 se obtiene un TIR igual al WACC, lo que permite cubrir el costo promedio ponderado de capital.

6.6. Rentabilidad para el accionista

6.6.1. Análisis financiero del escenario real

Tabla 116

Análisis del flujo de caja financiero escenario real

Descripción	0	2022	2023	2024	2025	2026
FCE	-804,897	46,855	152,027	447,815	581,712	666,321
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-108,127	-7,557	282,800	410,290	487,338

La tabla 116 muestra los flujos de caja financiero proyectado que coadyuva al análisis con los indicadores financieros del escenario real, como se muestra a continuación.

Tabla 117

Indicadores financieros del escenario real

Indicador	Descripción	Valor
COK	Costo del capital del accionista	13.00%
VANF	Valor actual neto financiero	425,637
TIRF	Tasa interna de retorno financiero	44.78%
BCF	Beneficio costo financiero	3.30
PRIF	Periodo de recuperación de la inversión financiera	3 años 4 meses y 9 días

Como se aprecia en la tabla 117 el análisis de la rentabilidad del accionista por medio del escenario real, se realizó el análisis con el COK del accionista 13.00%, los indicadores muestran un VANF = 425,637 y una TIRF = 44.78% lo que se determina que el proyecto es sostenible y rentable, además, el BCF = 3.30 lo que quiere decir que por cada sol de costo se tiene S/. 2.30 de beneficios. Finalmente, la recuperación de la inversión financiera es 3 años 4 meses y 9 días.

6.6.2. Análisis financiero del escenario optimista

Tabla 118

Análisis del flujo de caja financiero escenario optimista

Descripción	0	2022	2023	2024	2025	2026
FCE	-804,897	55,203	165,770	472,738	611,760	699,858
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-99,780	6,186	307,723	440,339	520,876

La tabla 118 muestra los flujos de caja financiero proyectado para el escenario optimista, la misma que coadyuva al análisis con los indicadores financieros del escenario optimista, como se muestra a continuación.

Tabla 119

Indicadores financieros del escenario optimista

Indicador	Descripción	Valor
COK	Costo del capital del accionista	13.00%
VANF	Valor actual neto financiero	497,693
TIRF	Tasa interna de retorno financiero	49.68%
BCF	Beneficio costo financiero	3.69
PRIF	Periodo de recuperación de la inversión financiera	3 años 2 meses y 13 días

Como se aprecia en la tabla 119 el análisis de la rentabilidad del accionista por medio del escenario optimista, se realizó el análisis con el COK del accionista 13.00%, los indicadores muestran un VANF = 497,693 y un TIRF = 42.59% lo que se determina que el proyecto es sostenible y rentable, además, el BCF = 3.69 lo que quiere decir que por cada sol de costo se tiene S/. 2.69 de beneficios. Finalmente, la recuperación de la inversión financiera es 3 años 2 meses y 13 días.

6.6.3. Análisis financiero del escenario pesimista 1

Tabla 120

Análisis del flujo de caja financiero escenario pesimista 1

Descripción	0	2022	2023	2024	2025	2026
FCE	-804,897	38,507	138,283	422,891	551,663	632,783
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-116,475	-21,301	257,877	380,242	453,800

La tabla 120 muestra los flujos de caja financiero proyectado para el escenario pesimista 1, la misma que coadyuva al análisis con los indicadores financieros del escenario pesimista 1, como se muestra a continuación.

Tabla 121

Indicadores financieros del escenario pesimista 1

Indicador	Descripción	Valor
COK	Costo del capital del accionista	13.00%
VANF	Valor actual neto financiero	353,582
TIRF	Tasa interna de retorno financiero	39.77%
BCF	Beneficio costo financiero	2.91
PRIF	Periodo de recuperación de la inversión financiera	3 años 6 meses y 14 días

Como se aprecia en la tabla 121 el análisis de la rentabilidad del accionista por medio del escenario pesimista 1, se realizó el análisis con el COK del accionista 13.00%, los indicadores muestran un VANF = 353,582 y un TIRF = 39.77% lo que se determina que el proyecto es sostenible y rentable, además, el BCF = 2.91 lo que quiere decir que por cada sol de costo se tiene S/. 1.91 de beneficios. Finalmente, la recuperación de la inversión financiera es 3 años 6 meses y 14 días.

6.6.4. Análisis financiero del escenario pesimista 2

Tabla 122

Análisis del flujo de caja financiero escenario pesimista 2

Descripción	0	2022	2023	2024	2025	2026
FCE	-804,897	1,554	77,445	312,564	418,646	484,320
Deuda	-620,000					
Amortización		86,662	102,261	120,669	142,389	168,019
Intereses bancarios		96,908	81,309	62,902	41,181	15,551
Escudo fiscal		28,588	23,986	18,556	12,148	4,588
Flujo de caja financiero	-184,897	-153,429	-82,139	147,550	247,225	305,337

La tabla 122 muestra los flujos de caja financiero proyectado para el escenario pesimista 2, la misma que coadyuva al análisis con los indicadores financieros del escenario pesimista 2, como se muestra a continuación.

Tabla 123

Indicadores financieros del escenario pesimista 2

Indicador	Descripción	Valor
COK	Costo del capital del accionista	13.00%
VANF	Valor actual neto financiero	34,610
TIRF	Tasa interna de retorno financiero	15.84%
BCF	Beneficio costo financiero	1.19
PRIF	Periodo de recuperación de la inversión financiera	4 años 9 meses y 15 días

Como se aprecia en la tabla 123 el análisis de la rentabilidad del accionista por medio del escenario pesimista 2, se realizó el análisis con el COK del accionista 13.00%, los indicadores muestran un VANF = 34,610 y un TIRF = 15.84% lo que se determina que el proyecto es sostenible y rentable, además, el BCF = 1.19 lo que quiere decir, por cada sol de costo se tiene S/. 0.19 de beneficios. Finalmente, la recuperación de la inversión financiera es 4 años 9 meses y 15 días.

6.6.5. Resumen del análisis de sensibilidad financiera

VANF por escenarios

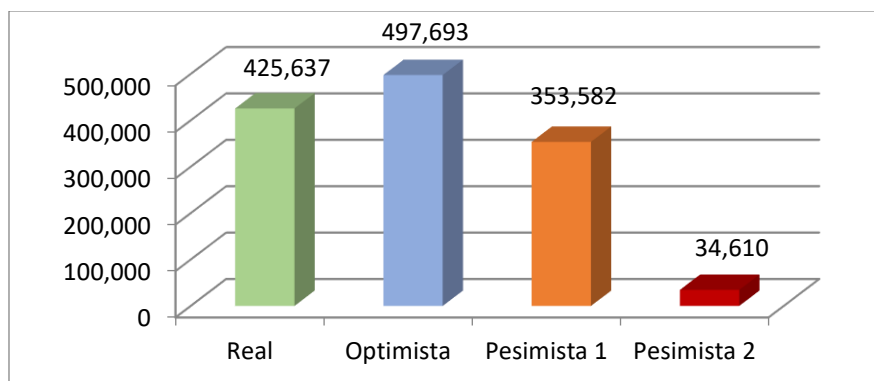


Figura 66. VANF de los cuatro escenarios.

La figura 66 muestra el VANF de los cuatro escenarios, es decir, los flujos netos descontados después de deducir a los flujos netos de caja económicos los gastos financieros (intereses y amortización), obteniendo VANF positivos para todos los escenarios.

TIRF por escenarios

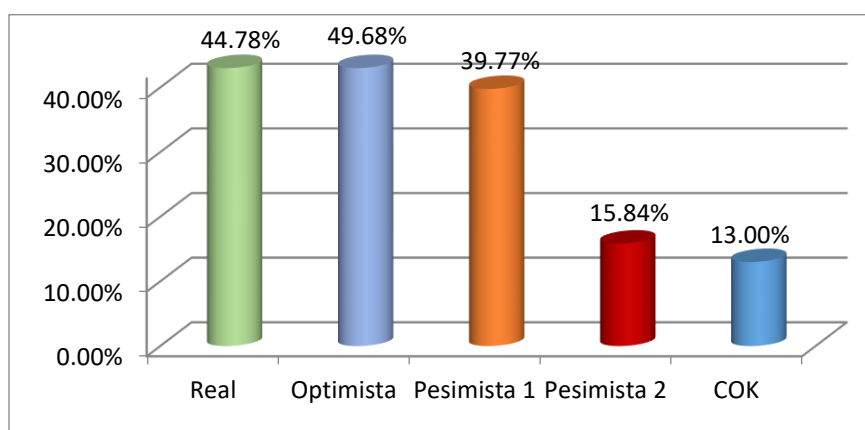


Figura 67. TIRF de los cuatro escenarios.

La figura 67 muestra la TIRF de los cuatro escenarios, es decir, la rentabilidad de los accionistas por la inversión realizada en el proyecto; se evidencia que en los cuatro escenarios la TIRF son superiores al COK del 13% que es el rendimiento mínimo de los socios.

PRIF por escenarios

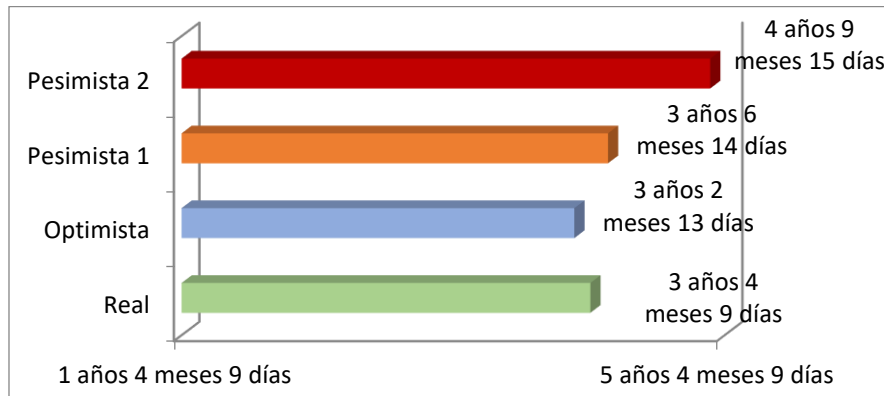


Figura 68. PRIF de los cuatro escenarios.

La figura 68 muestra el periodo de recuperación de la inversión del accionista de los cuatro escenarios, los resultados permiten afirmar que la recuperación de la inversión es menor a los cuatro años, por lo menos de los tres primeros escenarios, siendo de 4 años 9 meses y 15 días para el escenario pesimista 2.

BCF por escenarios

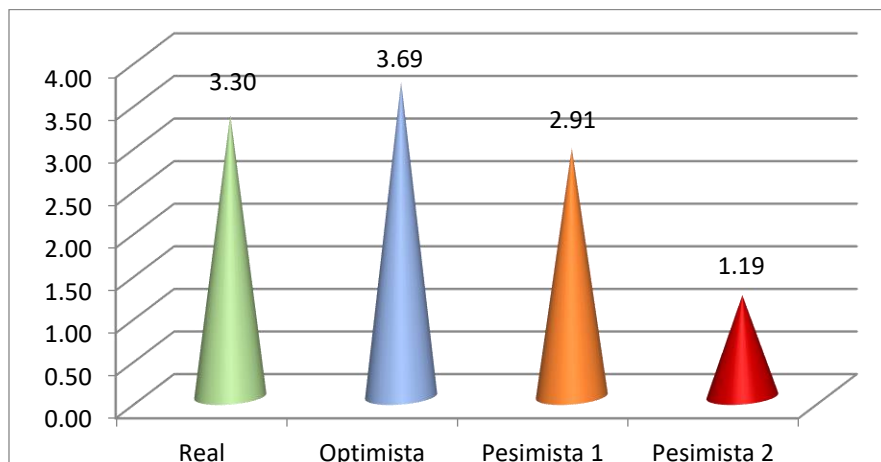


Figura 69. BCF de los cuatro escenarios.

La figura 69 evidencia que el BCF son superiores al BCE, es decir, se obtiene un mayor beneficio después de cubrir los costos del proyecto, para el escenario real se interpreta que por cada sol de costo la empresa dispone de S/. 2.30 de beneficios.

Análisis de sensibilidad financiera

Tabla 124

Resumen de análisis de sensibilidad financiera

Indicadores	Real	Optimista	Pesimista 1	Pesimista 2
COK	13.00%	13.00%	13.00%	13.00%
VANF	425,637	497,693	353,582	34,610
TIRF	44.8%	49.68%	39.77%	15.84%
BCF	3.30	3.69	2.91	1.19
PRIF	3 años	3 años	3.5 años	4.8 años
	4 mes	2 mes	6 meses	9.5 meses
	9 días	13 días	14 días	15 días

La tabla 124 muestra el resumen del análisis de sensibilidad financiera, se evidencia que en los cuatro escenarios (real, optimista, pesimista 1 y pesimista 2) el VAN es positivo, y se obtiene una rentabilidad superior al COK del accionista del 13.00%, lo que representa su viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

6.6.6. Ratios financieros

Las razones financieras también llamados ratios financieros, son indicadores que ayudan a la alta gerencia en la toma de decisiones empresariales, las que indican de qué manera se está gestionando la empresa, puede ser positivo o negativo.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2016) los ratios financieros se clasifican en 4 tipos y son: liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión, sin embargo se puede utilizar otros tipos de indicadores para analizar y evaluar económicamente y financieramente el rendimiento de la empresa.

Tabla 125

Ratios financieros

Indicador	Fórmula	2022	2023	2024	2025	2026
Capital de trabajo	$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{1}$	-21,316	-40,857	194,647	580,979	481,439
Liquidez absoluta	$= \frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	0.87	0.81	1.60	2.04	1.40
Prueba defensiva	$= \frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	0.32	0.36	1.60	2.04	1.40
Margen de utilidad bruta	$= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	52.4%	64.5%	76.2%	79.8%	80.8%
Margen de utilidad operativa	$= \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	-10.4%	21.4%	47.5%	56.7%	59.4%
Margen de utilidad neta	$= \frac{\text{Utilidad neta disponible}}{\text{Ventas}}$	-37.4%	9.5%	31.3%	37.9%	41.2%
ROI	$= \frac{\text{BAIT}}{\text{Activos totales}}$	-5.7%	22.7%	54.9%	50.9%	44.6%

Según la tabla 125 muestra el análisis de los estados financieros, se evidencia que el capital de trabajo durante los dos primeros años tiene un saldo negativo, y mejorar para los tres años siguientes de manera positiva y creciente.

Con relación a la liquidez general en el año 2025 es la que representa mayor liquidez, teniendo un decremento hasta 1.40 en el 2026 porque presenta las cuentas por pagar a los accionistas por el reparto de utilidades generadas en los años anteriores.

Con respecto a la prueba defensiva, es decir medir el efectivo y equivalente de efectivo con los pasivos corrientes, se muestra que en los tres últimos años es igual a la liquidez absoluta, dado que, por ser una empresa de servicios de alquiler no representa cuentas por cobrar, ni tampoco inventarios, es por ello, que el indicador evidencia 1.6; 2.04 y 1.04 para los años 2024, 2025 y 2026 respectivamente, y significa que la empresa tiene capacidad para afrontar sus deudas corrientes con terceros.

El margen de utilidad neta se incrementa progresivamente de 9.5% en el año 2023 hasta 41.2% en el año 2026, lo que significa que el proyecto genera beneficios económicos para los accionistas, obteniendo rendimiento económico favorable.

Finalmente, se ha utilizado el indicador del rendimiento de los activos (ROI) o rentabilidad económica, se aprecia que el ROI para el año 2024 alcanza el 54.9% lo que se interpreta que por cada sol invertido en total de activos, se genera S/. 0.545 de beneficios antes de intereses y tributos (BAIT).

CONCLUSIONES

Existe una gran demanda insatisfecha en el mercado al que se pretende ingresar, en vista de que la oferta actual no cubre las necesidades de la demanda, debido a la reducida cantidad de stand en alquiler establecidos en la zona Sur de Lima, por lo tanto, a través de la investigación de mercados se logró constatar la baja disponibilidad de alquileres de stand, lo que resulta insuficiente para satisfacer las necesidades de la creciente demanda, que tienen interés y poder adquisitivo para alquilar un stand comercial en un lugar estratégico de la zona sur de Lima.

El estudio de precios y comercialización de alquiler de stand evidencia que los precios establecidos en el mercado son acordes a la demanda y el área en particular, por tanto, se ajustan a la demanda potencial y al nivel de precios promedio que cobran otras galerías superiores a S/. 1,000 por un stand de 2m x 2m. Respecto a la comercialización se logró identificar la preocupación por mantener alquilado los espacios comerciales, es por eso, que los horarios de trabajo de la administración son de medio turno por lo general, olvidándose de mejorar el servicio a los clientes o establecer algún tipo de marketing, se concluyó que existe un mercado potencial bueno que sustenta satisfactoriamente la conveniencia de crear una nueva galería comercial.

Por otro lado, el terreno se encuentra bien ubicado entre dos casas de estudios modernas que requieren productos y servicios, se cuenta con los permisos legales de construcción y operación que exige el municipio a cargo de SSJ Ingeniería y Construcción EIRL., el diseño y distribución de instalaciones propuesto es operativamente funcional, acorde a los requerimientos que demanda este tipo de proyecto. El área total de construcción es 2,490 m² con una infraestructura para 67 stand de 2m x 3m, 14 stand de 3m x 3m y 6 puestos de comida construidos en tres etapas, la galería cuenta con escenario central, áreas verdes, tópicos, oficina de administración y ventas, SSHH para hombres y mujeres, centro de acopio de residuos sólidos, 13 estacionamientos, sendero peatonal y garita de control. Se estimó que el tiempo programado para

la completa instalación y operación de la galería comercial será de siete meses en total.

A través del estudio económico-financiero se concluyó que el monto de inversión total del proyecto es de S/. 804,897, de lo cual corresponde un 69% a inversión fija; 1% a activos intangibles; 8% a gastos pre operativos y 22% a capital de trabajo. La distribución del financiamiento es 23% de aporte propio y 77% con financiamiento bancario.

Se estimó que el proyecto genera flujos de caja económica positiva, una vez deducido los montos correspondientes al pago de costos, gastos, lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir con las obligaciones corrientes durante el periodo de planeación de 5 años proyectado. Por otro lado, los flujos netos de caja financiero serán negativos durante los dos primeros años, siendo positivos para los tres años siguientes. De lo anterior, se determinó que el proyecto en estudio es económicamente y financieramente rentable en virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y criterios de evaluación que consideran el valor del dinero a través del tiempo, sustentados de la forma siguiente:

Con respecto al valor actual neto económico (VANE) obtenido es de S/. 393,857 (mayor a 0) calculado con una tasa de descuento de 12.76% (WACC). La tasa interna de retorno económico (TIRE) es de 25.67% mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento. La relación beneficio costo económico (BCE) obtenido es de 1.49 lo que financieramente significa que por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 0.49 de beneficio. El periodo de recuperación de la inversión económica (PRIE) obtenido es de 3 años 11 meses y 2 días. Los resultados indican que el proyecto tendrá beneficios futuros; y se acepta el proyecto.

Con relación al valor actual neto financiero (VAN) obtenido es de S/. 425,637 (mayor a 0) calculado con una tasa de descuento de 13% (COK). La tasa interna de retorno financiero (TIRF) es de 44.78% mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento. La relación beneficio costo financiero (BCF) obtenido

es de 3.30 lo que financieramente significa que, por cada sol invertido en el proyecto, se obtiene S/. 2.30 de beneficio. El periodo de recuperación de la inversión financiera (PRIF) obtenido es de 3 años 4 meses y 9 días. Por tanto, el proyecto tendrá beneficios futuros, y se acepta el proyecto.

Aun cuando los resultados de la evaluación fueron positivos, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad de cuatro escenarios para evaluar cómo y en qué medida afectaría la rentabilidad económica y financiera del proyecto ante cambios en determinadas variables, como consecuencia de elementos de incertidumbre y factores de riesgo, tomándose en cuenta los supuestos a distintos porcentajes de variación, el incremento de 3.5% de los ingresos para el escenario optimista, el decremento en -3.5% para el escenario pesimista 1 y el decremento de -18.99% que puede soportar el proyecto en la disminución de los ingresos por medio del escenario pesimista 2. Los resultados de los escenarios de sensibilidad económica y financiera demuestran la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad, presentados de la forma siguiente:

Tabla 126

Sensibilidad económica

Escenarios	WACC	VANE	TIRE	B/C	PRIE		
Real 0%	12.76%	393,857	25.67%	1.49	3 años	11 mes	2 días
Optimista +3,5%	12.76%	466,434	27.84%	1.58	3 años	9 mes	11 días
Pesimista 1 - 3,5%	12.76%	321,280	23.45%	1.40	4 años	0.9 meses	27 días
Pesimista 2 - 18.99%	12.76%	0	12.76%	1.00	5 años	0 meses	0 días

Tabla 127

Sensibilidad financiera

Escenarios	COK	VANF	TIRF	B/C	PRIF		
Real 0%	13.00%	425,637	44.78%	3.30	3 años	4 meses	9 días
Optimista +3,5%	13.00%	497,693	49.68%	3.69	3 años	2 meses	13 días
Pesimista 1 - 3,5%	13.00%	353,582	39.77%	2.91	3 años	6 meses	14 días
Pesimista 2 - 18.99%	13.00%	34,610	15.84%	1.19	4 años	9 meses	15 días

REFERENCIAS

- Andina. (26 de febrero de 2018). ¿Qué le espera al sector retail en la región y el Perú en 2018? *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-que-le-espera-al-sector-retail-la-region-y-peru-2018-700333.aspx>
- Andrade, S. (2013). *Manual de contabilidad de costos* (2ª ed.). Lima, Perú: Editorial Andrade.
- Apeim. (julio de 2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Perú: Apeim.com.pe. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Apeim. (octubre de 2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Perú: Apeim.com.pe. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2015). *Metro de Lima: El caso de la Línea 1*. Recuperado de http://www.cesel.com.pe/noticias_CAF_caso_de_exito_linea_1.pdf
- BCRP. (2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/1922/2019/>
- Benoist, M. (22 de setiembre de 2019). *Qué es el método SNAP para ventas*. Recuperado de <https://mauriciobenoist.com/que-es-el-metodo-snap-para-ventas/>
- Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2018). *Finanzas Corporativas: Enfoque central*. Santa Fe, México: Cengage Learning.

Cámara de Comercio de Lima. (27 de agosto de 2018). Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio.

Cóndor, J. (28 de abril de 2019). Comerciantes de la avenida Grau inician expansión rumbo a Gamarra. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comerciantes-avenida-grau-inician-expansion-rumbo-gamarra-265264-noticia/?ref=gesr>

CPI. (abril de 2019). Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública: Perú Población 2019. *Market report*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Decreto Legislativo N° 1278 (23 de diciembre de 2016). *Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-residuos-solidos#:~:text=La%20Ley%2027314%20se%20aplica,sociales%20y%20de%20la%20poblaci%C3%B3n>.

DL N° 1269, Régimen Mype Tributario. (20 de diciembre de 2016). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/15117-decreto-legislativo-n-1269/file>

DS N° 179-2004-EF, Ley del Impuesto a la Renta. (08 de diciembre de 2004). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capix.pdf>

García, J. (2014). *Contabilidad de Costos* (4ª ed.). Santa Fe, México: McGraw-Hill.

Gitman, L. y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera* (14ª ed.). México: Pearson.

- Gómez, M. y Torres, S. (2017). *Plan de Negocios para la creación de Sadhu Galería de Arte – Café, empresa del Sector de Servicios Culturales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10044/1/T07705.pdf>
- Gonzales, D. (2017). *Optimización y Tecnología* [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/DeiviGonzalez3/optimizacion-84192674>
- INEI. (2020). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Ipsos Perú. (25 de febrero de 2020). El entorno de negocios para IPSOS: Entorno Económico y Político, perspectivas sectoriales al 2020.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México: Pearson.
- Minsa. (2018). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito, departamento de Lima*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>
- Mintra. (marzo de 2017). *Características de la oferta laboral en Lima Sur* [Boletín socioeconómico]. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Boletin%202_OSEL%20LIMA%20SUR.pdf
- Municipalidad de Villa El Salvador. (2018). *Datos generales del distrito*. Recuperado de

<https://www.munives.gob.pe/distrito.php#:~:text=Con%20esta%20informaci%C3%B3n%20se%20estima,observa%20en%20el%20cuadro%203.>

Panqueva, A., Reyes, T. y Rueda, V. (2016). *Diseño e implementación restaurante gourmet tipo galería* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2945/Reyestatiana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peñaranza, C. (27 de agosto de 2018). Informe Económico: Sector comercio sigue en constante expansión. *La Cámara*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r842_1/informe%20economico.pdf

Perú Retail. (27 de noviembre de 2017). Las galerías comerciales hacen frente a los Malls en Perú. *Perú-retail.com*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/galerias-comerciales-hacen-frente-malls-peru/>

Pimentel, A. y Ríos, M. (2017). *Evaluación económica de una Galería Comercial en el Damero A de Gamarra* (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11633/PIMENTEL_MAMANI_EVALUACION_ECONOMICA_DE_UNA_GALERIA_COMERCIAL_EN_EL_DAMERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (15ª ed.). México: Continental.

Pujol, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas I*. Madrid, España: Cultural de Ediciones.

RPP. (12 de setiembre de 2019). Polvos azules: ¿Cuánto perdió durante sus seis días de cierre?. *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/polvos-azules-cuanto-perdio-durante-sus-seis-dias-de-cierre-noticia-1219232?ref=rpp>

Salas, L. (21 de diciembre de 2019). Retail' a paso lento, un sector que avanza pero a menor ritmo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/retail-a-paso-lento-un-sector-que-avanza-pero-a-menor-ritmo-retail-comercio-e-commerce-falabella-cencosud-ripley-intercorp-noticia/>

Sánchez, F. (2009). *Dirección y Administración Empresarial: El éxito de una empresa depende de la sabiduría de su administración* (4ª ed.). Lima, Perú: World Wide Editores.

Sicilia, M. (enero-febrero de 2008). Análisis de las decisiones del expositor ferial e influencia en los resultados obtenidos. *ICE Ferias Comerciales*, (840), 73-92. Recuperado de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02295_expositor.pdf

Sunat. (2020). *Régimen MYPE Tributario*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6827-03-incorporacion-al-rmt>

Villanueva, J. y De Toro, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=4946128&query=marketing>

ANEXOS

Anexo 01: Información de la empresa Comercial Villa

a. Datos de la empresa

Razón social:

Tipo servicio comercial industrial

Sector de la actividad:

Principales productos o servicios que ofrecerá: Alquiler de stand.

Dirección: Panamericana Sur Km 16.3 Km Villa El Salvador

Ciudad: Lima

Departamento: Lima

Teléfono:

E-mail:

Página Web:

b. Situación de la empresa Nueva Existente

c. Tipo de negocio Servicios

d. Datos de los socios

Tabla 128

Descripción del emprendedor 1

Concepto	Descripción		
Nombre y apellido:	Edwar Alex Napa Guerrero	DNI:	10753051
Lugar de nacimiento:	Lima	Fecha de nacimiento:	23/03/1978
Dirección:	St. 3, Gr. 9 Mz. K Lt. 24 VES		
Ciudad:	Lima	País:	Perú
Teléfonos:	986848567		
E-mail:	edwarng27@hotmail.com		
Formación:	Contador Público Colegiado		
Experiencia:	Gestión y asesoría empresarial, inventor y asesor de investigación		

Tabla 129

Descripción del emprendedor 2

Concepto	Descripción		
Nombre y apellido:	Zoila del Pilar Miranda Briceño	DNI:	10627928
Lugar de nacimiento:	Lima	Fecha de nacimiento:	13/02/1978
Dirección:	Calle Los Alarifes Edificio I Dpto. 108 Chorrillos		
Ciudad:	Lima	País:	Perú
Teléfonos:	991993634		
E-mail:	pilar.miranda.briceño@gmail.com		
Formación:	Licenciada en Administración		
Experiencia:	Gestión de recursos humanos		

Anexo 2: Tasa del banco

Contrato : 999006990	Tipo Credito: 20 LIBRE DISPONIBILIDAD	11.43.27				
Plazo : 360	Subproducto : 1 LIBRE DISPONIBILIDAD S/GTIA					
Moneda : 0	Importe : S/ 517,046.10					
Fec. Ini.: 31/12/20	Tasa Int : 18.000000					
Fec.1erVc: 30/03/21	Seg Desg1 : 0.000000					
T.Vcmto. : F	0.000000					
Cuotas : 60	0.000000					
Frecuenc : 30	Seg. Desem. (S/N): N 4.000000 30/01/21					
Calendario Propuesto						
CUO	F. VCMTO	T	VALOR CUOTA	IMPORTE CUOTA	SALDO DEUDOR	ST
1	30/03/21	-	0.00	13179.90	517046.10	0
2	30/04/21	-	0.00	13179.90	525461.95	0
3	31/05/21	-	0.00	13179.90	519824.89	0
4	30/06/21	-	0.00	13179.90	514106.91	0
5	30/07/21	-	0.00	13179.90	508067.15	0
6	30/08/21	-	0.00	13179.90	501943.51	0

Anexo 2: Asientos contables por años proyectados

= Saldos del balance
 = Cuentas de resultado

AÑO 1

10 Caja y Bancos		Obligaciones Financieras		Capital Social		Ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Aporte de Socios	184,897		Préstamo Bancario		620,000	Aporte de Socios		184,897
Préstamo	620,000		Pago de cuota	86,662				
Obra inicial		631,190						
Ingreso por ventas	421,710							
Costos y gastos		355,249						
Pago de cuota bancaria		183,570						
Pagos a cuenta IR		3,589						
	1,226,607	1,173,598		86,662	620,000			184,897
	53,009			533,338				184,897
								358,900
								358,900
Garantías		Anticipo de clientes		Gasto Administrativo		Gasto de ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Ventas año 1		33,600	Ventas año 1		29,210	Gastos año 1	70,162	
		33,600			29,210	Deprec, año 1	40,802	
	-	33,600		-	29,210		110,965	-
							110,965	114,117
								114,117
								114,117
Gastos financieros		Costo de ventas		Inmueble maquinaria		Tributos por pagar		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Pago de cuota	96,908		Costos año 1	170,970		Impuestos de inversión	87,157	
	96,908	-		170,970	-	Pagos a cuenta IR	3,589	
	96,908			170,970			90,746	-
							90,746	
Resultados acumulados		Resultados acumulados		Resultados acumulados		Resultados acumulados		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Resultado del ej.	134,060		Resultado del ej.	134,060		Resultado del ej.	134,060	
	134,060	-		134,060	-		134,060	-
	134,060			134,060			134,060	

AÑO 2

10 Caja y Bancos		Obligaciones Financieras		Capital Social		Ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	53,009	-	Saldo Inicial	-	533,338	Saldo Inicial	-	184,897
Ingreso por ventas	714,174		Pagos año 2	102,261		Ventas año 2		680,970
Costos y gastos		498,533						
Pago de cuota		183,570						
Pagos a cuenta IR		6,810						
	767,183	688,913		102,261	533,338		-	680,970
	78,270				431,076			680,970
Garantías		Anticipo de clientes		Gasto Administrativo		Gasto de ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	33,600	Saldo Inicial	-	29,210	Saldo Inicial		
Garantías año 2		14,740	Anticipos año 2		18,464	Gastos año 2	105,886	150,728
						Depreciación	36,722	
		48,340			47,674		142,608	150,728
		48,340			47,674		142,608	150,728
Gastos financieros		Costo de ventas		Inmueble maquinaria		Tributos por pagar		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial			Saldo Inicial			Saldo Inicial	90,746	-
Gastos año 2	81,309		Gastos año 2	241,920		Pago a cuenta IR	6,810	
	81,309	-		241,920	-		97,556	-
	81,309			241,920			97,556	
Resultados acumulados		Resultados acumulados		Resultados acumulados		Resultados acumulados		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	134,060	-	Saldo Inicial	134,060	-	Saldo Inicial	134,060	-
Resultado año 2		64,406	Resultado año 2		64,406	Resultado año 2		64,406
	134,060	64,406		134,060	64,406		134,060	64,406
	69,654			69,654			69,654	

= Saldos del balance
 = Cuentas de resultado

AÑO 3

10 Caja y Bancos		Obligaciones Financieras		Capital Social		Ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	78,270	-	Saldo Inicial	-	431,076	Saldo Inicial	-	184,897
Ingreso x ventas	1,179,493		Pagos año 3	120,669		Ventas año 3		1,100,241
Costos y gastos		544,295						
Pago de cuota		183,570						
Pagos a cta. IR		11,002						
	1,257,762	738,867		120,669	431,076		-	1,100,241
	518,895				310,408			1,100,241
Garantías		Anticipo de clientes		Gasto Administ.		Gasto de ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	48,340	Saldo Inicial	-	47,674	Gastos año 3	166,387	
Garantías año 3		34,727	Anticipos año 3		44,525	Depreciación		
	-	83,067		-	92,199		166,387	-
		83,067			92,199		166,387	
Gastos financieros		Costo de ventas		Inmueble maq.		Tributos por pagar		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Gastos año 3	62,902		Gastos año 3	262,266		Saldo Inicial	97,556	-
	62,902	-		262,266	-	Pago a cta. IR	11,002	
	62,902			262,266		IR acum. año 3		115,151
							108,558	115,151
Resultados acum.		88 Impuesto a la renta		Reserva legal				
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	69,654	-	Saldo Inicial	-	-	Saldo Inicial	-	-
Resultado año 3		344,844	IR	115,151	-	Reserva 10%		34,484
Reserva 10%	34,484			115,151	-		-	34,484
	104,138	344,844		115,151				34,484
		240,706						34,484

= Saldos del balance
 = Cuentas de resultado

AÑO 4

10 Caja y Bancos		Obligaciones Financieras		Capital Social		Ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	518,825	-	Saldo Inicial	-	310,408	Saldo Inicial	-	184,897
Ingreso x ventas	1,395,683		Pagos año 3	142,389		Saldo Inicial		
Costos y gastos		570,560				Ventas año 3		1,385,608
Pago de cuota		183,570						
Pagos a cuenta IR		13,856						
Pago trib. Año 3		6,593						
	1,914,578	774,579		142,389	310,408		-	1,385,608
	1,139,999				168,019			1,385,608
Garantías		Anticipo de clientes		Gasto Admin.		Gasto de ventas		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	83,067	Saldo Inicial	-	92,199	Gastos año 3	128,538	
Garantías año 3		-	Anticipos año 3		10,076	Depreciación	29,745	
	-	83,067		-	102,274		158,283	-
		83,067			102,274		158,283	
Gastos financieros		Costo de ventas		Inmueble maqu.		Tributos por pagar		
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial			Saldo Inicial			Saldo Inicial	-	6,593
Gastos año 3	41,181		Gastos año 3	279,219		Depreciación		29,745
	41,181	-		279,219	-		433,458	29,745
	41,181			279,219			403,713	
Resultados acum.		88 Imp. a la renta		Reserva legal				
Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber	Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	240,706	Saldo Inicial			Saldo Inicial	-	34,484
Resultado año 3		524,605	IR	219,516		Reserva 10%		2,495
Reserva 10%	2,495			219,516	-			36,979
	2,495	765,311		219,516				36,979
		762,816		219,516				36,979

= Saldos del balance
 = Cuentas de resultado

AÑO 5

10 Caja y Bancos		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	1,139,999	-
Ingreso por	1,545,988	
Costos y gastos		600,853
Pago de cuota		183,570
Pagos a cuenta IR		15,460
Pago de IR año ant.		205,660
	2,685,988	1,005,543
	1,6 80,445	

Garantías		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	83,067
Garantías año 5		-
	-	83,067
		83,067

Gastos financieros		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial		
Gastos año 5	15,551	
	15,551	-
	15,551	

Resultados acum.		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	762,816
Resultado año 5		636,484
Dist. Divid y ret.	699,650	
	699,650	1,399,300
		699,650

Obligaciones Financieras		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	168,019
Pagos año 5	168,019	
	168,019	168,019
		-0

Anticipo de clientes		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	102,274
Anticipos año 5		-
	-	102,274
		102,274

Costo de ventas		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial		
Costos año 5	296,540	
	296,540	-
	296,540	

88 Impuesto a la renta		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial		
IR	266,330	
	266,330	-
	266,330	

Capital Social		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	184,897
		184,897
		184,897

Gasto Admin.		
Detalle	Debe	Haber
Gastos año 5	135,024	
Depreciación	26,771	
	161,795	-
	161,795	

Inmueble maqu.		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	403,713	-
Depreciación		26,771
	403,713	26,771
	376,943	

Reserva legal		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	36,979
		36,979
		36,979

Ventas		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial		
Ventas año 5		1,545,988
	-	1,545,988
		1,545,988

Gasto de ventas		
Detalle	Debe	Haber
Gastos año 5	169,289	
	169,289	-
	169,289	

Tributos por pagar		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	205,660
Pago a cta. IR	15,460	
IR acum. año 5		266,330
Pago IR año	205,660	
Imp. dividendo		34,982
	221,120	506,972
		285,853

Cta. x pagar accionista		
Detalle	Debe	Haber
Saldo Inicial	-	664,667
		664,667
		664,667

