

Pontificia Universidad Católica del Perú
Facultad de Ciencias e Ingeniería



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACION DE UNA CADENA DE TIENDAS DE
CONVENIENCIA EN LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar por el Título de Ingeniera Industrial, que presenta la bachillera:

Maricarmen Xiomara Rojas López

ASESOR: Cisneros Arata, Víctor Edmundo

Lima, julio de 2019

RESUMEN

En la actualidad, se han implementado, en los diferentes distritos de Lima, tiendas de conveniencia, las cuales se caracterizan por ser establecimientos de compras al paso y en pequeñas o medianas cantidades.

El valor agregado que propone brindar el presente proyecto a las tiendas de conveniencia existentes es la implementación de máquinas dispensadoras para que sus clientes puedan comprar de manera práctica y rápida gran variedad de productos como bebidas, snacks, frutas, café u otros.

En el presente estudio de pre factibilidad, se demuestra la viabilidad económica y financiera de implementar una cadena de tiendas de conveniencia en Lima Metropolitana.

En el estudio estratégico, se analizaron los factores principales del macro entorno, los cuales brindaron información de la situación actual de la economía peruana y del sector *retail*. En base al análisis del micro entorno, se plantearon los objetivos y estrategias del proyecto para lograr posicionar las tiendas en el mercado ya existente.

En el estudio de mercado, mediante el análisis de los aspectos demográfico, socioeconómico y demográfico se definió que el proyecto irá dirigido a aquellas personas que deseen realizar compras al paso y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana. Además, luego de seleccionar las zonas en las que se van a implementar las tiendas, se realizó el cálculo de la demanda, la cual asciende a 29,259 personas, de las cuales se proyecta que realizarán un consumo mensual promedio de 15 soles durante el primer año.

Mediante el estudio técnico, se determinó el tamaño, las ubicaciones y la distribución de las cuatro tiendas de conveniencia a implementar en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Magdalena.

En el estudio legal, se detalló el procedimiento y requerimientos para constituir la empresa, la cual será una sociedad anónima cerrada. En cuanto al estudio organizacional, se definieron las áreas de la empresa, el personal a requerir, el rol de cada uno dentro de la organización y los servicios que se van a tercerar.

Finalmente, en el estudio económico y financiero, se determinó que para el desarrollo del proyecto se va a requerir una inversión de S/ 560,739.74, de la cual el 70% será financiada por capital propio y el 30% mediante préstamos. Para el análisis de la rentabilidad del proyecto, se detallaron los presupuestos de egresos e ingresos, los estados financieros y el flujo de caja. El cálculo de los indicadores financieros y económicos dieron como resultado que el TIRE es 30.17%, el TIRF es 31.25%, el VANE es S/ 341,220.64 y el VANF es S/ 286,752.04, con lo cual se logra demostrar la viabilidad del proyecto.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	3
1.1. Análisis del macro entorno.....	3
1.1.1. Factor económico	3
1.1.2. Factor cultural - social.....	4
1.1.3. Factor tecnológico	6
1.2. Análisis del micro entorno.....	6
1.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	6
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	7
1.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	7
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	8
1.2.5. Rivalidad entre competidores	8
1.3. Planeamiento estratégico	9
1.3.1. Visión	9
1.3.2. Misión.....	9
1.3.3. FODA	9
1.3.4. Objetivos y estrategias	13
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	14
2.1. El mercado	14
2.2. El servicio	14
2.3. Análisis del consumidor	15
2.3.1. Demográfico	15
2.3.2. Socioeconómico	16
2.3.3. Psicográfico.....	17
2.4. Posicionamiento en el mercado.....	18
2.4.1. Modelo de valor para el cliente	18
2.4.2. Elaboración del paquete de valor	19
2.5. Análisis de la demanda.....	19
2.5.1. Mercado objetivo	21

2.5.2. Mercado proyectado	23
2.6. Análisis de la oferta	23
2.6.1. Análisis de la competencia	24
2.7. Demanda del proyecto.....	26
2.8. Comercialización	27
2.8.1. Canales de distribución	28
2.8.2. Promoción y publicidad.....	28
2.8.3. Precios	30
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO	32
3.1. Localización.....	32
3.1.1. Macro localización	32
3.1.2. Micro localización	35
3.2. Área de las tiendas.....	40
3.3. Procesos	41
3.3.1. Proceso comercial	41
3.3.2. Proceso logístico	42
3.3.3. Soporte técnico.....	46
3.4. Características físicas.....	46
3.4.1. Infraestructura	46
3.4.2. Equipamiento	47
3.4.3. Distribución de la tienda	48
3.5. Requerimientos del proceso	52
3.5.1. Mano de obra	52
3.5.2. Servicios.....	53
3.6. Evaluación ambiental y social.....	54
3.6.1. Evaluación ambiental.....	54
3.6.2. Evaluación social.....	56
3.7. Cronograma de implementación.....	56
CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL.....	57
4.1. Normas legales.....	57
4.2. Tipo de sociedad	61
4.3. Tributos	62
CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN.....	63
5.1. Descripción de la organización	63

5.2.	Funciones principales	65
5.3.	Requerimientos del personal	65
5.4.	Servicio de terceros	65
CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		66
6.1.	Inversiones	66
6.1.1.	Activos fijos	66
6.1.2.	Activos intangibles	66
6.1.3.	Capital de trabajo	67
6.1.4.	Cronograma de inversiones	68
6.2.	Financiamiento	69
6.2.1.	Estructura de capital	69
6.2.2.	Financiamiento de activos fijos	69
6.2.3.	Financiamiento del capital de trabajo	70
6.3.	Presupuestos	70
6.3.1.	Presupuestos de ingresos	70
6.3.2.	Presupuestos de egresos	71
6.4.	Estados financieros	73
6.4.1.	Estado de resultados	73
6.4.2.	Flujo de caja	74
6.5.	Indicadores de rentabilidad	75
6.5.1.	Costo de oportunidad del capital	76
6.5.2.	Costo ponderado del capital	76
6.5.3.	Valor Actual Neto	77
6.5.4.	Tasa Interna de Retorno	77
6.5.5.	Ratio Beneficio - Costo (B / C)	78
6.5.6.	Rentabilidad de las ventas	78
6.6.	Análisis de sensibilidad	79
CONCLUSIONES		82
RECOMENDACIONES		85
BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS		99
	Anexo 1: Valoración de la matriz EFI	99
	Anexo 2: Valoración de la matriz EFE	100
	Anexo 3: Preguntas de la encuesta	101

Anexo 4: Resultado de las encuestas	106
Anexo 5: Encuesta de satisfacción	109
Anexo 6: Cálculo de consumo de agua.....	111
Anexo 7: Cálculo de consumo de electricidad de las tiendas	112
Anexo 8: Cálculo de consumo de electricidad de la oficina	113
Anexo 9: Valoración de los índices de valoración	114
Anexo 10: Matriz IRA	116
Anexo 11: Horario de los colaboradores	117
Anexo 12: Costo del personal	118
Anexo 13: Funciones del personal	119
Anexo 14: Requisitos del personal.....	121
Anexo 15: Activo fijo administrativo.....	123
Anexo 16: Útiles de oficina.....	124
Anexo 17: Activo fijo operativo	125
Anexo 18: Activo fijo de ventas	126
Anexo 19: Estimado promedio mensual de la mercadería	127
Anexo 20: Calendario de pagos para activos fijos.....	128
Anexo 21: Calendario de pagos para capital de trabajo	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producción del sector comercio.....	4
Gráfico 2: Distribución del gasto según NSE	5
Gráfico 3: Matriz interna-externa.....	12
Gráfico 4: Distribución de hogares	16
Gráfico 5: Distribución de niveles socioeconómicos por zona	17
Gráfico 6: Pirámide de valor	18
Gráfico 7: ¿A qué tienda de conveniencia ha ido?	20
Gráfico 8: ¿Compraría en nuestra tienda de conveniencia?	20
Gráfico 9: ¿Con qué frecuencia asistiría?	20
Gráfico 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a consumir?	21
Gráfico 11: ¿Qué productos compraría?	21
Gráfico 12: Distribución de zonas por niveles socioeconómicos	22
Gráfico 13: Cálculo de encuestas	23
Gráfico 14: Número de locales por marca.....	24
Gráfico 15: Potencial de las tiendas de conveniencia	25
Gráfico 16: Ubicación de la tienda en Jesús María	36
Gráfico 17: Ubicación de la tienda en Lince	37
Gráfico 18: Ubicación de la tienda en Pueblo Libre.....	38
Gráfico 19: Ubicación de la tienda en Magdalena del Mar	39
Gráfico 20: Ubicación de la oficina.....	40
Gráfico 21: Diagrama de flujo del proceso comercial	42
Gráfico 22: Diagrama de flujo del proceso logístico	45
Gráfico 23: Diagrama de bloques	50
Gráfico 24: Layout de la tienda de Jesús María	50
Gráfico 25: Layout de la tienda de Lince.....	51
Gráfico 26: Layout de la tienda de Pueblo Libre	51
Gráfico 27: Layout de la tienda de Magdalena.....	52
Gráfico 28: Organigrama del proyecto	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingreso promedio mensual.....	3
Tabla 2: Puntuación de factores internos.....	10
Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos.....	10
Tabla 4: Puntuación de factores externos.....	11
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos.....	11
Tabla 6: FODA del proyecto.....	12
Tabla 7: Crecimiento de la población.....	16
Tabla 8: Ficha técnica de encuesta realizada.....	18
Tabla 9: Público objetivo.....	22
Tabla 10: Proyección del mercado.....	23
Tabla 11: Demanda del proyecto (personas).....	26
Tabla 12: Cantidad dispuesta a consumir en las tiendas de conveniencia.....	27
Tabla 13: Cantidad promedio a consumir.....	27
Tabla 14: Demanda del proyecto (soles).....	27
Tabla 15: Presupuesto de publicidad.....	30
Tabla 16: Densidad por distritos.....	33
Tabla 17: Precio del m ² por distritos.....	33
Tabla 18: Tiendas de conveniencia por distritos.....	34
Tabla 19: Ranking de factores.....	34
Tabla 20: Puntaje de los criterios.....	35
Tabla 21: Alternativas en Jesús María.....	35
Tabla 22: Alternativas en Lince.....	36
Tabla 23: Alternativas en Pueblo Libre.....	37
Tabla 24: Alternativas en Magdalena del Mar.....	38
Tabla 25: Alternativas en San Miguel.....	39
Tabla 26: Área de las tiendas de conveniencia.....	40
Tabla 27: Zonas de la tienda.....	48
Tabla 28: Tipos de relación.....	49
Tabla 29: Tabla Relacional de Actividades.....	49
Tabla 30: Personal requerido.....	53
Tabla 31: Clasificación del nivel de riesgo.....	55
Tabla 32: Cronograma de implementación.....	56

Tabla 33: Horario de atención.....	63
Tabla 34: Sueldo del personal administrativo y operativo	64
Tabla 35: Activos fijos.....	66
Tabla 36: Activo intangible.....	67
Tabla 37: Capital de trabajo.....	68
Tabla 38: Cronograma de inversiones	68
Tabla 39: Total de capital.....	69
Tabla 40: Estructura del capital.....	69
Tabla 41: Gastos financieros	70
Tabla 42: Ingresos del proyecto.....	71
Tabla 43: Costo de ventas	71
Tabla 44: Gastos operativos	72
Tabla 45: Gastos de ventas	72
Tabla 46: Gastos administrativos.....	73
Tabla 47: Estado de resultados	74
Tabla 48: Módulo IGV.....	74
Tabla 49: Flujo de caja.....	75
Tabla 50: Cálculo del costo ponderado del capital	77
Tabla 51: Valor Actual Neto	77
Tabla 52: Tasa Interna de Retorno	78
Tabla 53: Ratio B/C	78
Tabla 54: Rentabilidad de las ventas	78
Tabla 55: Resultados de variación de la demanda.....	80
Tabla 56: Resultados de variación de los costos de ventas	80
Tabla 57: Resultados de variación de los costos de servicio	81

INTRODUCCIÓN

Una propuesta que está generando gran impacto en el mercado es la tienda de conveniencia. En países como México y Estados Unidos este tipo de negocio ya es un éxito pues es muy rentable.

Las empresas pronostican gran potencial a este tipo de negocio debido a la alta frecuencia de compra del peruano. Las tiendas de conveniencia se caracterizan por ser establecimientos de compras al paso y en pequeñas o medianas cantidades.

En la actualidad, las personas realizan varias actividades en el día que lo que buscan es optimizar sus tiempos. Esta propuesta lo que ofrece al cliente, es realizar de manera práctica y rápida sus compras.

El proyecto que se va a desarrollar a continuación no solo propone la implementación de tiendas de conveniencia, sino el implementar máquinas dispensadoras para que el cliente pueda comprar una bebida, snack, fruta, café u otro con solo presionar unos botones.

El comprar en una máquina dispensadora es muy sencillo y práctico, solo basta con seleccionar el producto a comprar e insertar las monedas según el monto indicado.

En la presente tesis se realizará el estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de tiendas de conveniencia de Lima Metropolitana, para lo cual se empezará realizando un estudio estratégico donde se analizarán los factores que influirán en el proyecto, las cinco fuerzas de Porter y con ayuda del análisis FODA se establecerán las estrategias del proyecto.

Luego, se realizará el estudio del mercado, donde se analizará el mercado actual, el consumidor, la demanda y la oferta para poder determinar la demanda que tendrá el proyecto.

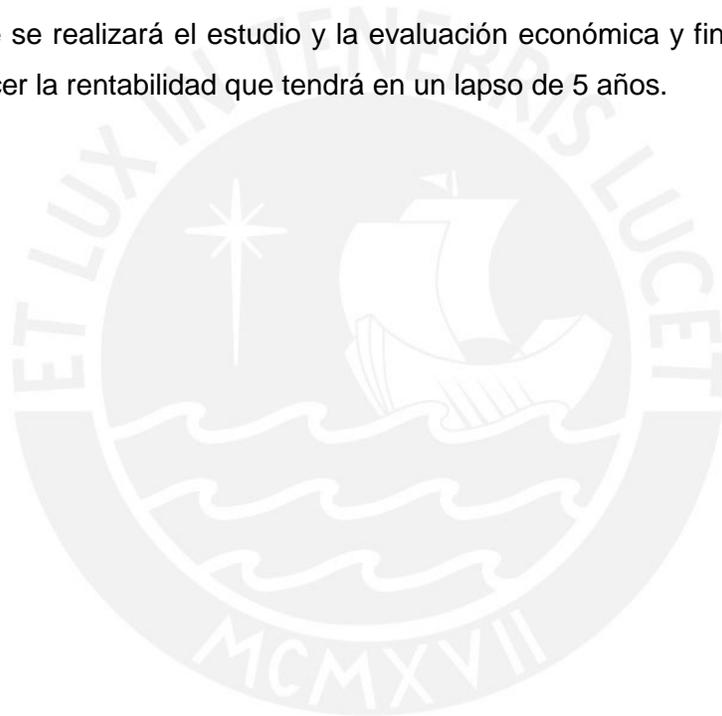
Después de haber definido la demanda, se realizará el estudio técnico donde se establecerá la ubicación de las tiendas de conveniencia, su tamaño y distribución.

Además, se detallarán los requerimientos como equipos, máquinas, productos y personal necesario para poner en marcha el negocio.

En el estudio legal se elegirá el tipo de sociedad de la empresa, además se detallarán las normas que se deberán cumplir y los tributos a los cuales estará afecta.

En el estudio organizacional se definirá el organigrama de la empresa, se detallará las funciones que cumplirá cada quien dentro de la organización y se especificarán los requerimientos que debe cumplir cada uno para ser calificado a su puesto de trabajo.

Finalmente se realizará el estudio y la evaluación económica y financiera del proyecto para conocer la rentabilidad que tendrá en un lapso de 5 años.



CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará un estudio de los factores internos y externos que afecten o puedan afectar al proyecto. Además, se realizará un análisis estratégico para que este proyecto sea líder en el mercado.

1.1. Análisis del macro entorno

En este punto se analizarán los factores que pueden generar oportunidades o que son posibles amenazas para el desarrollo y éxito del proyecto.

1.1.1. Factor económico

En el Perú, actualmente, la economía está mejorando de manera progresiva, ello se puede ver reflejado en cómo el poder adquisitivo de los peruanos ha ido en aumento estos últimos años tal y como se puede observar en la tabla adjunta en la que se muestra el ingreso promedio mensual en el periodo 2012-2016.

Principales características	2012	2013	2014	2015	2016
Total	S/ 1,303.58	S/ 1,326.74	S/ 1,393.16	S/ 1,462.71	S/ 1,538.90
Grupos de edad					
14 a 24 años	S/ 783.19	S/ 851.42	S/ 860.13	S/ 911.65	S/ 962.08
25 a 44 años	S/ 1,409.37	S/ 1,427.38	S/ 1,513.69	S/ 1,569.90	S/ 1,640.03
45 a 64 años	S/ 1,511.94	S/ 1,513.22	S/ 1,558.99	S/ 1,651.24	S/ 1,744.80
65 y más años	S/ 782.61	S/ 794.74	S/ 864.32	S/ 974.12	S/ 962.37

Tabla 1: Ingreso promedio mensual
Fuente: INEI 2017

Las expectativas macroeconómicas se muestran optimistas para el presente año con pronóstico de incremento lo que refleja una situación económica estable para la población peruana. Por ello, las personas al tener un mayor poder adquisitivo y estabilidad económica podrán acceder fácilmente al mercado del proyecto.

En el mes de mayo del presente año, el INEI mediante su Boletín Estadístico N° 14 indicó un aumento del 3.28% en el sector comercio, teniendo como referencia el mismo

mes del año pasado. Además, detalló que el comercio al por mayor aumentó en 3.72%; el comercio al por menor, en 3.30% y el comercio automotriz, en 0.68% (INEI 2018).

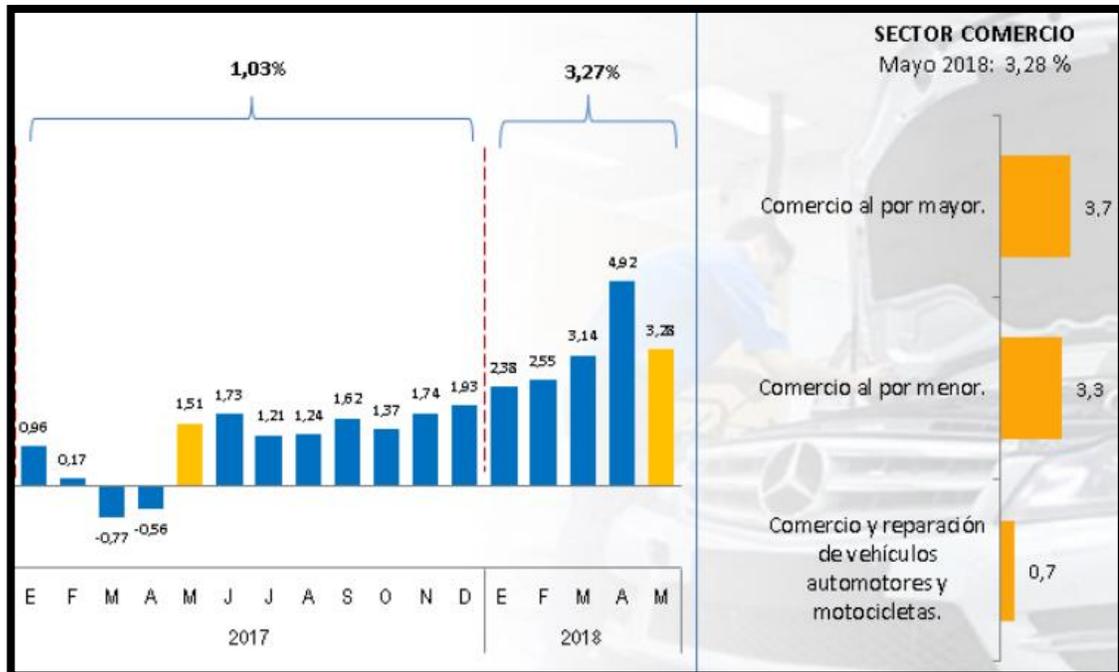


Gráfico 1: Producción del sector comercio
Fuente: INEI 2018

El incremento en el sector del comercio al por menor, es un buen indicador de que el proyecto a realizar puede obtener buenos resultados.

1.1.2. Factor cultural - social

Actualmente tanto hombres como mujeres realizan más de una actividad al día por lo que no cuentan con mucho tiempo para realizar las compras del hogar.

A veces el realizar las compras diarias, demanda más tiempo de lo planeado debido a las largas colas que se generan al realizar el pago. Por este motivo, se requiere un sistema de compra más rápido y efectivo que cubra con las necesidades de los clientes.

En cuanto a cómo las personas distribuyen sus gastos, se puede observar según el gráfico adjunto, que designan un porcentaje considerable de sus ingresos a la compra

de alimentos variando un poco según el nivel socio económico debido a que presentan distintas necesidades.

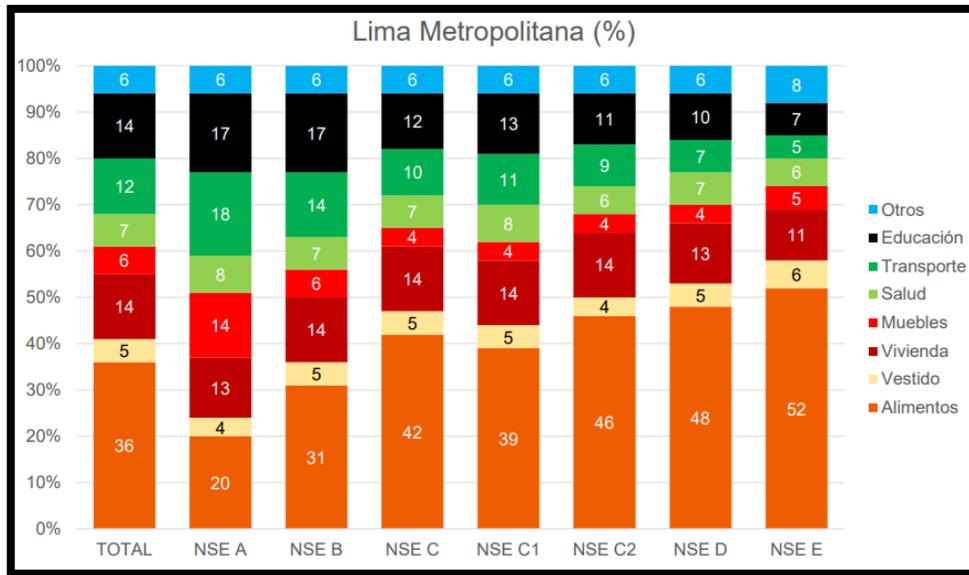


Gráfico 2: Distribución del gasto según NSE
Fuente: APEIM 2017

Debido a que las personas no cuentan con mucho tiempo para poder cumplir con sus diferentes actividades diarias, se encuentran en la búsqueda de optimizar sus tiempos por lo que al momento de realizar sus compras, prefieren que los distintos comercios estén a su alcance.

Kantar WorldPanel realizó una encuesta (muestra: 851 casos) con la siguiente pregunta: "Pensando en su día a día, ¿qué productos y servicios considera que le harían la vida más fácil?". De dicha encuesta se obtuvo que el 49% de las personas prefiere que los establecimientos se encuentren cerca a su hogar (Kantar WorldPanel 2018).

Por lo anterior, lo que este proyecto propone es una manera rápida de comprar sus alimentos mediante dispensadores de comida como snacks, gaseosas, refrescos, frutas, entre otros productos. Además, las tiendas de conveniencia se localizarán en avenidas principales, por lo que los consumidores podrán acceder a las tiendas mientras se movilizan de un lugar a otro.

1.1.3. Factor tecnológico

Los peruanos están a la expectativa de los últimos avances de la tecnología, pues cada vez están más pendientes del último modelo de celular, la última versión de televisor, en general buscan las últimas tendencias tecnológicas.

En la actualidad, en Lima metropolitana en más del 90% de los hogares al menos una persona cuenta con un teléfono celular según las estadísticas del INEI respecto a las tecnologías de la información y comunicación (INEI 2018). Cada vez más el celular forma parte esencial de la vida de las personas, no solo como medio de comunicación, sino también como medio de entretenimiento.

Según la ENAHO el 94,1% de hogares limeños cuentan con un teléfono celular y el 53,1% de hogares cuentan con acceso a internet (INEI 2018). Estas cifras reflejan lo esencial que se ha convertido los teléfonos celulares en las personas ya que lo utilizan a diario para realizar sus pagos, pedir un taxi, comprar entradas para el cine, buscar una dirección, pedir comida, entre otras actividades.

Se crean distintas aplicaciones a diario, ya sea para editar fotos, descargar música, leer libros, jugar, comunicarse, comprar y más; es por ello, que las empresas han visto la necesidad de crear sus propias aplicaciones para acercarse más a sus clientes, ofrecerles un mejor servicio y así lograr que las personas puedan optimizar sus tiempos al realizar sus actividades diarias.

1.2. Análisis del micro entorno

En este ítem se analizarán las cinco fuerzas de Porter, modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter (1985) en su libro *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*.

1.2.1. Poder de negociación de los clientes

En este punto se va a evaluar el poder que tienen los clientes para conseguir los mejores precios y calidad de servicio.

El poder de los clientes es muy alto pues actualmente en Lima metropolitana existen diferentes opciones como bodegas y tiendas de conveniencia a los cuales las personas pueden recurrir para realizar sus compras.

Debido a que los clientes tienen distintas opciones donde poder comprar, pueden negociar respecto a los precios y optar por la oferta que consideren más atractiva según sus intereses.

Por lo mismo, el cliente tiene gran poder de decisión y los negocios deben tener un valor de diferenciación como la variedad de productos, calidad de atención al cliente, rapidez de atención, entre otros factores que hagan que el cliente prefiera ir a comprar a la tienda de conveniencia que se propone en la presente tesis.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En este ítem se evaluará el poder que tienen los proveedores para poder modificar sus precios y condiciones de contrato.

Tanto los supermercados, como bodegas, mercados y supermercados cuentan con gran variedad de proveedores quienes compiten por presentar sus mejores precios para ser quienes los abastezcan, es por ello que poseen bajo poder de negociación.

Debido a la cantidad de ofertantes existentes, se tendrá la libre opción de escoger a los proveedores que presenten los mejores precios y calidad de productos.

Las tiendas de conveniencia a implementar deberán contar con gran variedad de productos que sean atractivos al público, por lo que se necesitarán distintos proveedores, con los cuales se deberá negociar para obtener los mejores precios del mercado.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

En este punto se evaluará la amenaza que existe de que ingresen al mercado nuevos competidores que podrían volverse una posible amenaza para el proyecto.

En el Perú, el mercado de las tiendas de conveniencia está en pleno crecimiento. En otros países como México y Estados Unidos este tipo de tiendas ya tiene mucho éxito. En cuanto a Chile, en los años 2015 y 2016 su mercado creció en un 57% (Diario El Comercio 2016).

Según Fidel La Riva, country manager de Kantar Worldpanel, el éxito de este tipo de tiendas se debe a la frecuencia de compra del consumidor peruano.

La amenaza de que ingresen nuevos competidores es alta ya que el mercado es bastante atractivo para los inversionistas pues en la actualidad los clientes buscan un lugar dónde comprar de una manera práctica y rápida.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Se va a analizar el nivel de amenaza que existe respecto a los productos sustitutos que existen actualmente en el mercado.

La amenaza de los productos sustitutos es alta pues el consumidor tiene la libre elección de poder asistir a un mercado o supermercado cuando desee realizar compras de mayor volumen o no encuentre lo que desea en una tienda de conveniencia.

Tanto mercados como supermercados se han ganado la preferencia del público por la gran variedad de productos que ofrecen, por ello se debe innovar y buscar nuevas alternativas para poder llegar con mayor facilidad a los clientes y ganar su fidelidad.

1.2.5. Rivalidad entre competidores

Se analizará la rivalidad existente con las bodegas, quienes son el competidor directo de las tiendas de conveniencia, este análisis permitirá evaluar qué tan rentable sería incursionar en este mercado emergente.

Si bien es cierto, las bodegas tienen un mercado ya ganado y cuentan con la fidelidad de sus clientes, la tienda de conveniencia brinda una propuesta práctica y rápida para realizar sus compras.

La rivalidad con las bodegas es moderada debido a que existe mercado para cada quien pues una de las diferencias que existe entre ambas es que las bodegas pueden ubicarse entre calles; en cambio, las tiendas solo pueden ubicarse en avenidas principales lo que hace que su público no sea el mismo.

Además, las tiendas de conveniencia han sido creadas para hacer compras al paso y no compras en grandes cantidades como tal vez pueden realizarse en una bodega o supermercado.

En conclusión, el cliente tiene opción a elegir el lugar dónde realizará sus compras según la situación, preferencias o lo que desee adquirir en el momento.

A pesar de que la rivalidad no sea alta, es importante que se innove constantemente para no perder la fidelidad de los clientes.

1.3. Planeamiento estratégico

Se procederá a definir la visión, misión y objetivos del proyecto. Además, se desarrollarán estrategias para que se logre un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3.1. Visión

Ser reconocida como empresa líder en el mercado peruano y mantener la fidelidad de sus clientes.

1.3.2. Misión

Ser una empresa líder en comercialización de productos de consumo diario, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con variados productos de calidad y un eficiente servicio.

1.3.3. FODA

En este punto se realizará, mediante la matriz FODA (Valdés 2005), un análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) del

proyecto para luego plantear estrategias que ayuden al éxito y buen posicionamiento de la tienda de conveniencia.

Se analizarán los factores internos y externos según la siguiente puntuación:

Nivel	Puntaje
Fuerza mayor	4
Fuerza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

Tabla 2: Puntuación de factores internos

El valor del peso de los factores internos fue calculado mediante el enfrentamiento de factores y se encuentra detallado en el *Anexo 1*.

Factor crítico de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
FORTALEZAS			
Buena calidad de productos	17.8%	3	0.534
Variedad de productos	8.9%	3	0.267
Uso de máquinas dispensadoras	8.9%	4	0.356
Eficiente rotación de productos perecibles	15.6%	3	0.468
Capacitación constante del personal	15.6%	3	0.468
Subtotal FORTALEZAS			2.093
DEBILIDADES			
Capacidad limitada de stock	4.4%	2	0.088
No comercializar por internet	2.2%	2	0.044
No evaluar el desempeño del personal	6.7%	1	0.067
No evaluar el impacto del marketing	4.4%	1	0.044
Falta de compromiso del personal con la empresa	15.6%	2	0.312
Subtotal DEBILIDADES			0.555
Total			
	100%	-	2.6

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos

Nivel	Puntaje
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	2
Amenaza menor	1

Tabla 4: Puntuación de factores externos

El cálculo del valor del peso de los factores externos se encuentra detallado en el Anexo 2.

Factor crítico de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Ubicación estratégica de las tiendas	13.3%	4	0.532
Interés de los clientes por optimizar sus tiempos	13.3%	3	0.399
Crecimiento económico	8.9%	3	0.267
Incremento de precios de la competencia	17.8%	4	0.712
Nuevas urbanizaciones en la zona	11.1%	4	0.444
Subtotal OPORTUNIDADES			2.354
AMENAZAS			
Incremento de precios de los proveedores	8.9%	2	0.178
Creación de nuevas tiendas de conveniencia cerca	6.7%	1	0.067
Desconocimiento del uso de las máquinas dispensadoras	2.2%	1	0.022
Lealtad de los clientes hacia la competencia	15.6%	1	0.156
Robo en alguna de las tiendas	2.2%	2	0.044
Subtotal AMENAZAS			0.467
Total			
	100%	-	2.8

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos

Luego de haber realizado las matrices respectivas, se procede a analizar la matriz interna-externa.

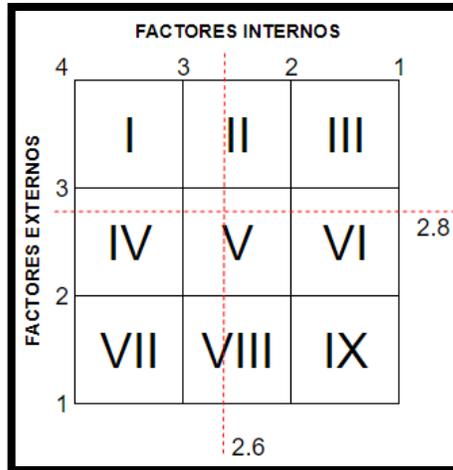


Gráfico 3: Matriz interna-externa

Tal como se puede ver, la intersección de las ponderaciones obtenidas se encuentra en el quinto cuadrante de la matriz; por lo tanto, se deben desarrollar estrategias de mejora.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Buena calidad de productos	Capacidad limitada de stock
	Variedad de productos	Alta inversión para implementar las tiendas
	Uso de máquinas dispensadoras	No evaluar el desempeño del personal
	Eficiente rotación de productos perecibles	No evaluar el impacto del marketing
	Capacitación constante del personal	Falta de compromiso del personal con la empresa
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Ubicación estratégica de las tiendas	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicar y distribuir estratégicamente los productos. -Lanzamiento de promociones continuamente. -Colocar los productos de mayor rotación en las máquinas dispensadoras 	<ul style="list-style-type: none"> -Crear publicidad física y en redes sociales para dar a conocer las tiendas y sus productos. -Realizar un estudio de los precios y ofertas que brinda la competencia para poder brindar mejores precios sin disminuir la calidad.
Interés de los clientes por optimizar sus tiempos		
Crecimiento económico		
Incremento de precios de la competencia		
Nuevas urbanizaciones en la zona		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Incremento de precios de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Colocar en un lugar visible los pasos a seguir para usar las máquinas dispensadoras. -Contar con variedad de proveedores para evaluar precios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar encuestas de satisfacción al cliente de manera presencial y mediante redes sociales. -Generar incentivos para el personal por su responsabilidad y buena atención al cliente.
Creación de nuevas tiendas de conveniencia cerca		
Desconocimiento del uso de las máquinas dispensadoras		
Lealtad de los clientes hacia la competencia		
Robo en alguna de las tiendas		

Tabla 6: FODA del proyecto

1.3.4. Objetivos y estrategias

A continuación se definirán algunos objetivos que se trazará el proyecto a mediano y largo plazo; además, se plantearán las estrategias que permitirán que se logren los objetivos trazados.

- **Objetivos:**

- ✓ Lograr un buen posicionamiento dentro del mercado emergente de las tiendas de conveniencia.
- ✓ Lograr recuperar la inversión en poco tiempo.
- ✓ Lograr la fidelidad de los clientes por la calidad de servicio brindada.
- ✓ Al cabo de 5 años lograr una alta rentabilidad con un VAN positivo y TIR adecuado al mercado.
- ✓ Aumentar el número de tiendas en Lima Metropolitana.
- ✓ Implementar tiendas de conveniencia en provincias.

- **Estrategias**

- ✓ Para lograr una gran diferencia en el mercado, se contará con máquinas expendedoras de alimentos y bebidas que le brinde al cliente practicidad al realizar sus compras.
- ✓ Se contará con variedad de productos y marcas para que el cliente tenga la libertad de elegir según sus preferencias.
- ✓ Las tiendas estarán ubicadas estratégicamente en las avenidas más concurridas para estar más cerca de los clientes.
- ✓ Los precios serán competitivos en el mercado.
- ✓ Se realizarán ofertas de los productos perecibles para que tengan mayor rotación.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se va a definir la oferta y la demanda del proyecto. Además, se desarrollará de manera más clara la idea del proyecto y las estrategias de marketing a utilizar.

2.1. El mercado

Supermercados Peruanos ocupó el primer lugar en el ranking de supermercados con el 36.1% de participación al cierre del tercer trimestre del año pasado. Supermercados Peruanos logró liderar este ranking debido a que sus ingresos aumentaron en un 8.0% respecto al mismo periodo del año anterior (Perú Retail 2017).

Tanto supermercados como bodegas y mercados convencionales tienen un público ya ganado pues son diferentes opciones para las distintas necesidades de las personas. Por ejemplo, si desea realizar compras de pequeña o mediana magnitud se puede acudir a una bodega; en cambio, si se desea realizar compras en grandes cantidades es mejor ir al supermercado o al mercado convencional.

Este proyecto de tiendas de conveniencia irá enfocado a las personas que pertenecen a los niveles socio económicos A, B y C, personas que estudian y/o trabajan y que desean realizar compras al paso sin que les demande mucho tiempo.

En Perú, el mercado de las tiendas de conveniencia se encuentra en pleno crecimiento por lo que será necesario darle un valor agregado al servicio para poder ganar la fidelidad del público.

En este sentido, se buscará implementar ideas innovadoras que llamen la atención del público para lograr sobresalir dentro del mercado ya existente.

2.2. El servicio

Las tiendas de conveniencia son establecimientos que operan gran parte del día, todos los días del año (GestioPolis 2013).

Lo que diferencia a las tiendas de conveniencia de las bodegas es que se encuentran en avenidas principales; en cambio, las otras se ubican entre calles. Por lo antes mencionado, las tiendas de conveniencia tienen como ventaja que se ubican donde hay mayor tránsito de personas.

Además, los productos que ofrecen no son los mismos, pues las tiendas de conveniencia también ofrecen comida rápida como pizzas, empanadas, sándwiches, entre otros.

A diferencia de las tiendas de conveniencia establecidas en los diferentes distritos de Lima, este proyecto va a implementar máquinas dispensadoras como valor agregado a lo que se ofrece regularmente en las tiendas. Estas máquinas permitirán al cliente realizar sus compras de manera rápida, sencilla y sin la necesidad de esperar en caja para pagar por los productos.

El proceso de compra mediante una máquina dispensadora es muy simple y sencillo. Primero, se debe marcar el código del producto a comprar, dicho código está compuesto por una letra y número según la fila y columna en la que se encuentre el producto deseado.

Luego, se ingresan las monedas según el monto indicado debajo del producto escogido y finalmente la máquina realiza la entrega del producto. Cuando el monto ingresado en la máquina es mayor al precio indicado, la máquina procederá a dar el vuelto respectivo.

2.3. Análisis del consumidor

Se realizará la segmentación del público al que va dirigido el proyecto en base a los siguientes aspectos:

2.3.1. Demográfico

Este proyecto va dirigido a la población de Lima Metropolitana, la cual cuenta actualmente con 9 millones 320 mil habitantes (INEI 2018).

Para realizar el análisis del crecimiento de la demanda del proyecto, se tomará como referencia la razón del crecimiento de la población entre los años 2014 y 2018.

Según lo que se ha podido observar en el periodo analizado, la población en Lima Metropolitana ha ido creciendo en promedio a razón de 1.45%, tasa en la cual se espera crezca la demanda del proyecto.

Año	Población	% crecimiento
2014	8,755,262	-
2015	8,894,412	1.84%
2016	8,981,542	0.97%
2017	9,174,855	2.15%
2018	9,320,000	0.83%

Tabla 7: Crecimiento de la población
Fuente: INEI 2017

2.3.2. Socioeconómico

El público al que irá dirigido el proyecto serán las personas que trabajen, estudien o que simplemente desean realizar compras al paso y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C que son el 70.4% de las familias de Lima Metropolitana.

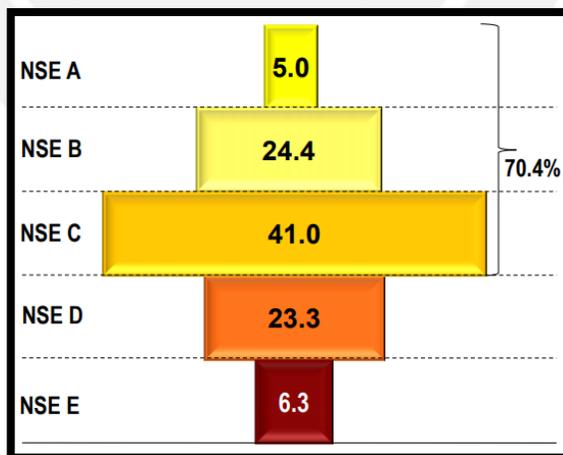


Gráfico 4: Distribución de hogares
Fuente: APEIM 2017

Según APEIM, Lima Metropolitana se encuentra dividida en 10 zonas, de las cuales el público objetivo serán los distritos de la zona 6 y 7. Se han escogido para el proyecto

estas zonas debido a que son las que abarcan en mayor proporción los niveles socioeconómicos A, B y C.

Zona	Niveles Socioeconómicos						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

Gráfico 5: Distribución de niveles socioeconómicos por zona
Fuente: APEIM 2017

2.3.3. Psicográfico

En cuanto al factor psicográfico, se realizará la definición del público objetivo en base a 4 de los 6 estilos de vida propuestos en Arellano (2017).

- ✓ Sofisticados: Personas de ingresos por encima del promedio, son modernos e innovadores. Van en busca de las nuevas tendencias, están pendientes a lo último de la moda y consumen productos *light*.
- ✓ Progresistas: Hombres en busca del progreso personal y familiar. Son aquellos que al realizar sus compras le dan prioridad al costo-beneficio y están pendientes de las ofertas que les puedan ofrecer.
- ✓ Modernas: Mujeres que laboran y/o estudian. Son aquellas que disfrutan de hacer compras y le brindan mayor importancia a las marcas conocidas como símbolo social sin importar el precio.

- ✓ **Conservadoras:** Mujeres de tendencia tradicional que buscan el bienestar de su familia. Ellas realizan las compras por necesidad, le dan prioridad a los precios y a los beneficios nutricionales de los alimentos.

2.4. Posicionamiento en el mercado

El mercado de las tiendas de conveniencia está en pleno crecimiento por lo que es importante realizar un paquete de valor que gane la aceptación de los clientes.

2.4.1. Modelo de valor para el cliente

Los clientes al realizar sus compras dan preferencia a las siguientes características:



Gráfico 6: Pirámide de valor

Esta información fue recopilada de una encuesta realizada a 71 personas sobre qué es lo que prefieren cuando van a realizar sus compras.

Población objetiva:	Personas de nivel socioeconómico A, B y C que viven en la zona 6 y 7 según la distribución realizada por APEIM.
Método de recolección de datos:	Cuestionario virtual
Tipo de encuesta:	Cuestionario que dura aprox 10 minutos y que consta de 21 preguntas de opción múltiple.
Tamaño de muestra:	71 personas
Nivel de confianza:	95%

Tabla 8: Ficha técnica de encuesta realizada

2.4.2. Elaboración del paquete de valor

Para lograr diferenciarse de las demás tiendas de conveniencia ya existentes en el mercado, se brindará al cliente:

- ✓ Calidad de servicio: El negocio tiene como principal objetivo la satisfacción del cliente para lograr obtener su fidelidad. El trato que se brindará al cliente será cordial y siempre predispuesto a recibir sugerencias para mejorar el servicio. La atención será rápida para que se eviten las colas en la caja. Además, para los que deseen realizar compras con mayor rapidez, tendrán a su disposición las máquinas dispensadoras de bebidas, snack, café y frutas.
- ✓ Calidad de productos: Se contará con proveedores de productos de buena calidad, que garanticen la satisfacción del cliente. Además, se renovará continuamente el stock de los productos para que el cliente siempre encuentre lo que busca.
- ✓ Variedad de productos: Se ofrecerán todo tipo de productos como café, gaseosas, snack, licores, hielo, sándwiches, pizza, postres, entre otros.
- ✓ Precio: Los precios a ofrecer irán acorde a los del mercado y esporádicamente se lanzarán al mercado diferentes promociones.

2.5. Análisis de la demanda

Para conocer el mercado objetivo y cuantificar la demanda, se analizará la demanda histórica. Además, se recurrirá a fuentes primarias, como encuestas, y a fuentes secundarias, como estadísticas y censos, para obtener mayor información del comportamiento del consumidor.

Para realizar el análisis de la demanda, se realizó una encuesta (*Ver Anexo 3*) a 271 personas para conocer sus preferencias de compra, si ya han comprado antes en alguna tienda de conveniencia y si comprarían en la tienda de conveniencia propuesta. De dicha encuesta se obtuvieron los resultados mostrados en el *Anexo 4*.

Respecto a los datos obtenidos de la encuesta realizada, hay algunos puntos que son importantes mencionar antes de empezar con el análisis de la demanda.

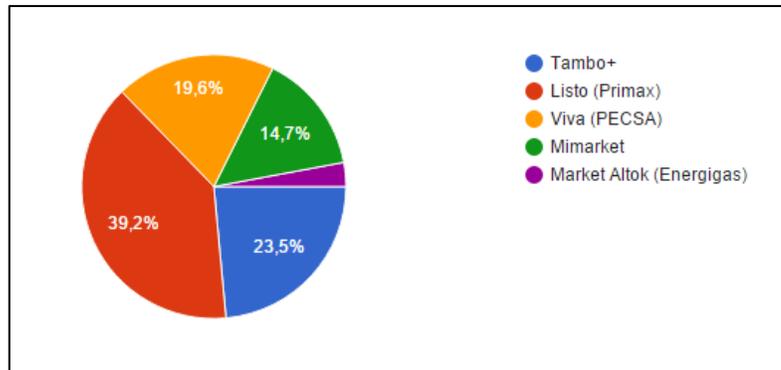


Gráfico 7: ¿A qué tienda de conveniencia ha ido?

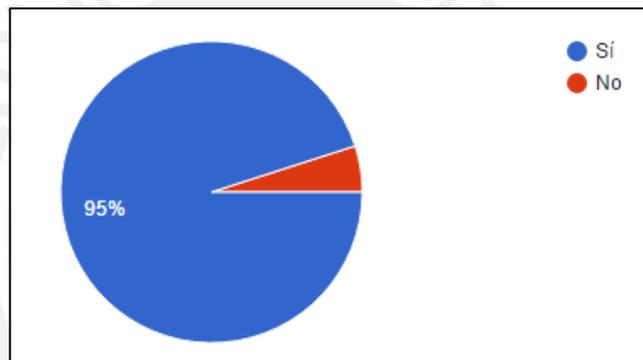


Gráfico 8: ¿Compraría en nuestra tienda de conveniencia?

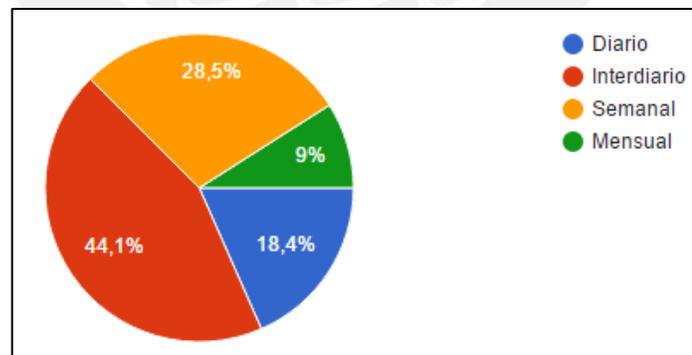


Gráfico 9: ¿Con qué frecuencia asistiría?

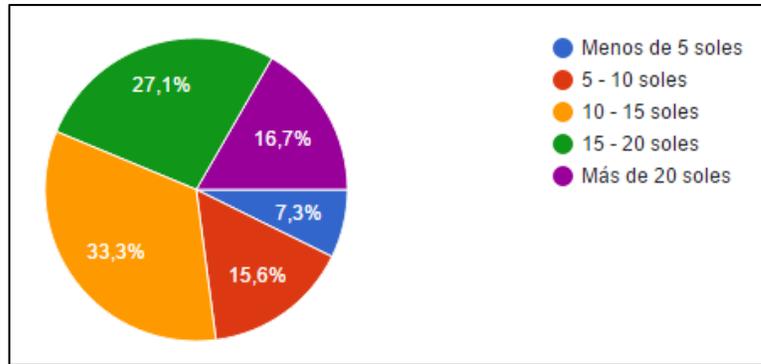


Gráfico 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a consumir?



Gráfico 11: ¿Qué productos compraría?

Los datos mostrados serán utilizados para conocer las preferencias de los clientes respecto a la competencia, la probabilidad que asistan a una de las tiendas de la cadena propuesta, calcular la demanda del proyecto y conocer las preferencias de compra de los consumidores.

2.5.1. Mercado objetivo

La población de Lima Metropolitana es de 9 millones 320 mil personas (INEI 2017) y se tomará como referencia las cifras brindadas por APEIM en el 2017, por lo que se considerará que el 5.0% pertenecen al NSE A; el 24.4%, al B y el 41.0%, al C.

De los hogares que pertenecen al NSE A, el 74.5% pertenecen a la zona 6 y 7; del NSE B, el 30.4% y del NSE C, el 5.6%.

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.1	11.6	14.2	18.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	7.1	15.2	18.0	11.1	1.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.4	6.6	11.3	14.7	16.2
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	5.4	11.4	9.6	9.4	3.7
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.1	6.6	12.3	13.5	14.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.3	14.7	2.9	1.6	0.3
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	58.2	15.7	2.7	2.4	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.5	9.8	7.5	6.6	5.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)	0.0	4.8	12.5	15.5	20.7
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.0	8.7	11.1	10.0	15.6
Otros	0.0	0.4	0.5	1.0	2.3
Muestra	214	1,060	1,661	922	269
Error (%)*	6.7	2.9	2.4	3.2	5.9

Gráfico 12: Distribución de zonas por niveles socioeconómicos
Fuente: APEIM 2017

Además la cantidad de personas mayores a 15 años que asisten al colegio, instituto o universidad son el 77.87% de Lima Metropolitana (INEI 2017).

Número de personas en Lima Metropolitana	9,320,000
Porcentaje perteneciente al NSE A	5.0%
Porcentaje perteneciente al NSE B	24.4%
Porcentaje perteneciente al NSE C	41.0%
Porcentaje del NSE A que pertenecen a la zona 6 y 7	74.5%
Porcentaje del NSE B que pertenecen a la zona 6 y 7	30.4%
Porcentaje del NSE C que pertenecen a la zona 6 y 7	5.6%
Porcentaje de personas mayores a 15 años	77.87%
Público objetivo (número de personas)	975,305

Tabla 9: Público objetivo

Para poder hallar el número de encuestas a realizar se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,
 N = tamaño de la población
 Z = nivel de confianza,
 P = probabilidad de éxito, o proporción esperada
 Q = probabilidad de fracaso
 D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Gráfico 13: Cálculo de encuestas
Fuente: Baca Urbina 2001

Para realizar el cálculo se consideraron los siguientes datos:

N: Tamaño de población = 975,305

Z: Nivel de confianza = 1.645

p: Probabilidad de éxito = 0.50

q: Probabilidad de fracaso = 1-p = 0.50

d: Error máximo admisible = 0.05

Y es así como se calculó que, para realizar un adecuado estudio, será necesario realizar 271 encuestas.

2.5.2. Mercado proyectado

Para realizar este proyecto, se realizará un análisis del mercado proyectado a 5 años. Para dicho cálculo, se considerará una tasa de crecimiento de la población de 1.45% anual según lo hallado anteriormente de los censos realizados por INEI.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado proyectado (personas)	975,305	989,447	1,003,794	1,018,349	1,033,115

Tabla 10: Proyección del mercado

2.6. Análisis de la oferta

Para poder poner en marcha el proyecto es importante conocer la situación actual de las tiendas de conveniencia existentes en el mercado, esto permitirá plantear mejores estrategias para sobresalir y ser la preferencia del público.

2.6.1. Análisis de la competencia

Actualmente, existen aproximadamente 400 tiendas de conveniencia en todo Lima y Callao y movió en el mercado cerca de 250 millones de dólares el año pasado (Publím metro 2018).

Las tiendas de conveniencia están en pleno proceso de expansión, a continuación se muestra un detalle de la cantidad de tiendas existentes de cada marca.

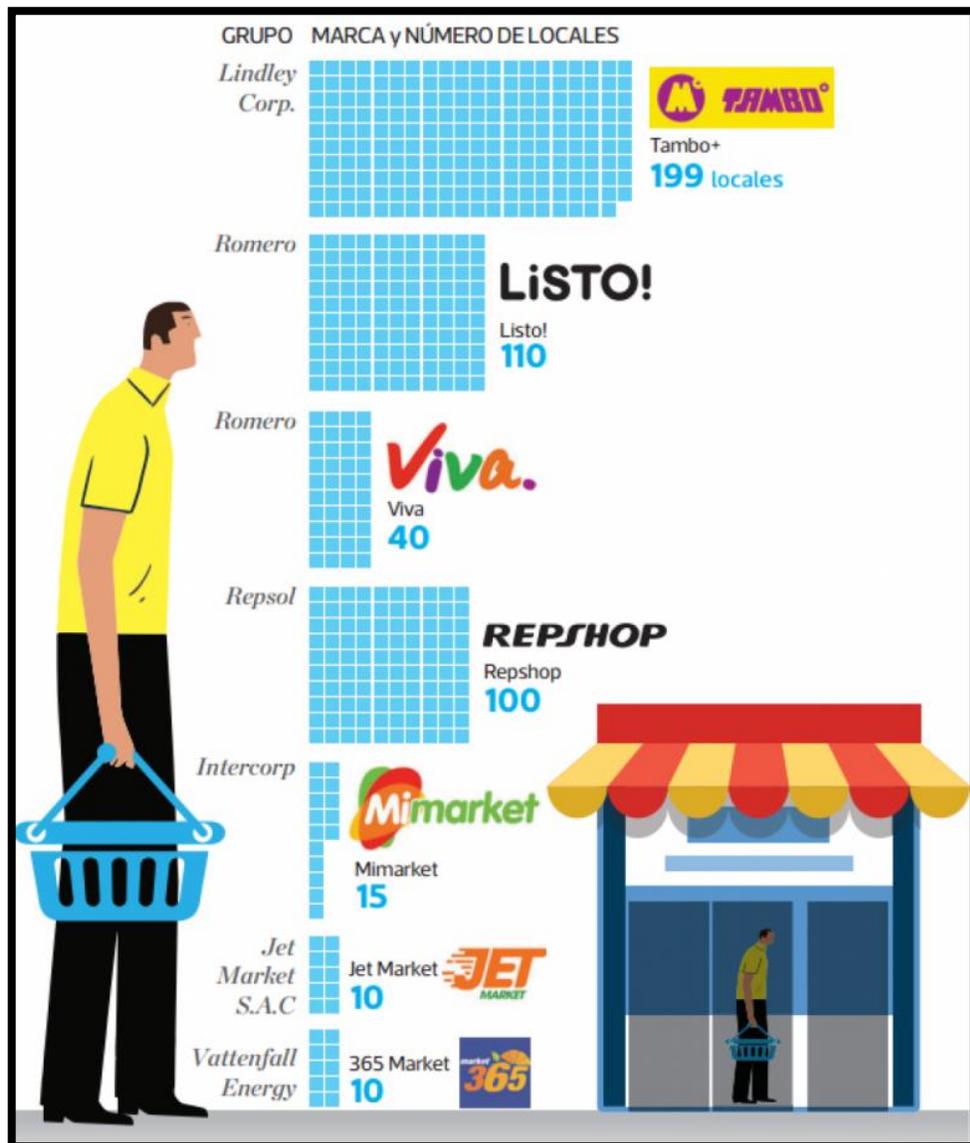


Gráfico 14: Número de locales por marca
Fuente: Diario El Comercio 2018

El mercado de las tiendas de conveniencia tiene gran potencial por lo que la mayoría de marcas está proyectando su crecimiento en grandes proporciones, es así como Tambo+ tiene planeado tener 300 locales al finalizar el presente año. Además, según lo indicado por el gerente de Tambo+, están planificando la apertura de 100 tiendas por año hasta el 2021 (Publmetro 2018).

Debido a este apogeo, Euromonitor Internacional ha realizado una proyección del potencial que tendrán las tiendas de conveniencia para el año 2022 (Perú Retail 2018).

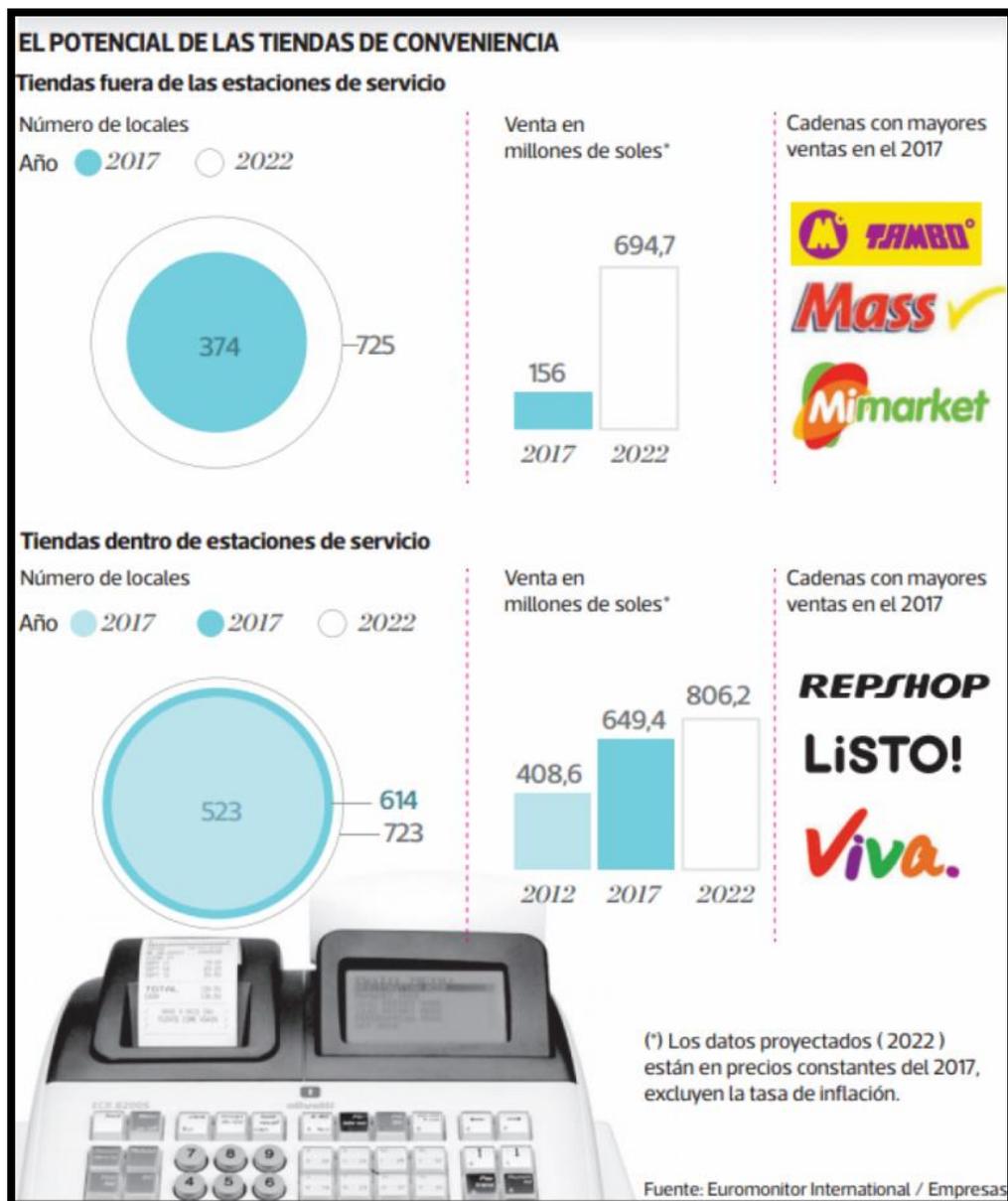


Gráfico 15: Potencial de las tiendas de conveniencia
Fuente: Diario El Comercio 2018

Como se puede observar en el gráfico anterior, se estima que las ventas en el año 2022 serán más del cuádruple para aquellas tiendas que se encuentran ubicadas fuera de estaciones de servicio; en cambio, las ventas de las tiendas que se encuentran dentro de alguna estación de servicio no llegarán ni a duplicar sus ganancias. De ello, se puede inferir que es más rentable el ubicar las tiendas de conveniencia fuera de una estación.

Los números mostrados de las ventas del 2017 como de las proyecciones al año 2022 no son específicas por cada una de las cadenas de tiendas, ya que es información privada que no proporciona cada una de ellas por temas de confidencialidad.

2.7. Demanda del proyecto

A continuación, se va a determinar la demanda del proyecto en base a la participación que el proyecto tendrá en el mercado. Para fines de este estudio, se propone tener un perfil conservador, por lo que se establecerá una demanda del 3% de participación del mercado objetivo. Esto debido a que la cadena de tiendas a implementar es una marca nueva que se va a tener que posicionar en el mercado existente que se encuentra en constante crecimiento.

Se mantendrá el mismo porcentaje de participación en el mercado, debido al crecimiento de la competencia, por lo que se buscará consolidar la marca de esta cadena de tiendas y generar fidelidad con sus clientes.

Considerando que el crecimiento poblacional anual es del 1.45%, luego de los cinco años en los que se realizará el análisis económico y financiero, la demanda aumentará en 6% en relación al primer año evaluado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda del proyecto (número de personas)	29,259	29,683	30,114	30,550	30,993

Tabla 11: Demanda del proyecto (personas)

Para calcular la demanda del proyecto en nuevos soles, se tomará en cuenta los resultados obtenidos sobre lo que las personas estarían dispuestas a gastar en las tiendas de conveniencia de la cadena propuesta. (Ver Anexo 4).

Cantidad dispuesta a consumir (soles)	5	10	15	20	30
Porcentaje (%)	7.3	15.6	33.3	27.1	16.7

Tabla 12: Cantidad dispuesta a consumir en las tiendas de conveniencia

De la tabla anterior se puede inferir que en promedio los clientes estarían dispuestos a consumir en promedio 17.35 nuevos soles mensuales. Debido a que la cadena de tiendas que se propone, será una marca nueva en el mercado y teniendo en cuenta la competencia existente, durante el primer año se considerará un consumo promedio de 15 soles. Para los siguientes años, se va a considerar un monto progresivo en el consumo promedio, ya que según la *Tabla 1. Ingreso promedio mensual*, el poder adquisitivo de los peruanos se ha ido incrementando en los últimos años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad dispuesta a consumir (soles)	15.00	15.50	16.00	16.50	17.00

Tabla 13: Cantidad promedio a consumir

Luego de obtener esta información, se puede obtener la demanda proyectada en nuevos soles multiplicándola por el valor obtenido.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda del proyecto (soles)	5,266,620.00	5,521,038.00	5,781,888.00	6,048,900.00	6,322,572.00

Tabla 14: Demanda del proyecto (soles)

2.8. Comercialización

En el aspecto de la comercialización, es necesario definir los canales de distribución del servicio a ofrecer, la promoción y publicidad de los productos a ofertar y la estrategia

de precios para lograr mayor participación en el mercado. A continuación, se va a desarrollar cada uno de estos puntos.

2.8.1. Canales de distribución

En el caso de las tiendas de conveniencia, la venta se realiza directamente al consumidor final por lo que no será necesario tener un intermediario para la venta de los productos. En cuanto al abastecimiento de las tiendas, los productos serán adquiridos de distribuidores mayoristas para poder ofrecer al público los productos a un precio competitivo en el mercado.

2.8.2. Promoción y publicidad

En un inicio para dar a conocer la apertura de las tiendas se diseñarán volantes donde se anunciará la fecha de apertura y las direcciones dónde se ubicarán; también se colocarán banners en diferentes puntos estratégicos de la ciudad con la misma información.

Además, para lograr mayor efectividad e impacto en el público, se recurrirá a publicidad televisiva y en redes sociales, de esta manera se buscará posicionar la marca en el mercado (Portal PQS 2018). Anualmente, en los meses de julio y diciembre, se realizará publicidad televisiva ya que se celebran fiestas patrias, Navidad y año nuevo; festividades que generan mayor número de ventas por lo que se deberá destacar entre la competencia existente.

En cuanto a la promoción y publicidad de las tiendas, se regirán a una estrategia *pull*, pues se busca generar en el cliente la necesidad de adquirir los productos a ofrecer en las tiendas.

Se creará una página de la tienda en Facebook, ya que actualmente en Perú existen más de 22 millones de usuarios de esta red social (La República 2018), dónde se darán a conocer las marcas y precios de los productos a ofrecer. Se tendrá contacto directo con el público mediante esta red social para poder conocer sus sugerencias, quejas o posibles reclamos, de esta manera se buscará lograr su mayor satisfacción y ganar su fidelidad.

Lo innovador de las tiendas del proyecto será la implementación de las máquinas dispensadoras, lo cual se resaltarán en la publicidad televisiva, volantes, revistas y redes sociales; de esta manera, se busca que el cliente opte por la alternativa ofrecida ya que podrá simplificar sus compras y a la vez optimizar sus tiempos.

Se van a realizar las siguientes promociones para promover la venta de los productos:

- Semanalmente, según la rotación de los productos, se lanzarán al público diferentes promociones de aquellos que cuenten con menor rotación para no incurrir en altos costos de almacenaje.
- Los fines de semana se van a diseñar paquetes de licores y bocaditos para los que prefieren de tomar algunos tragos en casa antes de salir.
- Diseñar diariamente una oferta diferente, para que el consumidor compre el producto en mayores cantidades debido a que la oferta al día siguiente ya no será válida.

Semanalmente se diseñarán pequeñas revistas de 6 hojas donde se detallarán las ofertas y promociones de la semana para que los clientes conozcan el detalle y restricciones de las mismas.

Para lograr que el cliente compre en mayor cantidad se realizarán las siguientes estrategias en las tiendas:

- Colocar los productos de mayor acogida al fondo de la tienda para que de esta manera, cuando los clientes vayan en su búsqueda puedan conocer todos los productos que se ofrecen y así compren adicionalmente lo que no tenían previsto comprar.
- Colocar dulces, golosinas y cigarrillos cerca de las cajas, ya que cuando los clientes se dirijan a realizar el pago de sus compras, podrán tenerlos a su alcance y adicionarlos a su canasta de productos.

Descripción	Costo (S/)
Diseño e impresión de un millar de volantes	130.0
Banners (20 und)	400.0
Diseño e impresión de un millar de revistas	650.0
Publicidad televisiva y en redes sociales	14000.0
Costo total (S/)	15180.0

Tabla 15: Presupuesto de publicidad

Se realizó una pequeña encuesta de satisfacción a 109 personas (*Ver Anexo 5*), sobre lo que más le ha gustado y lo que menos le ha gustado de realizar sus compras en una tienda de conveniencia.

Según la encuesta, se obtuvo que al 92.7% de los clientes no le agradó el tiempo de espera para realizar el pago de sus compras y que en su mayoría el tiempo de espera ha sido entre 7-10 min para poder ser atendidos en caja.

Lo que propone la cadena de tiendas de conveniencia a implementar, es que el cliente pueda realizar sus compras de manera rápida y sencilla mediante el uso de las máquinas dispensadoras.

Se buscará que el cliente optimice sus tiempos sin necesidad de esperar para hacer el pago de sus compras, ya que solo deberá depositar las monedas en la máquina para poder obtener el producto deseado.

El valor agregado de la implementación de las máquinas dispensadoras será lo que más se promoció en los volantes, banners y revistas, ya que será lo que logrará diferenciar y posicionar en el mercado a esta cadena de tiendas de conveniencia.

2.8.3. Precios

Los precios de los productos a ofrecer en las tiendas de conveniencia se van a determinar de acuerdo al tipo de producto y teniendo como referencia los precios colocados por la competencia.

Además, los precios van a variar según la rotación que tengan los productos ya que de tener poca rotación, se ofertarán para lograr cierto margen esperado sobre el costo directo.

Por otro lado, los precios de los productos también van a variar según la temporada del año; por ejemplo, los helados en verano tienen mayor rotación que en invierno por lo que se deberá aprovechar la demanda de este producto para ofertarlos a un mejor precio y venderlos en mayor cantidad.



CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO

En el presente capítulo se realizará un análisis de la mejor localización de las tiendas, el tamaño de cada una, la distribución que tendrán y sus características físicas. También se especificarán los requerimientos del proyecto como equipos, mobiliario y mano de obra necesaria. Además, se realizará una evaluación ambiental para conocer el impacto de las tiendas de conveniencia en el ambiente. Por último, se presentará el cronograma de implementación del proyecto, donde se especificarán las actividades a realizar para poner en marcha las tiendas de conveniencia.

3.1. Localización

Para encontrar la mejor ubicación de las tiendas se hará un análisis macro, que permitirá escoger en qué distritos se ubicarán las tiendas, y un análisis micro, donde se definirá el lugar específico donde se localizarán.

3.1.1. Macro localización

El estudio de la macro localización, será realizado en Lima por ser el departamento en el que se concentra el 32.6% de la población peruana (INEI 2018).

Debido a que el público objetivo son las personas que viven, estudian o trabajan en las zonas 6 y 7 según la distribución de zonas de Lima Metropolitana de APEIM, se evaluará en qué distritos se localizarán las tiendas de conveniencia según los siguientes criterios:

- **Densidad demográfica:** Este es un factor importante pues nos permitirá conocer la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado que hay en cada distrito para tener noción de la recurrencia de clientes que tendrán las tiendas. Este factor tendrá una ponderación del 30%.

Distrito	Población (habitantes)	Densidad (hab/km²)
Jesús María	71,680	15,685
Lince	49,064	16,193
Pueblo Libre	76,129	17,381
Magdalena	54,925	15,215
San Miguel	137,247	12,803
Miraflores	81,619	8,484
San Isidro	53,460	4,816
San Borja	112,712	11,316
Surco	357,577	10,290
La Molina	179,785	2,734

Tabla 16: Densidad por distritos
Fuente: INEI 2017

- Precio del m²: El precio del metro cuadrado de cada distrito es importante ya que se verá reflejado en la inversión inicial a realizar. Este factor es tan importante como la densidad poblacional por lo que tendrá también una ponderación del 35%.

Distrito	Precio del m² (S/)
Jesús María	6,028.51
Lince	5,959.59
Pueblo Libre	5,193.48
Magdalena	5,823.81
San Miguel	4,724.18
Miraflores	7,766.05
San Isidro	8,671.39
San Borja	7,012.00
Surco	6,323.93
La Molina	6,644.12

Tabla 17: Precio del m² por distritos
Fuente: Publimetro 2018

- Cantidad de tiendas de conveniencia: Para poder saber qué tan rentable será el proyecto y la oferta existente, se debe analizar la cantidad de tiendas en cada uno de los distritos que se están analizando, se evaluarán las marcas que tienen más locales en el mercado. Este factor tendrá una ponderación del 35%.

Distrito	Tambo+	Listo!	REPSHOP	Total
Jesús María	1	2	3	6
Lince	3	1	2	6
Pueblo Libre	5	-	2	7
Magdalena	1	-	2	3
San Miguel	4	1	3	8
Miraflores	3	3	14	20
San Isidro	2	6	10	18
San Borja	3	1	3	7
Surco	7	8	9	24
La Molina	2	6	5	13

Tabla 18: Tiendas de conveniencia por distritos
Fuente: Tambo+, PRIMAX, Tarjeta REPSOL LANPASS 2018

Luego de haber designado las ponderaciones a cada factor, se procederá a realizar el análisis respectivo.

La puntuación de cada criterio será del 1 al 10 según corresponda, donde el 1 es muy bajo y el 10 muy alto.

Distrito	Densidad	Precio del m ²	Competencia	Puntaje total
Ponderación	30%	35%	35%	100%
Jesús María	8	6	9	7.65
Lince	9	7	8	7.95
Pueblo Libre	10	9	6	8.25
Magdalena	7	8	10	8.40
San Miguel	6	10	5	7.05
Miraflores	3	2	2	2.30
San Isidro	2	1	3	2.00
San Borja	5	3	7	5.00
Surco	4	5	1	3.30
La Molina	1	4	4	3.10

Tabla 19: Ranking de factores

Luego de realizar la suma de puntajes de los criterios evaluados, se escogieron los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Magdalena que alcanzaron los más altos puntajes. En estos distritos se ubicarán las tiendas de conveniencia y en cuanto a la oficina, donde se encontrará el personal administrativo, se ubicará en el distrito de San Miguel que tiene el menor precio del m² de los distritos evaluados.

3.1.2. Micro localización

Después de haber definido los distritos en los que se implementarán las tiendas de conveniencia, se realizará el análisis de micro localización para poder definir la ubicación exacta de cada una de las tiendas y de la oficina.

Para definir la ubicación de las tiendas se van a proponer dos posibles ubicaciones que serán analizadas en base al precio del alquiler, accesibilidad para el público y cercanía a la competencia. Estos criterios serán evaluados con puntajes del 1 al 4, donde 1 es “Malo” y 4 es “Muy bueno”.

Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Tabla 20: Puntaje de los criterios

- Jesús María: Se escoge la “Alternativa 1” como mejor ubicación de la tienda.

	Dirección	Área (m²)	Precio	Accesibilidad	Cercanía a la competencia	Puntaje total
Ponderación	-	-	25%	40%	35%	100%
Alternativa 1	Av. Horacio Urteaga 1593	100	S/ 4500	Buena	Buena	-
			4	3	3	3.25
Alternativa 2	Av. Horacio Urteaga 1369	53	\$ 5000	Muy buena	Regular	-
			2	4	2	2.8

Tabla 21: Alternativas en Jesús María
Fuente: Urbana, Adondevivir 2018



Gráfico 16: Ubicación de la tienda en Jesús María
Fuente: Google Maps 2018

- Lince: La mejor alternativa es la “Alternativa 1”.

	Dirección	Área (m ²)	Precio	Accesibilidad	Cercanía a la competencia	Puntaje total
Ponderación	-	-	25%	40%	35%	100%
ALTERNATIVA 1	Jirón Tomás Guido 243	164	\$ 3200	Muy buena	Buena	-
			4	4	3	3.65
ALTERNATIVA 2	Av. Ignacio Merino 1993	105	\$ 5000	Buena	Muy buena	-
			2	3	4	3.1

Tabla 22: Alternativas en Lince
Fuente: Adondevivir, Urbania 2018



Gráfico 17: Ubicación de la tienda en Lince
Fuente: Google Maps 2018

- Pueblo Libre: Le mejor opción es la “Alternativa 1”.

	Dirección	Área (m ²)	Precio	Accesibilidad	Cercanía a la competencia	Puntaje total
Ponderación	-	-	25%	40%	35%	100%
ALTERNATIVA 1	Av. General Manuel I. Vivanco 362	70	\$ 1500	Muy buena	Muy buena	-
			3	4	4	3.75
ALTERNATIVA 2	Av. La Marina 1542	48	S/ 3900	Buena	Buena	-
			4	3	3	3.25

Tabla 23: Alternativas en Pueblo Libre
Fuente: Urbania, Adondevivir 2018



Gráfico 18: Ubicación de la tienda en Pueblo Libre
Fuente: Google Maps 2018

- Magdalena: La mejor opción es la “Alternativa 2”.

	Dirección	Área (m ²)	Precio	Accesibilidad	Cercanía a la competencia	Puntaje total
Ponderación	-	-	25%	40%	35%	100%
ALTERNATIVA 1	Av. del Ejército 463	125	\$ 2200	Buena	Muy buena	-
			3	3	4	3.35
ALTERNATIVA 2	Av. Antonio Sucre 669	130	\$ 1600	Muy buena	Buena	-
			4	4	3	3.65

Tabla 24: Alternativas en Magdalena del Mar
Fuente: Urbania 2018

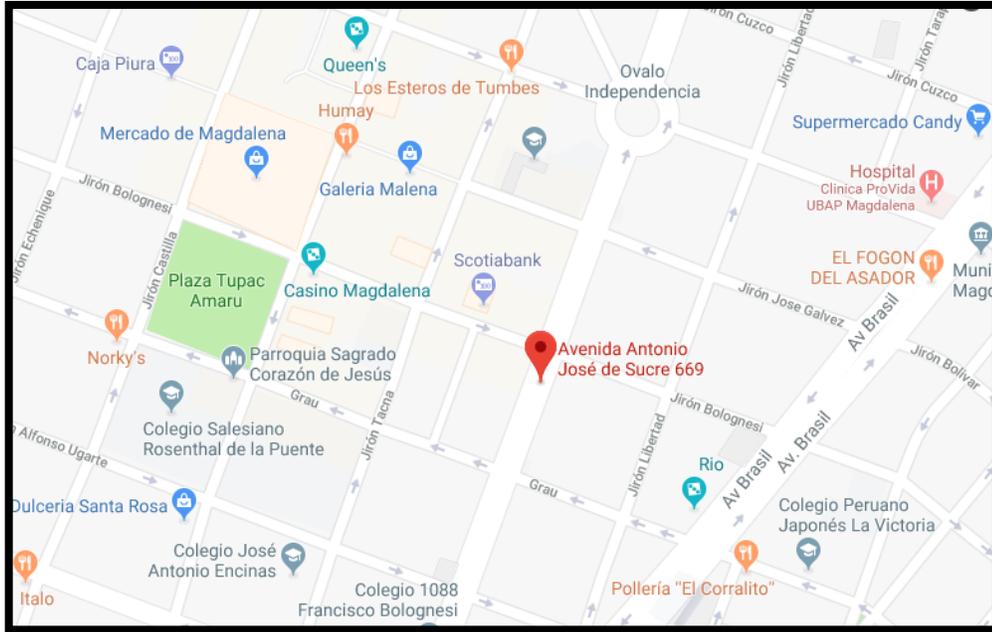


Gráfico 19: Ubicación de la tienda en Magdalena del Mar
Fuente: Google Maps 2018

- San Miguel: La mejor ubicación de la oficina es la “Alternativa 1”.

	Dirección	Área (m ²)	Precio	Estado del inmueble	Accesibilidad	Puntaje total
Ponderación	-	-	25%	40%	35%	100%
ALTERNATIVA 1	Av. Universitaria 833	56	\$ 500	Bueno	Muy buena	-
			3	3	4	3.35
ALTERNATIVA 2	Av. de los Patriotas 424	60	S/ 1500	Bueno	Buena	-
			4	3	3	3.25

Tabla 25: Alternativas en San Miguel
Fuente: Urbania 2018

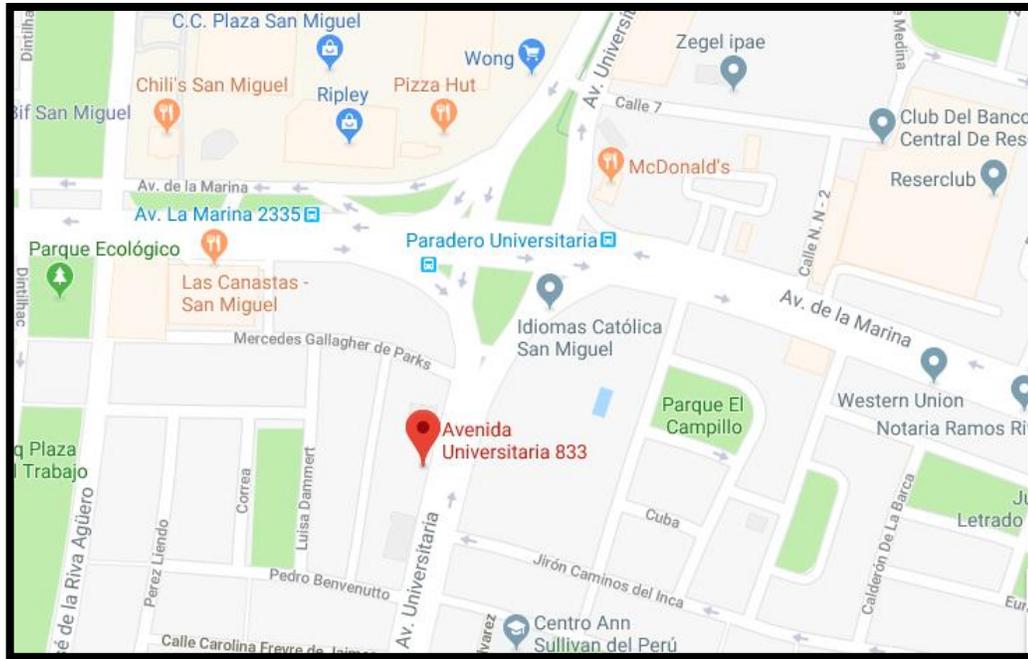


Gráfico 20: Ubicación de la oficina
Fuente: Google Maps 2018

3.2. Área de las tiendas

El tamaño de las tiendas de conveniencia ha sido definido en el punto anterior al escoger las mejores opciones de locales disponibles en cada uno de los distritos en los que se van a implementar las tiendas de conveniencia.

Al realizar la búsqueda de locales se tuvo en cuenta que el espacio debía ser menor a los 500 m², ya que esa es una característica definida de las tiendas de conveniencia.

Las áreas de cada una de las tiendas según el distrito son las siguientes:

	Área (m ²)
Jesús María	100
Lince	164
Pueblo Libre	70
Magdalena	130

Tabla 26: Área de las tiendas de conveniencia

3.3. Procesos

Los procesos involucrados en este proyecto son el proceso de compra, abastecimiento de cada una de las tiendas y el mantenimiento de los equipos y máquinas de cada una de ellas.

3.3.1. Proceso comercial

En el siguiente diagrama de flujo se va a describir el proceso de compra desde que el cliente ingresa al local hasta que procede a retirarse.

El proceso se desarrolla de la siguiente manera: el cliente ingresa al local, luego observa los productos que hay en stock y decide lo que va a comprar. Después procede a realizar su pedido y el pago respectivo por la compra.

Finalmente, dependiendo si va a consumir en el local o no, procede a retirarse.



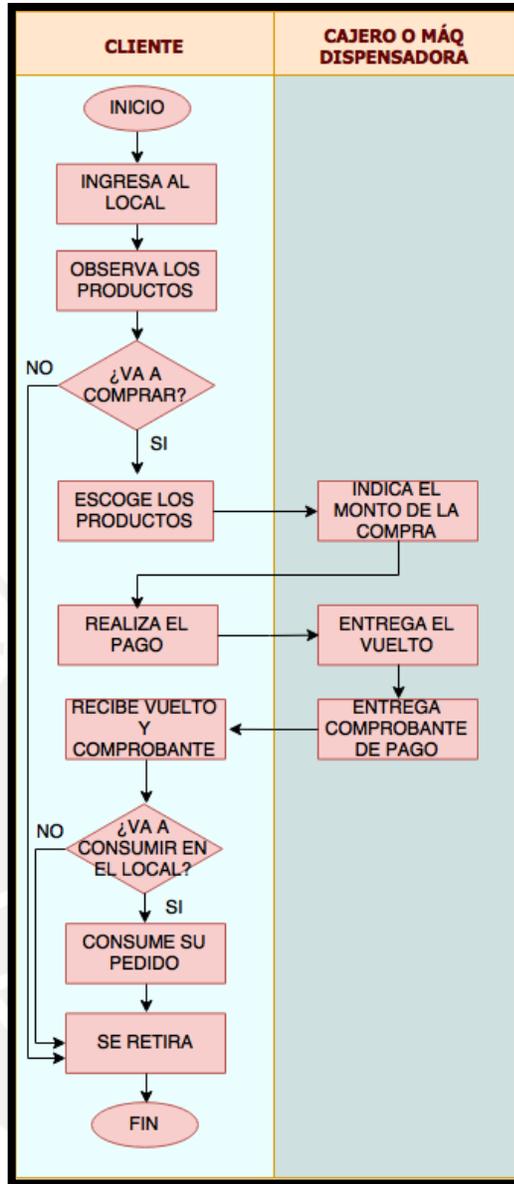


Gráfico 21: Diagrama de flujo del proceso comercial

3.3.2. Proceso logístico

El proceso de abastecimiento de las tiendas de conveniencia es de suma importancia ya que si no se tiene un buen plan logístico, no se podrá satisfacer las necesidades de los clientes.

Se utilizará el software STARSOFT, cuyo módulo de inventarios permitirá a la empresa realizar las siguientes actividades: análisis de inventarios, control de almacenes de cada tienda, control de stock por lotes y series, emisión de guías de remisión,

inventarios físicos, lectura de código de barras, digitalización de imágenes de productos, manejo de kits, Kardex en unidades y valores, rotación de inventarios, valorización de inventarios en soles, control de mercadería por fecha de expiración (en el caso de productos perecibles), entre otros. (STARSOFT 2018).

El jefe de logística realizará el análisis de los inventarios de cada una de las tiendas y la rotación de los productos. En base a esta información y teniendo en cuenta la capacidad de exhibición de productos en cada una de las tiendas, podrá crear el plan de pedido a realizar. Además deberá realizar el análisis de la distribución de espacios y según las ventas de cada una, buscar la manera de optimizar la exhibición de los productos con menor rotación para que los clientes puedan considerarlos en su compra.

El jefe de logística es quien será el encargado de realizar el contacto con los distintos proveedores para definir precios, método de pago, plazo de pago, cantidad a requerir y las condiciones de entrega. Debido a que no se va a contar con un almacén principal por temas de costos, cada tienda tendrá destinado un espacio para su propio almacén.

En cuanto a las condiciones de entrega de los productos, se coordinará que los proveedores realicen la entrega en cada una de las tiendas para que no sea necesario alquilar o comprar una unidad de transporte para dicha función. Además, se coordinará que la entrega se realice en un horario donde la tienda tenga menor flujo de clientes para que así el personal pueda recepcionar los productos sin dejar de atender debidamente a los clientes.

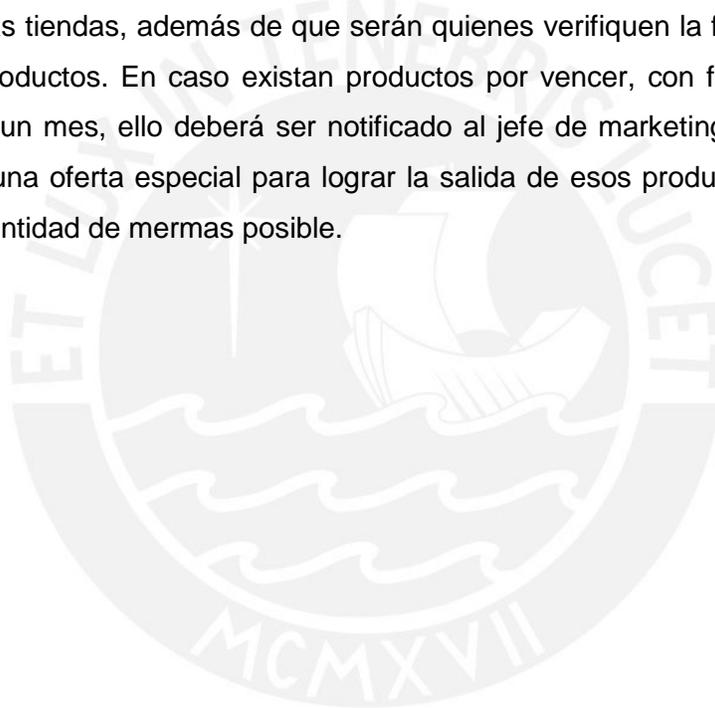
Los colaboradores enviarán un reporte al jefe de logística para que pueda realizar una sola orden de compra, donde se indicará las cantidades a entregar en cada una de las tiendas. De esta manera, los proveedores podrán surtir la mercadería dentro del plazo requerido.

Debido a que la mayoría de los productos a comercializar en las tiendas son perecibles, se utilizará el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas). Mediante este método, lo que se busca es aminorar las mermas de productos vencidos.

Los colaboradores serán los encargados de completar el Kardex de cada una de las tiendas en la plataforma de STARTSOFT, donde se registrarán las entradas y salidas del almacén.

En el Kardex se deberán completar los siguientes campos como: fecha, detalle del producto, cantidad ingresada, costo unitario, cantidad de salida, cantidad existente, mermas. Luego de registrar los ingresos, se debe distribuir los productos en las máquinas dispensadoras, estantes, bc coolers y exhibidores, según se requiera.

Los colaboradores serán también quienes ordenen y limpien los almacenes de cada una de las tiendas, además de que serán quienes verifiquen la fecha de vencimiento de los productos. En caso existan productos por vencer, con fecha de vencimiento menor a un mes, ello deberá ser notificado al jefe de marketing para que se pueda generar una oferta especial para lograr la salida de esos productos y así generar la menor cantidad de mermas posible.



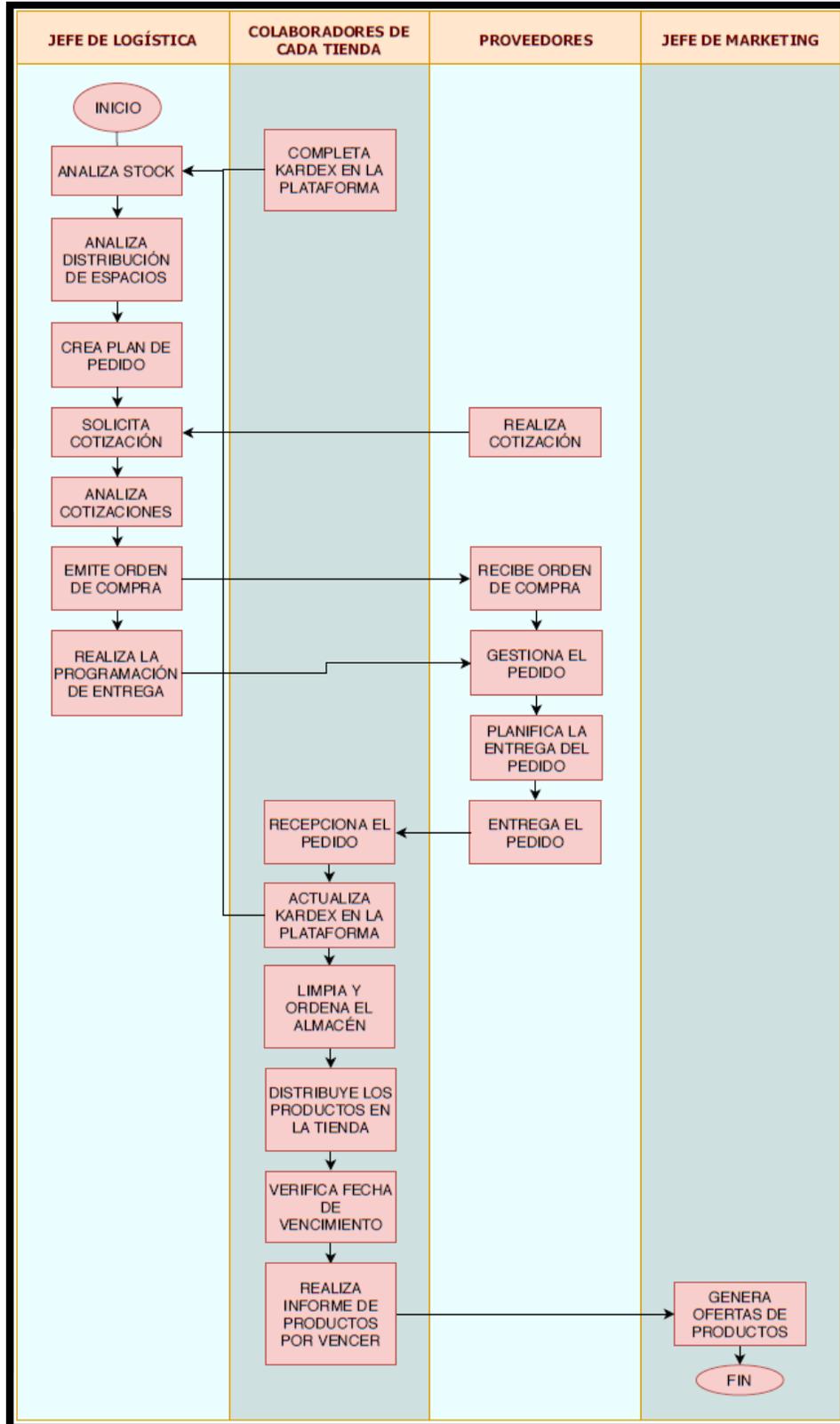


Gráfico 22: Diagrama de flujo del proceso logístico

3.3.3. Soporte técnico

El servicio de mantenimiento de la iluminación, ventilación, máquinas dispensadoras y demás equipos serán realizados por un técnico especialista. El encargado de cada tienda de conveniencia deberá comunicarse con el técnico en caso ocurra algún problema o desperfecto; además, se programará realizar el mantenimiento de los equipos semanalmente para evitar que se pueda presentar cualquier contratiempo en el horario de atención.

3.4. Características físicas

A continuación se va a detallar la infraestructura de las tiendas, los equipos a utilizar y la distribución con la que contarán.

3.4.1. Infraestructura

La infraestructura de las tiendas tendrá las mismas características en cada sucursal, a continuación se especificará con mayor detalle:

- Paredes y techo: Tanto las paredes como el techo serán de material noble. Para el acabado se utilizará pintura lavable pues tiene mayor duración y para su mantenimiento solo se necesita agua, jabón líquido o detergente y una esponja.
- Divisiones: Las divisiones serán hechas con drywall, ya que permite realizar modificaciones con mayor facilidad y a un menor costo.
- Puertas: La puerta principal será de vidrio templado para que los clientes al pasar puedan ver los productos que se ofertan. En cuanto a las puertas del almacén y servicios serán de madera.
- Ventilación: Para ventilar los ambientes y mantenerlos frescos se utilizarán equipos de aire acondicionado. Además, para que el olor de la comida no se mantengan en el ambiente, se utilizarán generadores de ozono.
- Iluminación: Para la iluminación de las tiendas se utilizarán fluorescentes cuya potencia luminosa es alta y su consumo energético es bajo.

3.4.2. Equipamiento

Las máquinas y equipos a utilizar en las tiendas de conveniencia y en la oficina son los siguientes:

- Estantes: Repisas donde se colocarán y exhibirán los productos de manera ordenada. Además estos estantes también serán utilizados en el almacén de la tienda.
- Cámara frigorífica: Este equipo ayudará a que los productos perecibles no se malogren y se mantengan en buen estado a una temperatura adecuada.
- Conservadora exhibidora: Este equipo conservará los alimentos que estén en exhibición.
- Cámaras de seguridad: Para la vigilancia y monitoreo de los locales se instalarán cámaras de seguridad. Se colocarán en la entrada, para controlar el ingreso de los clientes; en la caja, en caso ocurra algún robo; en el almacén, para controlar los insumos que retiran; en el cuarto de los equipos y en la tienda misma.
- Máquinas dispensadoras: Se implementarán máquinas que permitan que el cliente realice sus compras sin necesidad de ir a caja ni hacer cola para pagar ya que estas máquinas reciben el dinero y dan el vuelto respectivo.

El realizar una compra en este tipo de máquinas es sencillo. Primero se coloca el dinero según el precio del producto escogido, luego se ingresa el código del producto y finalmente el producto es despachado por la máquina. En caso se haya colocado un monto mayor al precio del producto, la máquina devolverá el dinero extra recibido.

- Cajeros automáticos: Se colocarán dos cajeros automáticos, uno de billetes y uno de monedas.
- Caja registradora: Equipo que se utilizará para realizar las ventas, calcular el monto final y el vuelto a entregar. Esta máquina permitirá tener un control de las ventas realizadas.
- POS: Dispositivo que permitirá que los clientes puedan realizar el pago de sus compras con tarjeta de débito o de crédito.
- Lectora de código de barras: Dispositivo electrónico que mediante un láser escanea el código de barras del producto, lo cual permite conocer el precio del mismo.

- Horno de microondas: Equipo necesario para calentar los alimentos y bebidas que los clientes deseen consumir en el momento.
- Bc Cooler: Enfriador y conservador de botellas de vidrio y de plástico.
- Barra: En caso el cliente desee consumir en el local, tendrá la opción de hacerlo en la barra colocada para que pueda comer y beber cómodamente.
- Celulares: El personal administrativo tendrá celulares para mantenerse en constante comunicación con el personal de cada una de las tiendas para coordinar el abastecimiento de las mismas.
- Laptops: Equipos con el que trabajará el personal administrativo en la oficina para poder cumplir con sus obligaciones.
- Impresora: Equipo que servirá al personal administrativo para imprimir y escanear documentos.
- Mobiliario de oficina: Se van a adquirir escritorios, sillas y estantes para el personal administrativo.

3.4.3. Distribución de la tienda

Para realizar el layout de las tiendas, se utilizará el Algoritmo de Francis para poder realizar la mejor distribución del mobiliario y equipos.

Los datos descritos a continuación han sido obtenidos en base a las dimensiones de los equipos que irán en cada área, además se ha tomado como referencia las diferentes tiendas de conveniencia visitadas para poder tener una mejor referencia de su distribución.

Ítem	Descripción	Área (m ²)
1	Almacén	20.50
2	Barra	2.20
3	Counter	16.60
4	Cuarto de equipos	2.60
5	Estantería	24.00
6	Servicios higiénicos	2.25
7	Zona de Bc Cooler	2.90
8	Zona de máq. Dispensadoras	3.30
9	Zona de cajeros automáticos	1.80
		76.15

Tabla 27: Zonas de la tienda

El área requerida para los equipos y mobiliaria es alrededor de 76.15 m², ahora se procederá a realizar la tabla relacional de actividades.

Descripción	
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente necesario
I	Importante
O	Ordinaria
U	No necesaria

Tabla 28: Tipos de relación

		RELACIONES									RESUMEN					RCT
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	E	I	O	U	
Almacén	1		U	U	U	E	U	E	E	U	0	3	0	0	5	3000
Barra	2	U		I	U	O	U	O	O	U	0	0	1	3	4	130
Counter	3	U	I		U	O	I	O	O	U	0	0	2	3	3	230
Cuarto de equipos	4	U	U	U		U	U	U	U	U	0	0	0	0	8	0
Estantería	5	E	O	O	U		U	I	I	U	0	1	2	2	3	1220
Servicios higiénicos	6	U	U	I	U	U		U	U	U	0	0	1	0	7	100
Zona de Bc Cooler	7	E	O	O	U	I	U		I	U	0	1	2	2	3	1220
Zona de máq. dispensadoras	8	E	O	O	U	I	U	I		U	0	1	2	2	3	1220
Zona de cajeros automáticos	9	U	U	U	U	U	U	U	U		0	0	0	0	8	0

Tabla 29: Tabla Relacional de Actividades

Luego de tener lista la tabla relacional de actividades, se procederá a realizar el diagrama de bloques que nos dará una idea de cómo se van a distribuir las zonas consideradas.

El diagrama de bloques se realizará en base a los puntajes obtenidos en la tabla relacional de actividades.

ZONA DE BC COOLER	SS HH	COUNTER
ALMACÉN	ESTANTERÍA	BARRA
ZONA DE MÁQUINA DISPENSADORA	ZONA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS	CUARTO DE EQUIPOS

Gráfico 23: Diagrama de bloques

Finalmente, al tener el diagrama de bloques listo, se tiene una mejor referencia de la distribución de las zonas que comprende la tienda.

A continuación, se realizará el layout de cada una de las tiendas.

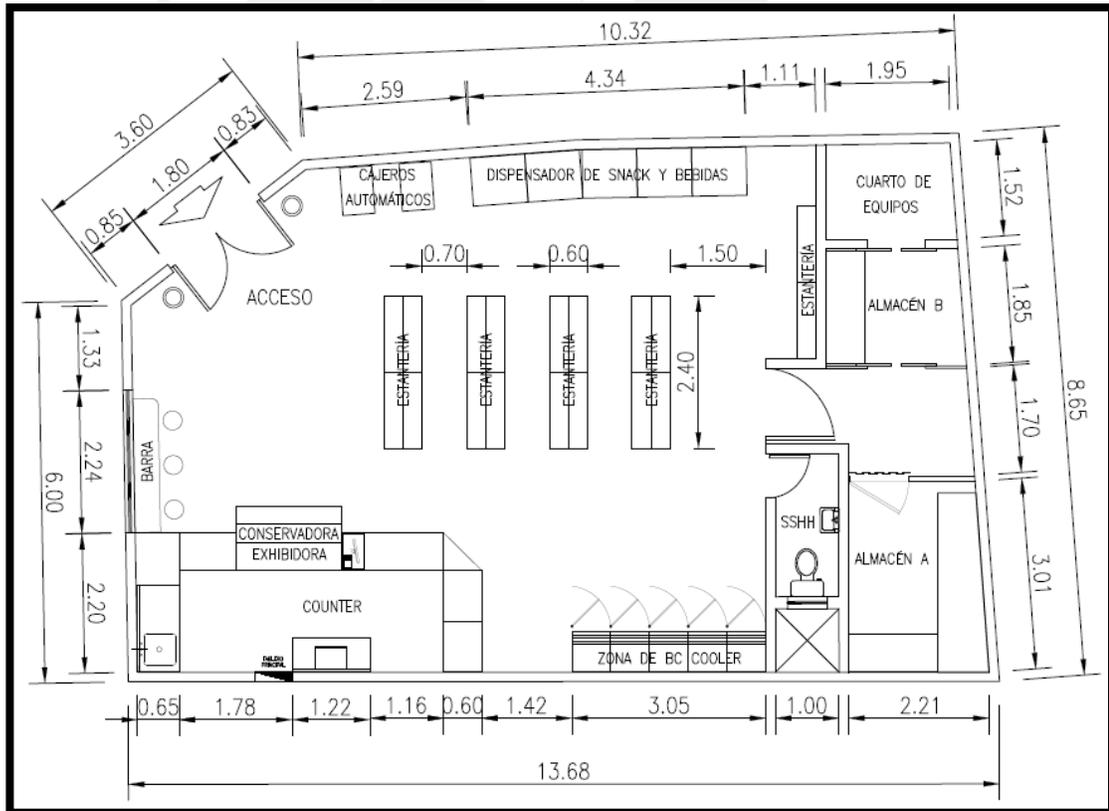


Gráfico 24: Layout de la tienda de Jesús María

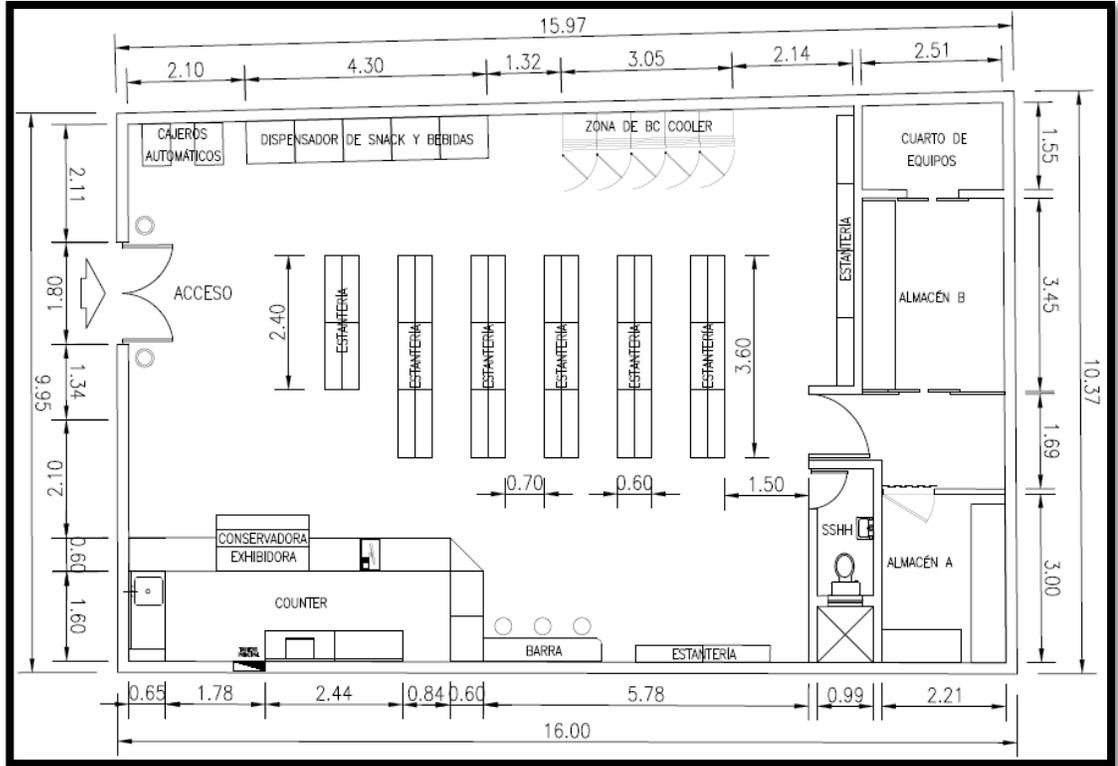


Gráfico 25: Layout de la tienda de Lince

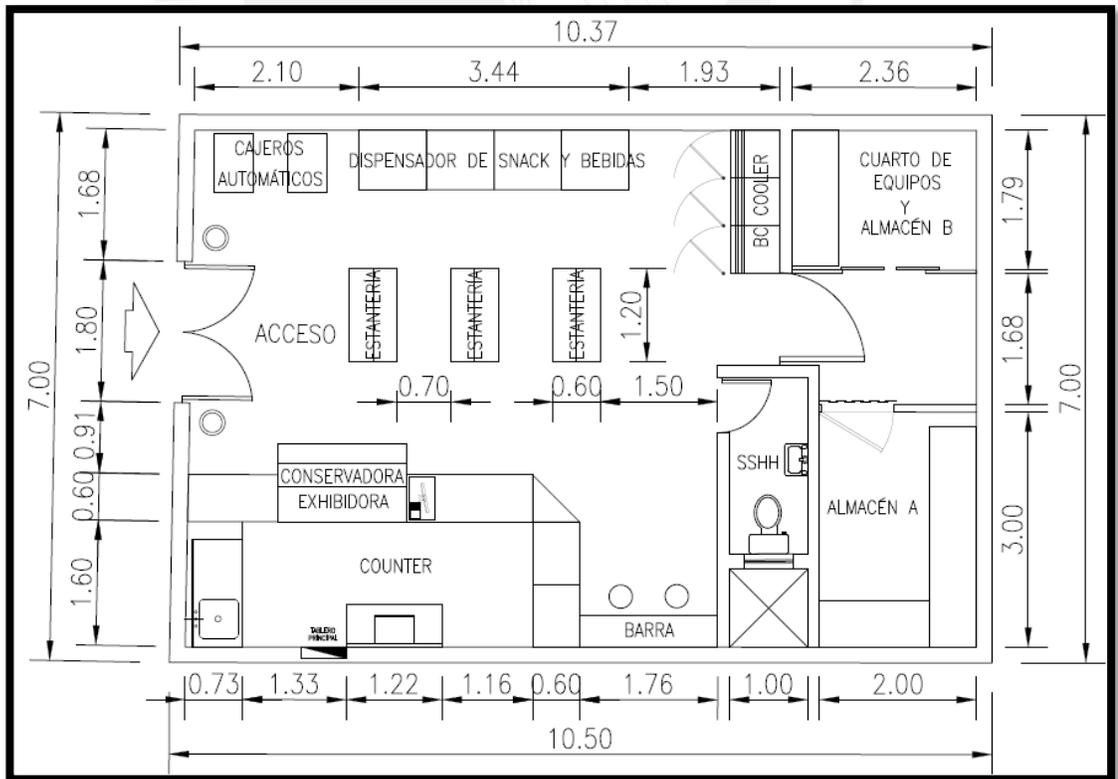


Gráfico 26: Layout de la tienda de Pueblo Libre

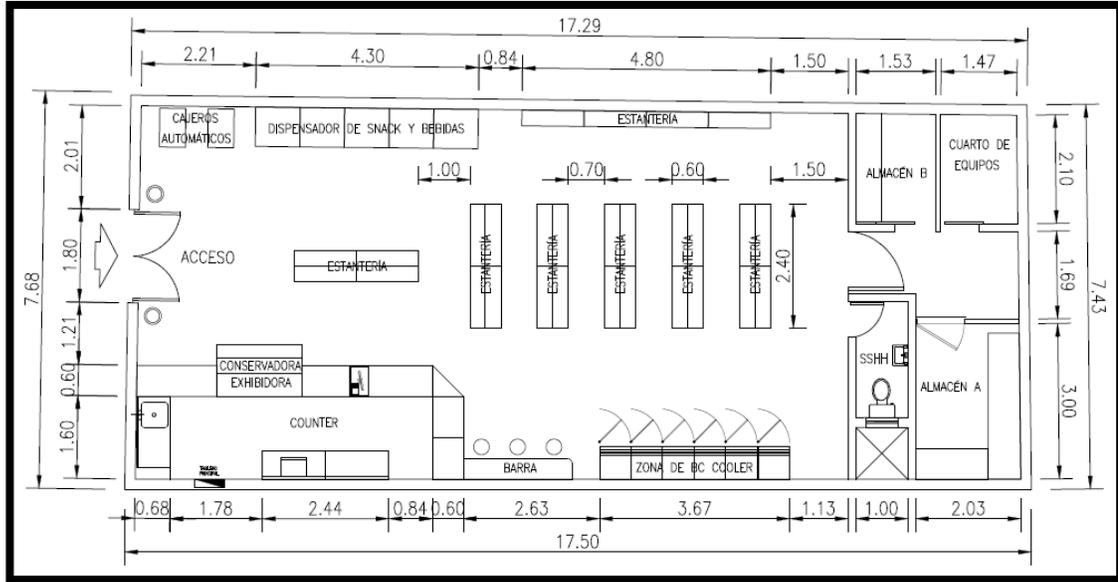


Gráfico 27: Layout de la tienda de Magdalena

3.5. Requerimientos del proceso

En este punto se detallará todo lo que se va a requerir para poner en funcionamiento las tiendas como los insumos, materiales, mano de obra y servicios con los que contarán los locales para poder operar.

3.5.1. Mano de obra

El personal requerido para poner en marcha el proyecto será capacitado continuamente para poder brindarle al cliente un servicio de calidad. En cada una de las tiendas se contará con dos colaboradores por turno para la atención y cobro. Los colaboradores trabajarán en turnos de 8 horas y recibirán el sueldo mínimo vital que asciende al monto de 930 soles (El Peruano 2018).

A continuación, se realizará el detalle del personal requerido para poner en marcha el negocio.

	Cantidad
Gerente General	1
Administrador	1
Jefe de logística	1
Jefe de marketing	1
Community manager	1
Técnico	1
Colaboradores	24

Tabla 30: Personal requerido

Se va a tercerar el servicio legal y el servicio contable. En cuanto al servicio legal, tendrá un costo de 1000 soles mensuales y el servicio contable, 1500 soles.

3.5.2. Servicios

Para que tanto las tiendas como la oficina administrativa puedan operar contarán con los servicios básicos como agua, electricidad y desagüe. Además, será necesario contar con el servicio de internet y telefonía.

Debido a que los precios de los servicios varían según el distrito, se realizará el análisis de los costos de los servicios por distritos.

- Agua: El suministro del agua potable estará a cargo de la empresa SEDAPAL, quien cobra por el servicio según los metros cúbicos de agua consumidos. Se considerará 3m³ de consumo mensual por persona en cada uno de los locales y en la oficina, ya que el estándar de consumo doméstico promedio según la Organización Mundial de la Salud es de 5m³ (Sedapal 2018). El consumo mensual de las tiendas y oficina será en promedio 353.30 soles (Sedapal 2018). El detalle del cálculo del consumo de agua se encuentra en el *Anexo 6*. Como se puede observar, el consumo de agua en cada una de las tiendas no es muy alto, ya que solo el personal tendrá acceso a los servicios higiénicos y el agua potable a utilizar será para lavar el menaje.
- Telefonía celular: La empresa contratada será Claro que cuenta con variados planes para empresas (Claro 2018). El plan a contratar será de 39.9 soles

mensuales que incluye: 2.5 GB para navegar, 400 minutos internacionales, cobertura sin frontera, correo y redes sociales ilimitadas, minutos y SMS ilimitado a otros operadores nacionales.

- Internet y telefonía fija: La empresa que proveerá de internet y telefonía a la oficina y a cada una de las tiendas será Claro. El plan a contratar será de 99 soles mensuales que incluye: 10Mbps de velocidad de internet y 100 minutos de telefonía multidestino (Claro 2018).
- Electricidad: La empresa que suministrará electricidad a las tiendas y a la oficina es Luz del Sur. Se realizará el cálculo del consumo de energía según los equipos a utilizar y la cantidad de horas de uso (Osinermin 2018).
El costo mensual del consumo eléctrico de las 4 tiendas será de S/ 12,222.63 (Luz del Sur 2018).
El cálculo detallado del consumo de electricidad se encuentra en el *Anexo 7* y *Anexo 8*.

3.6. Evaluación ambiental y social

Antes de implementar el proyecto será necesario realizar un estudio del impacto que se ocasionará tanto al medio ambiente como a la comunidad. Mediante este análisis se podrá atenuar los posibles impactos negativos que puedan generarse.

3.6.1. Evaluación ambiental

Es importante promover la preservación del medio ambiente, por ello se hará un análisis de los factores que posiblemente podrían afectarlo.

Para el análisis del impacto ambiental se utilizará la matriz IRA. Esta matriz permitirá calificar cada impacto identificado en base a cuatro criterios: índice de frecuencia de la actividad (IF), índice de alcance (AL), índice de severidad (IS) e índice de control de la actividad en el área geográfica (IC). (*Ver Anexo 9*)

Luego se procede a sumar los índices $IF+AL+IC$ y se multiplica por el IS.

Resultado	Nivel de riesgo
<= 10	Bajo
11 - 32	Moderado
33 - 59	Importante
60 - 75	Severo

Tabla 31: Clasificación del nivel de riesgo
Fuente: Mori 2015

Si el resultado es mayor a 33, significa que el impacto evaluado es significativo por lo que será necesario determinar una acción correctiva o inmediata. El detalle de la evaluación realizada a este proyecto se encuentra en el *Anexo 10*.

- Consumo del agua:
El consumo del agua en este proyecto será mínimo ya que será principalmente por el uso de los servicios higiénicos por el personal tanto en la oficina como en las tiendas de conveniencia. Por ello, podemos decir que su impacto será leve y no es necesario tomar medidas al respecto.
- Consumo de energía:
El consumo de energía será bastante alto debido a que se cuenta con luminarias, equipos electrónicos y máquinas de refrigeración para conservar los alimentos perecibles y mantener las bebidas a una baja temperatura.
En este caso, para disminuir el impacto se utilizarán equipos ecológicos y focos ahorradores para disminuir el consumo de energía eléctrica
- Desecho de desperdicios:
En el caso de los desperdicios generados tanto por las tiendas de conveniencia como por la oficina no causarán mayor impacto ya que no se generarán desperdicios peligrosos.
En las tiendas de conveniencia se promoverá el reciclaje de plásticos, papeles y cartones, por lo que se colocarán tachos para cada tipo de desperdicio.

3.6.2. Evaluación social

En el aspecto social se buscará causar impactos positivos para lograr la aceptación de la comunidad.

- Generación de empleo:
Gracias a la creación de la empresa, se crearán nuevos puestos de trabajo en el mercado lo que ayudará a la disminución del desempleo.
- Mejora de la calidad de vida de las personas:
En las tiendas de conveniencia se buscará ofrecer al cliente el mejor servicio para que se sienta a gusto al realizar sus compras. Además, se le brindará al personal un excelente ambiente de trabajo con todos los beneficios que le corresponda según la ley laboral.

3.7. Cronograma de implementación

En el cronograma de implementación se va a detallar las actividades a realizar para que las tiendas de conveniencia sean implementadas y estén disponibles para el público.

Se va a especificar el tiempo aproximado que se va a tardar en realizar cada actividad del listado.

	1° mes	2° mes	3° mes	4° mes
Estudio de pre factibilidad				
Constitución de la empresa				
Registrar en SUNARP				
Registrar en SUNAT				
Alquiler de locales				
Compra de equipos				
Compra de mobiliario				
Acondicionamiento de las tiendas				
Selección de personal				
Tramite de licencia de funcionamiento				
Trámite de permiso de defensa civil				
Campaña publicitaria				
Inauguración y apertura de locales				

Tabla 32: Cronograma de implementación

CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL

Para poder implementar y poner en marcha un negocio se requiere gestionar varios permisos y cumplir con ciertas normas y leyes que serán descritos en el presente capítulo. Además se definirá el tipo de sociedad a formar y los tributos a los que el proyecto estará afecto.

4.1. Normas legales

En este campo se va a explicar las normas que deberán cumplirse para evitar sanciones por parte de las entidades reguladoras competentes. Para poder cumplir con todos los requerimientos necesarios, se contará con la asesoría legal que se contratará como servicio tercerado.

Para constituir la empresa, será necesario cumplir con ciertos procedimientos que se describen a continuación (Web Activa Pro Autoempleo 2011):

- Elaborar la minuta de constitución:
Primero se debe realizar una búsqueda de Índice en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, lo cual tiene un costo de 5 soles.
Luego de verificar que el nombre deseado para la empresa no existe, se procede a realizar la reserva del nombre, lo cual tiene un costo de 20 soles (SID-SUNARP 2018).
Finalmente se debe ingresar a la plataforma del “Sistema de Intermediación Digital (SID-SUNARP)” donde se procede a generar la “Constancia de envío de solicitud de constitución de empresas”.
- La empresa tiene un plazo de 30 días calendario, para acudir a la Notaria elegida y suscribir la escritura pública de constitución de empresa.
- Inscripción en los registros públicos.
- Tramitar el Registro Único del Contribuyente en SUNAT.

- Inscribir al personal en EsSalud:
Primero se debe registrar a los trabajadores y a sus derechohabientes a través del Programa de Declaración Telemática, esta declaración debe realizarse mensualmente. Mediante esta declaración, la empresa consignará como contribución el 9% del sueldo total percibido por sus trabajadores (SUNAT 2018). Luego de haber realizado la declaración, se podrá consultar el centro asignado a cada uno mediante la página de EsSalud (www.essalud.gob.pe) o en alguno de sus centros de atención.
Los trabajadores afiliados a EsSalud tendrán acceso a prestaciones de salud, económicas, de bienestar y promoción social.
- Cumplir con los requerimientos del MINSA especificados en el Título VI del “Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas” (Contraloría 1998).
- Se debe cumplir con los requerimientos de DIGESA (2018) que son los siguientes:
 - ✓ Buenas prácticas de manipulación de alimentos:
 - Los productos envasados e industrializados deben contar con Registro Sanitario donde indique la fecha de expiración, la lista de ingredientes y la dirección del fabricante o distribuidor.
 - Los productos lácteos deben almacenarse en refrigeración.
 - Las latas no deben encontrarse hinchadas, oxidadas o abolladas.
 - Los frascos y botellas no deben estar abiertos ni tener roto el sello de seguridad.
 - ✓ Ubicación: Las tiendas deben localizarse en zonas alejadas a olores objetables, humo, polvo u otros contaminantes.
 - ✓ Vías de acceso: Las zonas adyacentes a la tienda deberán tener una superficie pavimentada, apta para el tránsito de vehículos, disponer de canaletas de drenaje y ser fácil de limpiar.

- ✓ Edificio: Las instalaciones de la tienda deben ser de construcción sólida y estar en buen estado. La tienda debe contar con suficiente espacio para que los clientes realicen sus compras con comodidad; además, se deben separar los alimentos perecibles de los no perecibles. Además, debe ser fácil el mantenimiento y la limpieza de las instalaciones de la tienda.

- ✓ Instalaciones: La tienda debe contar con lo siguiente:
 - Abastecimiento de agua: Se debe contar con la suficiente disposición de agua para realizar la limpieza de la tienda y operaciones higiénicas. Según el Ministerio de Salud, el agua para consumo humano debe contener 0.5 ppm de cloro como mínimo.
 - Disposición de aguas servidas: La tienda debe contar con un sistema operativo y protegido de evacuación de aguas hervidas.
 - Sistema de frío: Se debe contar con refrigeradoras para los productos que lo requieran para su preservación. Los espacios refrigerados deben tener un dispositivo para controlar la temperatura, el cual debe estar calibrado.

- ✓ Recolección y disposición de residuos sólidos: Los residuos deberán colocarse en recipientes de plástico o metal adecuadamente cubiertos, los cuales serán vaciados en contenedores alejado de los alimentos para luego ser recogidos por el servicio de limpieza del distrito en un horario distinto al de la atención al cliente. Los recipientes de desechos deben lavarse y desinfectarse a diario.

- ✓ Prohibición de animales domésticos: Mediante carteles se debe informar a los clientes que no deben ingresar al establecimiento con sus mascotas.

- ✓ Recepción de productos: Cuando los distintos proveedores entreguen los productos, se debe verificar que cumplan con los requisitos de calidad mencionados anteriormente.

- ✓ Almacenamiento: Los productos deberán almacenarse en depósitos cerrados de tal forma que impida el ingreso de insectos y roedores. Se debe realizar la rotación de los productos según el principio PEPS.

Se deben distribuir los productos de manera que sea sencillo poder encontrarlos. En cuanto a los productos de limpieza y químicos, deberán almacenarse alejados de los alimentos.

- ✓ Comercialización: Se debe cumplir con las especificaciones indicadas anteriormente según el tipo de producto a comercializarse. Además, se debe limpiar a diario la tienda y desinfectar una vez al mes con solución de lejía. En caso de evidencia de existencia de roedores, se deberá colocar trampas teniendo en cuenta la posible contaminación de los alimentos.

- ✓ Programa de limpieza, desinfección y control de vectores:
 - Limpieza
 - ❖ Se debe eliminar todo residuo de grasa, polvo, alimento de las vitrinas, estantes, mesas.
 - ❖ Se debe limpiar el piso con un trapeador y los estantes con una franela.
 - ❖ Las refrigeradoras y vitrinas refrigeradas se deberán limpiar cada mes con esponja, agua y jabón.
 - ❖ El local deberá limpiarse a diario y las superficies de expendio, semanalmente
 - Desinfección: Se debe realizar una adecuada desinfección de los distintos ambientes con la finalidad de reducir o eliminar los microbios.
 - Control de vectores: Antes de plantear un programa de control de roedores o insectos, se debe comprobar su presencia y grado de infestación. Además se debe determinar el área en la que se realizará un control más intensivo, dicha área suele ser el almacén.

- ✓ Aplicación de algunos principios del sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos (HACCP): La finalidad de realizar este procedimiento es poder anticipar los riesgos para poder prevenirlos para lo cual se deben definir los puntos de control críticos. Los pasos a seguir son:
 - Elaboración de diagrama de flujo.
 - Análisis de riesgos.
 - Determinar los puntos de control críticos (PCC).
 - Establecer los límites críticos.

- Establecer mecanismos de vigilancia del control de los PCC.
 - Establecer medidas correctoras cuando un PCC ha estado fuera de control.
-
- Legalizar libros contables:
La empresa realizará sus registros contables por medio del sistema de libros electrónicos de SUNAT, los cuales no requieren legalización (Emprender SUNAT 2018).

 - Solicitar inspección por INDECI:
Es necesario que se evalúen las condiciones de seguridad de la oficina y tiendas. En caso de la oficina, se va a solicitar una inspección técnica de seguridad en defensa civil básica, la cual va a durar como máximo 15 días hábiles (INDECI 2018). Para el caso de las tiendas, se debe solicitar una inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle, la cual tardará como máximo 45 días hábiles.

 - Tramitar la licencia municipal:
Para poner en marcha el funcionamiento de las tiendas se deberá tramitar la licencia municipal de cada una de las cuatro sedes, para lo cual se deberá cumplir con lo señalado en la ley marco de licencia de funcionamiento (INDECOPI 2017).

 - Registro en INDECOPI:
Se registrará el nombre comercial de las tiendas de conveniencia, para lo cual es necesario presentar tres ejemplares del formato de la solicitud firmadas por el representante legal (INDECOPI 2018).
Por el derecho del trámite, se debe pagar en el Banco de la Nación el 13.9% de una UIT, la cual actualmente asciende a 4,150.0 soles (SUNAT 2018).

4.2. Tipo de sociedad

La empresa a crear será una Sociedad Anónima Cerrada que contará con tres accionistas, cuya responsabilidad se encontrará limitada a la cantidad de acciones que posean de la empresa.

El capital social estará constituido por los bienes y/o efectivo aportado por los accionistas. Debido a que no se contará con un directorio, será el gerente quien tome las decisiones más importantes junto a los accionistas sobre la dirección de la empresa, repartición de utilidades, aumento o disminución del capital, posible ingreso de más accionistas, entre otras. Además, será el gerente general quien presente mensualmente a la junta de accionistas los reportes económicos y financieros de la empresa.

4.3. Tributos

A continuación se van a describir los tributos afectos a las operaciones de la empresa, estos son:

- ✓ Impuesto a la renta:
Al final del año contable se realizará la regularización del pago del impuesto a la renta, el cual equivale al 29.5% de la ganancia obtenida durante el ejercicio (SUNAT 2018).
- ✓ Impuesto general a ventas:
Tasa que asume el consumidor final y es por ello que se le aplica el 18% a cada operación gravada (SUNAT 2018). El IGV a pagar por la empresa será igual a la diferencia del IGV facturado y del IGV pagado al adquirir bienes y servicios.
- ✓ Impuesto a las transacciones financieras
Este impuesto permite la bancarización de las operaciones económicas y que se realizan en los bancos. La tasa es del 0.005% del valor de cada operación que se encuentre afecta (SUNAT 2018).
- ✓ Impuesto temporal a los activos netos:
En este caso, la empresa no se encontrará afecta a este impuesto ya que sus activos netos no supera el monto de un millón de soles (SUNAT 2018).

CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

En el estudio organizacional se presentará el organigrama del proyecto donde se definirán las diferentes áreas y el equipo que las conformará. Además, se detallará el horario de atención de las tiendas, las funciones de cada integrante de la organización, los requerimientos del personal administrativo y los servicios que serán realizados por terceros.

5.1. Descripción de la organización

Las tiendas de conveniencia operarán en cuatro distritos de Lima (Lince, Pueblo Libre, Jesús María y Magdalena) y el personal administrativo contará con una oficina ubicada en el distrito de San Miguel.

El horario de atención de las tiendas de conveniencia será el siguiente:

	HORARIO
Lunes	7am - 11pm
Martes	7am - 11pm
Miércoles	7am - 11pm
Jueves	7am – 12am
Viernes	Todo el día
Sábado	Todo el día
Domingo	12am - 11pm

Tabla 33: Horario de atención

El detalle de la cantidad y del horario de trabajo de los colaboradores se encuentra en el *Anexo 11*.

El personal administrativo laborará de lunes a viernes de 9am a 6pm con una hora de refrigerio de 1pm a 2pm.

En el siguiente organigrama se presentan las diferentes áreas que conforman la organización y el personal que formará parte de cada una de ellas. Tal como se detalla en el siguiente gráfico, la empresa estará conformada por la junta de accionistas, un

gerente general, el área de administración y finanzas, el área de operaciones y el área de marketing. En cuanto a las áreas legal y contable serán realizadas por terceros.

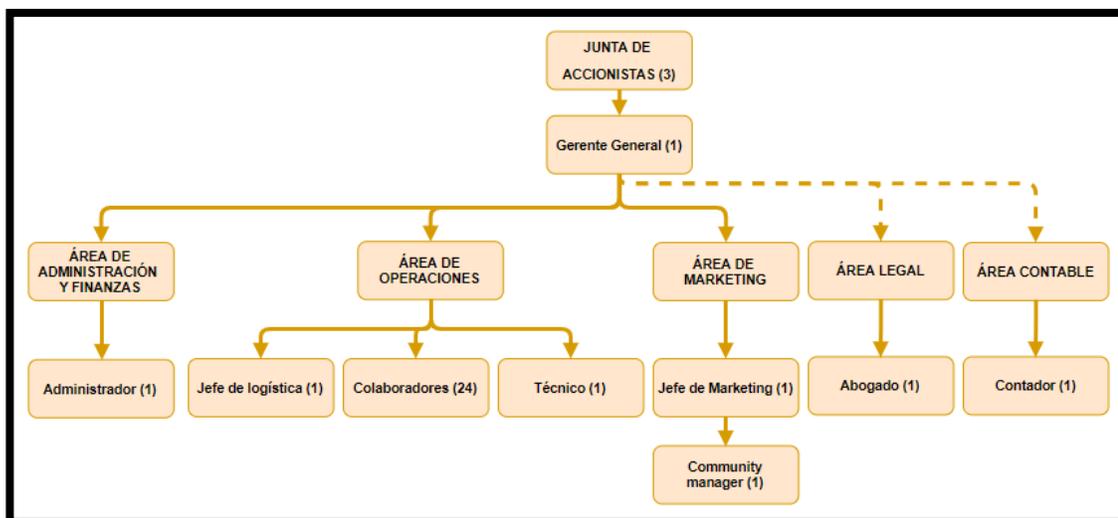


Gráfico 28: Organigrama del proyecto

A continuación se presenta un cuadro resumen con la cantidad de personal requerido y el sueldo mensual que van a percibir.

	Cantidad	Sueldo mensual (S/)	Costo mensual total (S/)
Gerente General	1	4,500.00	6,030.00
Administrador	1	3,500.00	4,690.00
Jefe de logística	1	2,500.00	3,350.00
Jefe de marketing	1	2,000.00	2,680.00
Community manager	1	1,500.00	2,010.00
Técnico	1	450.00	450.00
Colaboradores	24	930.00	29,908.80

Tabla 34: Sueldo del personal administrativo y operativo

Cabe mencionar, que los sueldos del personal han sido designados de acuerdo al mercado laboral existente y en base a las obligaciones que tendrá cada uno.

El costo mensual total fue hallado considerando anualmente dos sueldos por gratificaciones, un sueldo por CTS y el 9% mensual de EsSalud (Ver Anexo 12).

El pago del técnico será realizado mediante recibo por honorarios, por lo que no se ha considerado ningún beneficio.

5.2. Funciones principales

Luego de presentar el organigrama del proyecto, se detallarán las funciones a cumplir por el personal (*Ver Anexo 13*).

5.3. Requerimientos del personal

Para poner en marcha la empresa y lograr liderar el mercado se debe contar con personal calificado, el cual debe cumplir con ciertos requisitos mínimos (*Ver Anexo 14*).

5.4. Servicio de terceros

Los servicios que se van a ser realizados por terceros serán:

- **ÁREA LEGAL:**
 - Asistencia jurídica en cuanto a la aplicación de normas y reglamentos.
 - Asesoramiento en temas tributarios.
 - Asesoramiento en la elaboración de contratos.

- **ÁREA CONTABLE:**
 - Recepción de documentos físicos de las operaciones realizadas.
 - Tener conocimiento de los activos de la empresa para su respectiva depreciación.
 - Reportar la planilla de sueldos del personal.
 - Reportar la liquidación de impuestos mensual y anual.
 - Reportar mensualmente los estados financieros.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo se va a determinar la proyección de la inversión requerida para poner en marcha las tiendas de conveniencia y se escogerá la forma más óptima de financiamiento. Además, se hará un análisis de la viabilidad del proyecto en un plazo de 5 años en base a los ingresos y egresos proyectados.

Finalmente, se presentarán los estados y ratios financieros que serán útiles para poder realizar la evaluación económica y financiera del proyecto.

Cabe aclarar, que para los precios expresados en dólares se utilizará el tipo de cambio de 3.382 soles del día 01 de diciembre de 2018 (SUNAT 2018).

6.1. Inversiones

Para poder ejecutar el proyecto será necesario invertir en activos fijos, intangibles y capital de trabajo, para lo cual se realizará un análisis detallado y un cronograma de inversiones.

6.1.1. Activos fijos

En el proyecto, la inversión de los activos fijos hace referencia a la adquisición de mobiliario, máquinas, equipos electrónicos, entre otros. (Ver Anexo 15, 16, 17 y 18)

	Precio sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio con IGV (S/)
Administrativo	4,658.72	838.58	5,497.30
Ventas	3,760.68	676.92	4,437.60
Operativo	159,979.83	28,796.37	188,776.20
TOTAL	168,399.23	30,311.87	198,711.10

Tabla 35: Activos fijos

6.1.2. Activos intangibles

Dentro de los activos intangibles se considera los costos generados por los trámites realizados para la constitución y puesta en marcha de la empresa.

Descripción	Precio sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio con IGV (S/)
Búsqueda de índices en SUNARP	4.2	0.8	5.0
Reserva de nombre	16.9	3.1	20.0
Escritura pública	847.5	152.5	1,000.0
Licencia de funcionamiento del local de Jesús María	135.8	24.5	160.3
Licencia de funcionamiento del local de Pueblo Libre	129.4	23.3	152.7
Licencia de funcionamiento del local de Magdalena	299.3	53.9	353.2
Licencia de funcionamiento del local de Lince	226.9	40.8	267.7
Registro en INDECOPI	508.6	91.5	600.1
Publicidad y Marketing	12,864.4	2,315.6	15,180.0
	15,033.0	2,705.9	17,739.0

Tabla 36: Activo intangible

6.1.3. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se considerará lo que se va a requerir para poner en funcionamiento las tiendas de conveniencia.

Se realizará el presupuesto operativo de un mes de funcionamiento de los cuatro locales de las tiendas de conveniencia.

Se va a considerar la mercadería a comprar para abastecer a las tiendas (Ver Anexo 19), el alquiler de los locales, el alquiler de la oficina, el pago de los servicios básicos y el costo del personal a contratar.

Descripción	Precio sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total (S/)
Mercadería	250,000.00	45,000.00	295,000.00
Alquiler de local de Jesús María	-	-	4,500.00
Alquiler de local de Lince	-	-	10,822.40
Alquiler de local de Pueblo Libre	-	-	5,073.00
Alquiler de local de Magdalena del Mar	-	-	5,411.20
Alquiler de oficina	-	-	1,691.00
Servicio de agua	110.65	53.89	164.54
Servicio internet y telefonía	252.97	45.53	298.50
Servicio de electricidad	58.47	10.52	68.99
Sueldo de personal	-	-	18,760.00
Servicio legal	-	-	1,000.00
Servicio contable	-	-	1,500.00
TOTAL (S/.)	299,179.68	45,109.95	344,289.64

Tabla 37: Capital de trabajo

6.1.4. Cronograma de inversiones

En el cronograma de inversiones se especificarán los montos a invertir en cada mes antes de poner en marcha el proyecto.

	1° mes	2° mes	3° mes	4° mes	INVERSIÓN (S/)
Estudio de pre factibilidad					-
Constitución de la empresa					1,000.00
Registro en SUNARP					25.00
Registro en SUNAT					-
Registro en INDECOPI					600.09
Alquiler de locales y oficina					27,497.60
Implementación de los locales y oficina					461,520.70
Tramite de licencia de funcionamiento					933.90
Selección de personal					-
Inauguración y apertura de locales					-

Tabla 38: Cronograma de inversiones

6.2. Financiamiento

En este punto se va a definir la mejor opción para financiar el proyecto, ya que se solicitarán préstamos a bancos y cajas municipales según convenga.

6.2.1. Estructura de capital

El total de capital a requerir para poner en marcha el proyecto es de S/ 560,739.74, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Descripción	Sin IGV (S/)	IGV (S/)	Total con IGV (S/)
Activo fijo	168,399.24	30,311.86	198,711.10
Activo Intangible	15,033.05	2,705.95	17,739.00
Capital de trabajo	291,770.88	52,518.76	344,289.64
TOTAL	475,203.17	85,536.57	560,739.74

Tabla 39: Total de capital

El proyecto será financiado en gran parte por la junta de accionistas, quienes harán el aporte del 30% del capital y el 70% restante será financiado mediante préstamos.

La estructura del capital estará definida de la siguiente manera:

Concepto	Aporte de accionistas (S/) 70%	Deuda (S/) 30%	Total (S/)
Activo fijo	139,097.77	59,613.33	198,711.10
Activo Intangible	12,417.30	5,321.7	17,739.00
Capital de trabajo	241,002.75	103,286.89	344,289.64

Tabla 40: Estructura del capital

6.2.2. Financiamiento de activos fijos

El monto que se requiere para poder financiar los activos fijos del proyecto es de S/ 60,000, para lo cual se solicitará un préstamo al BBVA Continental que presenta una tasa de costo efectiva anual de 14.40% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2018).

El préstamo se realizará en un plazo de 24 meses.

El cronograma de pagos para el financiamiento de activos fijos se encuentra detallado en el *Anexo 20*.

6.2.3. Financiamiento del capital de trabajo

El monto que se requiere para poder financiar el capital de trabajo del proyecto es de S/ 105,000, para lo cual se solicitará un préstamo al EDPYME MARCIMEX S.A. que presenta una tasa de costo efectiva anual de 16.50% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2018).

El préstamo se realizará en un plazo de 12 meses.

El cronograma de pagos para el financiamiento del capital de trabajo se encuentra detallado en el *Anexo 21*.

Debido al financiamiento de los activos fijos y del capital del trabajo, los gastos financieros anuales serán los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	31,372.52	5,316.68	0.00	0.00	0.00
ITF	8.14	1.97	0.00	0.00	0.00
Gastos financieros (S/)	31,380.67	5,318.66	0.00	0.00	0.00

Tabla 41: Gastos financieros

6.3. Presupuestos

En este ítem se detallarán los ingresos y egresos proyectados a realizarse a lo largo de los 5 años sobre los que se realizará la evaluación económica y financiera.

6.3.1. Presupuestos de ingresos

Lo que respecta a los ingresos del proyecto, serán percibidos en base a las ventas diarias realizadas por las tiendas de conveniencia. El monto a percibir por las ventas ya fue calculado en la *Tabla 14* del capítulo 2, donde se realizó el cálculo de la demanda del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos sin IGV (S/)	4,463,237.29	4,678,845.76	4,899,905.08	5,126,186.44	5,358,111.86
IGV (S/)	803,382.71	842,192.24	881,982.92	922,713.56	964,460.14
Ingresos con IGV (S/)	5,266,620.00	5,521,038.00	5,781,888.00	6,048,900.00	6,322,572.00

Tabla 42: Ingresos del proyecto

6.3.2. Presupuestos de egresos

Para realizar el presupuesto de egresos se va a determinar el costo de ventas, los gastos administrativos, los gastos de ventas, los gastos operativos y los gastos financieros que se detallan a continuación.

Para el cálculo de la depreciación, se considerará que la depreciación de muebles y enseres es del 10% anual y de la maquinaria y equipo del 25% anual.

El detalle del estimado promedio mensual de la mercadería se encuentra en el *Anexo 19*, cuyo cálculo se basó en la encuesta realizada para el análisis de la demanda y cuyo resultado se encuentra en el *Gráfico 11*, donde se detalla las preferencias de compra de los clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercadería sin IGV (S/)	3,000,000.00	3,043,500.00	3,087,630.75	3,132,401.40	3,177,821.22
IGV (S/)	540,000.00	547,830.00	555,773.54	563,832.25	572,007.82
Costo de ventas (S/)	3,540,000.00	3,591,330.00	3,643,404.29	3,696,233.65	3,749,829.04

Tabla 43: Costo de ventas

El detalle de los gastos operativos, gasto de ventas y gastos administrativos en los que se va a incurrir, se encuentran en el *Anexo 6: Cálculo de consumo de agua*, *Anexo 7: Cálculo de consumo de electricidad en las tiendas* y en el *Anexo 8: Cálculo de consumo de electricidad de la oficina*.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	124,297.96	124,297.96	124,297.96	124,297.96	124,297.96
Agua	3,619.20	3,619.20	3,619.20	3,619.20	3,619.20
Internet	4,027.12	4,027.12	4,027.12	4,027.12	4,027.12
Celular RPC	2,028.81	2,028.81	2,028.81	2,028.81	2,028.81
Alquiler de locales	309,679.20	309,679.20	309,679.20	309,679.20	309,679.20
Costo de personal	404,505.60	404,505.60	404,505.60	404,505.60	404,505.60
Alquiler de máq. dispensadoras	456,000.00	456,000.00	456,000.00	456,000.00	456,000.00
Depreciación	273,886.07	273,886.07	273,886.07	273,886.07	46,087.93
Sub total	1,578,043.96	1,578,043.96	1,578,043.96	1,578,043.96	1,350,245.82
IGV	106,195.16	106,195.16	106,195.16	106,195.16	106,195.16
Gastos operativos inc. IGV (S/)	1,684,239.11	1,684,239.11	1,684,239.11	1,684,239.11	1,456,440.98

Tabla 44: Gastos operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celular RPC	811.53	811.53	811.53	811.53	811.53
Publicidad	30,338.98	30,338.98	30,338.98	30,338.98	30,338.98
Costo de personal	56,280.00	56,280.00	56,280.00	56,280.00	56,280.00
Depreciación	858.86	858.86	858.86	858.86	54.20
Sub total	88,289.37	88,289.37	88,289.37	88,289.37	87,484.71
IGV	5,607.09	5,607.09	5,607.09	5,607.09	5,607.09
Gastos de ventas inc. IGV (S/)	93,896.46	93,896.46	93,896.46	93,896.46	93,091.80

Tabla 45: Gastos de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	701.61	701.61	701.61	701.61	701.61
Agua	1,327.81	1,327.81	1,327.81	1,327.81	1,327.81
Internet	1,006.78	1,006.78	1,006.78	1,006.78	1,006.78
Celular RPC	811.53	811.53	811.53	811.53	811.53
Alquiler de oficina	20,292.00	20,292.00	20,292.00	20,292.00	20,292.00
Costo de personal	128,640.00	128,640.00	128,640.00	128,640.00	128,640.00
Depreciación	1,027.93	1,027.93	1,027.93	1,027.93	54.20
Sub total	153,807.66	153,807.66	153,807.66	153,807.66	152,833.93
IGV	692.59	692.59	692.59	692.59	692.59
Gastos administrativos inc. IGV (S/)	154,500.25	154,500.25	154,500.25	154,500.25	153,526.52

Tabla 46: Gastos administrativos

6.4. Estados financieros

Los estados financieros ayudarán a conocer la situación económica y financiera en un determinado periodo y/o ejercicio económico. Mediante el análisis del estado de resultados y del flujo de caja económico y financiero; la gerencia y la junta de accionistas podrán tomar decisiones económicas importantes.

6.4.1. Estado de resultados

El estado de resultados dará a conocer la utilidad neta del proyecto a lo largo de los 5 años que serán proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	4,463,237.29	4,678,845.76	4,899,905.08	5,126,186.44	5,358,111.86
Costo de ventas	3,000,000.00	3,043,500.00	3,087,630.75	3,132,401.40	3,177,821.22
Utilidad Bruta (S/)	1,463,237.29	1,635,345.76	1,812,274.33	1,993,785.04	2,180,290.65
Gastos operativos	1,304,157.89	1,304,157.89	1,304,157.89	1,304,157.89	1,304,157.89
Gastos de ventas	87,430.51	87,430.51	87,430.51	87,430.51	87,430.51
Gastos administrat.	152,779.72	152,779.72	152,779.72	152,779.72	152,779.72
Depreciación	275,772.86	275,772.86	275,772.86	275,772.86	46,196.34
Amortizaciones	130,924.68	34,075.32	0.00	0.00	0.00
Utilidad Operativa (S/)	-487,828.38	-218,870.55	-7,866.65	173,644.06	589,726.19
Gastos financieros	31,380.67	5,318.66	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes del IR (S/)	-519,209.04	-224,189.21	-7,866.65	173,644.06	589,726.19
Pérdida de ejercicios anteriores	0.00	-519,209.04	-743,398.25	-751,264.90	-577,620.84
Renta neta imponible (S/)	0.00	0.00	0.00	0.00	12,105.34
Impuesto a la renta (29.5%)	0.00	0.00	0.00	0.00	3,571.08
Pérdida neta compensable del ejercicio	-519,209.04	-743,398.25	-751,264.90	-577,620.84	0.00
Utilidad Neta (S/)	-519,209.04	-224,189.21	-7,866.65	173,644.06	586,155.11

Tabla 47: Estado de resultados

6.4.2. Flujo de caja

El flujo de caja económico y financiero dará a conocer el efecto de las variaciones del dinero a lo largo de los 5 años proyectados.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV cobrado x ventas		803,382.71	842,192.24	881,982.92	922,713.56	964,460.14
IGV pagado		-652,494.84	-660,324.84	-668,268.37	-676,327.09	-684,502.66
Diferencia IGV operativo (S/)		150,887.87	181,867.40	213,714.54	246,386.47	279,957.48
Crédito del IGV x aplicar		-78,127.76	0.00	0.00	0.00	0.00
IGV Neto x pagar (S/)		72,760.11	181,867.40	213,714.54	246,386.47	279,957.48
Saldo de crédito x aplicar	-78,127.76					

Tabla 48: Módulo IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS (S/)						
Ventas	0.00	5,266,620.00	5,521,038.00	5,781,888.00	6,048,900.00	6,322,572.00
EGRESOS (S/)						
Activos fijos	-168,399.23				-83,046.27	41,523.14
Activos intangibles	-15,033.04					
Capital de trabajo	-299,179.68					299,179.68
INVERSIÓN (S/)	-482,611.96					
Costos de ventas	0.00	-3,540,000.00	-3,591,330.00	-3,643,404.29	-3,696,233.65	-3,749,829.04
Gastos operativos	0.00	-1,410,353.05	-1,410,353.05	-1,410,353.05	-1,410,353.05	-1,410,353.05
Gastos de ventas	0.00	-93,037.60	-93,037.60	-93,037.60	-93,037.60	-93,037.60
Gastos administrativos	0.00	-153,472.32	-153,472.32	-153,472.32	-153,472.32	-153,472.32
IGV Operativo	0.00	-150,887.87	-181,867.40	-213,714.54	-246,386.47	-279,957.48
Crédito IGV Inversión	-78,127.76	78,127.76	0.00	0.00	0.00	0.00
SUB TOTAL		-3,003.07	90,977.64	267,906.21	366,370.65	976,625.35
Impuesto a la renta*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,571.08
Flujo de caja económico (S/)	-560,739.73	-3,003.07	90,977.64	267,906.21	366,370.65	973,054.27
Principal	165,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización	0.00	-130,924.68	-34,075.32	0.00	0.00	0.00
Gastos financieros	0.00	-31,380.67	-5,318.66	0.00	0.00	0.00
Escudo tributario de GF	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja financiero (S/)	-395,739.73	-165,308.41	51,583.66	267,906.21	366,370.65	973,054.27

Tabla 49: Flujo de caja

6.5. Indicadores de rentabilidad

Para poder conocer qué tan conveniente es poner en marcha el proyecto se analizarán los indicadores de rentabilidad. Estos indicadores reflejarán la rentabilidad percibida tanto por los accionistas como por la empresa misma.

6.5.1. Costo de oportunidad del capital

En este punto se va a hallar la tasa de retorno de la inversión mínima que permitirá a la empresa generar ganancias a partir de esta.

Para poder determinar el Costo de Oportunidad de Capital (COK) se empleará el Modelo de Precios Activos de Capital (CAPM), cuya fórmula es la siguiente

$$\mathbf{COK = Rpaís + \beta \text{ apalancada} * (Rm - Rf) + Rf}$$

En donde:

Rm-Rf': Prima por riesgo de mercado = 6.46%

Rf: Tasa libre de riesgo = 3.09% (Investing 2018)

Rpaís: Riesgo país = 2.45% (Banco Central de Reserva del Perú 2018)

Además, se debe considerar que:

$$\mathbf{\beta \text{ proy} = \beta \text{ no apalancada} * (1 + (1-T) * (D/C))}$$

En donde:

β no apalancada (Retail) = 1.44 (Betas Damoran 2018)

T: Tasa efectiva de impuesto = 29.5%

D/C: Ratio deuda – capital = 0.43

β apalancada = 1.877

De lo anterior, se obtiene que el COK es de 17.66% en dólares. Considerando que la inflación de Perú es 2.17 (BCR 2019) y la de EEUU es 1,91 (INFLATION.EU 2019), el COK ajustado es de 17.71%

6.5.2. Costo ponderado del capital

Se realizará el cálculo de este indicador ya que permite conocer cuánto le costará a la empresa financiarse con terceros, con patrimonio o utilizando ambas opciones.

Para hallar el WACC del proyecto se debe realizar la siguiente operación:

$$WACC = [(D/I) * TCEA * (1-T)] + [(C/I) * COK]$$

Donde:

D/I: Ratio deuda inversión total del proyecto

TEA: Tasa anual efectiva del banco

T: Tasa efectiva de impuesto

C/I: Ratio capital inversión total del proyecto

COK: Costo de oportunidad d capital

Descripción	Monto (S/)	Peso %	%	T %	Factor %
Capital propio (COK)	392,518	70.40	17.71	0	12.47
Deuda por activo fijo (TCEA)	60,000	10.76	15.48	29.50	1.17
Deuda por capital de trabajo (TCEA)	105,000	18.83	17.86	29.50	2.37
Total	557,518	100%			16.01%

Tabla 50: Cálculo del costo ponderado del capital

De lo anterior, se obtuvo que el valor del WACC de este proyecto es 16.01%.

6.5.3. Valor Actual Neto

El valor actual neto económico se calculará sobre el flujo de caja económico y el valor actual neto financiero, sobre el flujo de caja financiero.

Además, para hallar el primero se utilizará el costo ponderado del capital (WACC) y para el segundo, el costo de oportunidad del capital (COK).

VAN ECONÓMICO (S/)	341,220.64
VAN FINANCIERO (S/)	286,752.04

Tabla 51: Valor Actual Neto

Dado que ambos valores calculados resultaron positivos, el proyecto es aceptado.

6.5.4. Tasa Interna de Retorno

Esta tasa refleja la rentabilidad a esperar del proyecto.

TIR ECONÓMICO	30.17%
TIR FINANCIERO	31.25%

Tabla 52: Tasa Interna de Retorno

Luego de realizar los cálculos respectivos, se obtuvo que el TIR económico es mayor al WACC por lo que el proyecto va a resultar rentable. Además, al resultar el TIR financiero mayor al COK, el proyecto resulta de mayor interés para los accionistas ya que se demuestra que se va a poder cumplir con los préstamos a solicitar.

6.5.5. Ratio Beneficio - Costo (B / C)

El hallar el ratio beneficio costo va a permitir comparar de manera directa los costos y beneficios del proyecto.

Ratio B/C	1.03
------------------	------

Tabla 53: Ratio B/C

El proyecto debe ser considerado debido a que el ratio obtenido es mayor a 1, por lo cual se puede inferir que por cada sol a invertir se obtendrá un beneficio de 1.03 soles.

6.5.6. Rentabilidad de las ventas

Este ratio va a permitir analizar la rentabilidad de las ventas frente al costo de las mismas. La rentabilidad de las ventas se obtiene del estado de resultados y se hallará dividiendo la utilidad bruta entre el monto total de las ventas realizadas durante el año de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas - CV (S/)	1,463,237.29	1,635,345.76	1,812,274.33	1,993,785.04	2,180,290.65
Utilidad Neta (S/)	-519,209.04	-224,189.21	-7,866.65	173,644.06	586,155.11
RV	-35.48%	-13.71%	-0.43%	8.71%	26.88%

Tabla 54: Rentabilidad de las ventas

De la tabla se puede visualizar que se obtiene rentabilidad a partir del cuarto año y que en el quinto año de operaciones, la rentabilidad será de 26.88%.

6.6. Análisis de sensibilidad

Se realizará un análisis de sensibilidad para poder evaluar cómo las variaciones de ciertos factores influyen en los resultados a obtener por la empresa.

Para realizar este análisis, se van a simular 3 diferentes escenarios: Pesimista, Moderado, Optimista.

En cada escenario se va a analizar el VAN y TIR para evaluar la rentabilidad a obtener.

- Demanda: La demanda del proyecto es un factor crítico ya que influye directamente en los ingresos a obtener por la empresa.

En este caso, se va a realizar el análisis en un cuarto escenario que será Mediano-Conservador, ya que los supuestos en el estudio de mercado realizado fueron bastante conservadores, por lo que se propone restituir estos valores para obtener los resultados en una posibilidad general moderada.

En el escenario Mediano-Conservador se va a considerar que la participación en el mercado es de 5%, en lugar de 3%, porcentaje que normalmente es usado en el estudio de un proyecto; en cuanto al crecimiento anual de la demanda, se considerará 3%, en lugar de 1.45%, lo cual continúa siendo conservador.

- ✓ Escenario pesimista: La demanda disminuye en 5%.
- ✓ Escenario moderado: Se mantiene la demanda calculada.
- ✓ Escenario optimista: La demanda aumenta en 5%.

Como se puede observar en la tabla adjunta, si la demanda disminuye en 5%, el proyecto dejaría de ser financiera y económicamente rentable.

En cuanto al escenario Mediano-Conservador, por los resultados obtenidos se deduce que el proyecto lograría ser mucho más rentable de lo esperado y bastante atractivo para los inversionistas.

	Pesimista	Moderado	Optimista	Mediano-Conservador
VAN ECONÓMICO (S/)	-278,729.67	341,220.64	961,170.94	12,195,675.77
TIR ECONÓMICO	6.06%	30.17%	60.81%	594.73%
VAN FINANCIERO (S/)	-313,868.64	286,752.04	887,372.71	11,677,181.85
TIR FINANCIERO	5.41%	31.25%	66.88%	804.16%

Tabla 55: Resultados de variación de la demanda

- Costo de ventas: El costo de ventas es un factor importante ya que podría variar según los precios que brinden los distintos proveedores de las tiendas y ello afecta directamente a los egresos de la empresa, por lo que se considera necesario evaluar este factor.
 - ✓ Escenario pesimista: La costos aumenten en 5%.
 - ✓ Escenario moderado: Se mantiene el costo actual
 - ✓ Escenario optimista: Los costos disminuyen en 5%.

	Pesimista	Moderado	Optimista
VAN ECONÓMICO (S/)	-53,724.82	341,220.64	736,166.09
TIR ECONÓMICO	14.00%	30.17%	49.37%
VAN FINANCIERO (S/)	-96,272.27	286,752.04	669,776.35
TIR FINANCIERO	13.71%	31.25%	53.27%

Tabla 56: Resultados de variación de los costos de ventas

Si el costo de ventas aumenta en un 5%, el proyecto dejará de ser rentable tanto económica como financieramente.

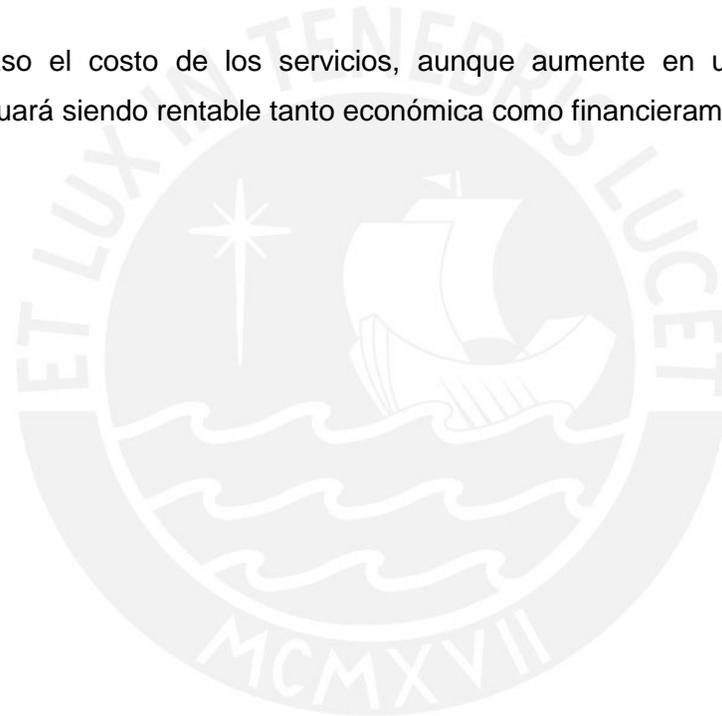
- Costo de servicios: El costo de los servicios podría variar por un aumento de tarifas de las diferentes compañías o por crisis en el país, por lo que se evaluará este factor.
 - ✓ Escenario pesimista: La costos aumenten en 30%.
 - ✓ Escenario moderado: Se mantiene el costo actual

✓ Escenario optimista: Los costos disminuyen en 20%.

	Pesimista	Moderado	Optimista
VAN ECONÓMICO (S/)	234,269.98	341,220.64	412,521.08
TIR ECONÓMICO	25.47%	30.17%	33.44%
VAN FINANCIERO (S/)	182,981.28	286,752.04	355,932.54
TIR FINANCIERO	26.05%	31.25%	34.91%

Tabla 57: Resultados de variación de los costos de servicio

En caso el costo de los servicios, aunque aumente en un 30%, el proyecto continuará siendo rentable tanto económica como financieramente.



CONCLUSIONES

- ✓ En base al estudio estratégico, se puede concluir que el escenario a nivel económico es favorable ya que el poder adquisitivo de los peruanos está en aumento año con año.

En cuanto al factor cultural-social, las personas están en constante búsqueda de optimizar los tiempos que utilizan al realizar sus diferentes y diversas actividades diarias por lo que se espera gran aceptación de la implementación de las máquinas dispensadoras ya que su uso les evitará los tiempos de espera en las largas colas para realizar el pago de sus productos.

- ✓ En el estudio de mercado se detalló que el público al que irá dirigido el proyecto son las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Además, mediante una pequeña encuesta se pudo conocer que el mercado objetivo del proyecto, al momento de realizar sus compras le dan prioridad a la calidad de servicio, calidad de productos, variedad de productos y al precio, en ese orden de importancia.

Se propone tener el 3% de participación del mercado objetivo debido a que las tiendas deberán abrirse paso en el mercado ya existente. Además, según las encuestas realizadas, se calculó que en promedio los clientes podrían consumir mensualmente S/ 17.35 en las tiendas de conveniencia del proyecto. Sin embargo, debido a que las cadenas de conveniencia primero deben posicionarse en el mercado, se asumirá un consumo promedio anual en el primer año de 15 soles, el cual se irá incrementando gradualmente a medida en que la marca vaya ganando la fidelidad de sus clientes.

Debido a que en el mercado actual existen diferentes tiendas de conveniencia, lo cual no quiere decir que el mercado esté copado, para causar mayor impacto y poder ganar la fidelidad de los clientes, será necesario realizar un buen plan de marketing para dar a conocer este nuevo proyecto mediante banners, comerciales en televisión, volantes y revistas en las cuales se dé a conocer los productos y promociones a ofrecer.

- ✓ Mediante el estudio técnico se pudo determinar, luego de haber analizado la densidad demográfica, el precio del m² y la cercanía a otras tiendas, que las tiendas de conveniencia serán implementadas en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Magdalena.

En este capítulo, se definió las zonas con las que contarán las tiendas, su distribución y los equipos con los cuales se implementarán las mismas.

- ✓ En el capítulo de estudio legal, se detalló todos los requerimientos y pasos para poder constituir la empresa. Se evidenció que debido a que se comercializarán alimentos, es de suma importancia cumplir con los requerimientos del MINSA y DIGESA.

En cuanto al tipo de empresa, se optó por crear una Sociedad Anónima Cerrada ya que sus 3 accionistas tendrán responsabilidad limitada basada en la cantidad de acciones que posean.

- ✓ En el estudio organizacional se definió que se contará con el área de administración y finanzas, área de operaciones y área de marketing. Para los temas legales y contables se contratarán a terceros.

Además, en este capítulo, se definió el horario de atención de las tiendas y los horarios que cumplirán los doce colaboradores con los que contará este proyecto.

- ✓ El estudio económico y financiero permitió determinar que la inversión a requerir será de S/ 560,739.74, de la cual el 70% será financiada por los accionistas y el 30% será financiado mediante préstamos.

Los préstamos a solicitar, han sido proyectados para ser cancelados en un corto plazo con la finalidad de contar con mayor liquidez, lo cual va a permitir mejorar los objetivos como aperturar nuevas sucursales sin la necesidad de recurrir a préstamos.

- ✓ En la evaluación económica y financiera, se obtuvo mediante la metodología del CAPM que el costo de capital del proyecto es de 17.71% y que el costo ponderado del capital es de 16.01%.

Utilizando los valores hallados se calcularon los valores actuales netos (VANE = S/ 341,220.64 y VANF = S/ 286,752.04) y las tasas de retorno que al ser mayores al COK y WACC reflejaron que el proyecto es viable económica y financieramente.

El análisis de sensibilidad demostró que a pesar de que el costo de los servicios aumente en un 30%, el proyecto seguirá siendo viable y atractivo para los inversionistas.

En caso la demanda disminuya 5% en comparación a lo proyectado, se deberá realizar mayor énfasis en la publicidad de la implementación de las máquinas dispensadoras para poder captar mayor atención de los clientes.

Por otro lado, se demostró que en un escenario mediano-conservador de la demanda, el proyecto sería mucho más rentable económica y financieramente de lo que se espera, ya que al realizar el estudio de pre factibilidad del proyecto, los supuestos elegidos fueron bastante moderados.

RECOMENDACIONES

- ✓ En base al FODA, se concluye que para que este proyecto logre posicionarse en el mercado debe tener una campaña publicitaria atractiva constante a fin de cumplir con lo que se le ofrece al cliente y por ende, con las expectativas de venta.
- ✓ Los inventarios de productos son una herramienta importante en este tipo de negocio por lo que esta herramienta debe ser actualizada constantemente para generar una mayor y eficaz rotación de productos.
- ✓ Realizar periódicamente supervisiones en los locales de venta sobre seguridad y mantenimiento para ofrecer tranquilidad a los clientes al momento de realizar sus compras en cualquiera de las tiendas.
- ✓ Realizar un estudio continuo del mercado del negocio, ya que se encuentra creciendo constantemente, para conocer con quiénes competimos, qué productos ofrecer, comparar precios, brindar mejor servicio, etc.
- ✓ Evaluar la compra de un grupo electrógeno en el futuro para posibles cortes de energía eléctrica.
- ✓ Atender en la brevedad posible las quejas y/o sugerencias de la clientela, ya que de ellos depende la continuidad del negocio.
- ✓ Controlar la vigencia y rotación de los productos a fin de evitar mermas, pérdidas; de esta manera, se podrá tener un stock de productos real y así poder cumplir con la demanda de compra.
- ✓ Capacitar constantemente al personal para que tenga conocimiento del negocio, sobre seguridad y salud en el trabajo y otros que permitan absolver las dudas y requerimientos del cliente.

- ✓ Desarrollar políticas de ventas haciendo partícipe al personal operativo para que conozca los objetivos de la empresa, de esta manera se busca el crecimiento grupal y el compromiso con la empresa.
- ✓ Búsqueda constante de nuevos productos que puedan ser del agrado del público para así lograr diferenciar esta cadena de tiendas de las ya existentes.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BACA, Gabriel

2001 Evaluación de Proyectos. 4ta edición. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

BELTRÁN, Arlette

2003 Evaluación privada de proyectos. 2da edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

LIRA, Paul

2013 Evaluación de proyectos de inversión. 1ra edición. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC.

MORI, Cristina

2015 Guía Resumen - Identificación de Aspecto y Valoración de Riesgo Ambiental. Material del curso de Gestión Ambiental. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

PORTER, Michael E.

1985 Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York: Free Press

VALDÉS, Luis

2005 Planeación estratégica con enfoque sistemático. México DF: Fondo Editorial FCA.

REVISTA

DELGADO, Jannina

2015 “Sistemas de compensación de pérdidas tributarias arrastrables”. Actualidad Empresarial N.º 338 - Primera Quincena de Noviembre 2015.

PÁGINAS WEB

ADONDEVIVIR

2018 Local en Alquiler en La Av Horacio Urteaga. Consulta: 13 de setiembre de 2018.
<<https://www.adondevivir.com/propiedades/local-en-alquiler-en-la-av-horacio-urteaga-frente-al-54624446.html>>

ADONDEVIVIR

2018 Alquiler de Local Comercial en Muy Buena Zona. Consulta: 14 de setiembre de 2018.
<<https://www.adondevivir.com/propiedades/alquiler-de-local-comercial-en-muy-buena-zona-para-54551541.html>>

ADONDEVIVIR

2018 Alquiler Tienda Av La Marina 1542. Consulta: 14 de setiembre de 2018.
<<https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-tienda-av-la-marina-1542-54986301.html>>

APEIM

2017 Niveles Socioeconómicos 2017. Consulta: 02 de setiembre de 2018.
<<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>

ARELLANO

2014 Los 6 Estilos de Vida y sus principales características. Consulta: 02 de setiembre de 2018.
<<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2018 SPREAD - EMBIG PERÚ (PBS). Consulta: 07 de diciembre de 2018.
<<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2018-12-05/2018-12-07/>>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2019 REPORTE DE INFLACIÓN 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020. Consulta: 18 de febrero de 2019.

<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>>

BETAS DAMORAN

2018 Betas Damoran 2018. Consulta: 07 de diciembre de 2018.

<<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>>

CLARO

2018 Max Negocios Internacional - Planes. Consulta: 16 de setiembre de 2018.

<<http://www.claro.com.pe/negocios/movil/telefonía-movil/max-negocios-internacional/>>

CLARO

2018 Servicios Fijos Inalámbricos. Consulta: 16 de setiembre de 2018.

<<http://www.claro.com.pe/negocios/fijos/promociones/servicios-fijos-inalambricos/>>

CONTRALORIA

1998 DECRETO SUPREMO Nº 007-98-SA. Consulta: 18 de setiembre de 2018.

<<https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>>

DIGESA

2018 Guía para la Comercialización Segura de Alimentos en Bodegas. Consulta: 18 de setiembre de 2018.

< http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/guia_bodega.pdf>

EL COMERCIO

2016 Las bodegas 2.0 invaden Lima. Aquí te las presentamos. Consulta: 23 de agosto de 2018.

<<http://elcomercio.pe/economia/negocios/bodegas-20-invaden-lima-aqui-te-presentamos-noticia-1898652>>

EL PERUANO

2018 DECRETO SUPREMO N° 004-2018-TR. Consulta: 16 de setiembre de 2018.

<<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2>>

EMPRENDER SUNAT

2018 ¿Qué libros contables debo llevar? Consulta: 18 de setiembre de 2018.

<<http://emprender.sunat.gob.pe/que-libros-contables-debo-llevar>>

GESTIOPOLIS

2013 ¿Qué son las tiendas de conveniencia? Consulta: 31 de agosto de 2018

<<http://www.gestiopolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>>

KANTAR WORLD PANEL

2018 Cercanía y practicidad: 50% de hogares lo valoran. Consulta: 21 de agosto de 2018.

<<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Cercana-y-practicidad-valorados-por-el-50-de-hogares>>

IMPORTACIONES HIRAOKA

2018 Productos: Tecnología. Consulta: 21 de setiembre de 2018.

<<http://www.hiraoka.com.pe>>

INDECOPI

2017 NORMAS LEGALES. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1562796/TUO+Ley+Marco+de+Licencia+de+Funcionamiento.pdf/162f254c-8996-55ab-768b-ba1d5eecdee5>>

INDECOPI

- 2016 Registro de marcas y otros signos. Consulta: 19 de setiembre de 2018.
<<https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>>

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL (INDECI)

- 2018 Preguntas *frecuentes*: Preguntas de inspecciones técnicas. Consulta: 18 de setiembre de 2018.
<<http://www.indeci.gob.pe/faqs.php>>

INEI

- 2018 Boletín Estadístico N° 14 - Julio 2018. Consulta: 21 de agosto de 2018.
<<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-14.pdf>>

INEI

- 2016 Tecnologías de la información y comunicación. Consulta: 21 de agosto de 2018.
<<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>

INEI

- 2018 Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. Consulta: 21 de agosto de 2018.
<<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>>

INEI

- 2018 Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. Consulta: 02 de setiembre de 2018.
<<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>>

INEI

2018 CENSOS NACIONALES 2017: XII DE POBLACIÓN, VII DE VIVIENDA Y III DE COMUNIDADES INDÍGENAS. Consulta: 02 de setiembre de 2018.

<<http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>>

INEI

2018 Nota de prensa N° 120 - 11 julio 2018. Consulta: 03 de setiembre de 2018.

<<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-120-2018-inei.pdf>>

INEI

2017 Provincia de Lima: Compendio Estadístico 2017. Consulta: 04 de setiembre de 2018.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1477/libro.pdf>

INEI

2016 Provincia de Lima: Compendio Estadístico 2016. Consulta: 04 de setiembre de 2018.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1521/Libro.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL (INDECI)

2018 Preguntas frecuentes: Preguntas de inspecciones técnicas. Consulta: 18 de setiembre de 2018.

<<http://www.indeci.gob.pe/faqs.php>>

INFLATION.EU

2019 Inflación histórica Estados Unidos - inflación IPC. Consulta: 18 de febrero de 2019.

<<https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>>

INVESTING

2018 Resumen de rentabilidad sobre el bono Estados Unidos 30 años. Consulta: 07 de diciembre de 2018.

<<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-30-year-bond-yield>>

INVESTING

2018 Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años. Consulta: 07 de diciembre de 2018.

<<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>>

INVESTING

2018 S&P 500 (SPX). Consulta: 07 de diciembre de 2018.

<<https://es.investing.com/indices/us-spx-500>>

LA REPUBLICA

2018 Perú en Redes Sociales 2018 (Parte I). Consulta: 02 de setiembre de 2018.

<<https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>>

LUZ DEL SUR

2018 Información legal: Tarifas. Consulta: 17 de setiembre de 2018.

<<https://www.luzdelsur.com.pe/media/pdf/tarifas/TARIFAS.pdf>>

OSINERGMIN

2018 Consejos: Calcula cuánta energía eléctrica consumen tus artefactos. Consulta: 17 de setiembre de 2018.

<<http://www.osinergmin.gob.pe/noticias/electricidad/Calcula-cuanta-energia-electrica-consumen-tus-artefactos>>

PERU RETAIL

2017 Supermercados Peruanos se consolida como líder del comercio minorista en Perú. Consulta: 31 de agosto de 2018.

<<https://www.peru-retail.com/supermercados-peruanos-consolida-como-lider-comercio-minorista-peru/>>

PERU RETAIL

2018 Conoce como está el mercado de tiendas de conveniencia en el Perú. Consulta: 02 de setiembre de 2018.

<<https://www.peru-retail.com/conoce-mercado-tiendas-conveniencia-peru/>>

PRIMAX

2018 PRIMAX: Encuéntranos. Consulta: 06 de setiembre de 2018.

<<http://www.primax.com.pe/encuentranos/>>

PORTAL PQS

2018 Anunciar en televisión: Ventajas, recomendaciones y costos. Consulta: 02 de setiembre de 2018

<<https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-television-ventajas-recomendaciones-y-costos>>

PUBLIMETRO

2018 ¿Por qué hay cada vez más tiendas de conveniencia? Consulta: 02 de setiembre de 2018.

<<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-hay-cada-vez-mas-tiendas-conveniencia-71244>>

PUBLIMETRO

2018 Conoce cuánto cuesta el metro cuadrado en cada distrito de Lima. Consulta: 05 de setiembre de 2018

<<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-conoce-cuanto-cuesta-metro-cuadrado-cada-distrito-lima-71309>>

SAGA FALABELLA

2018 Electrodomésticos. Consulta: 21 de setiembre de 2018.

<<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40583/Electrodomesticos>>

SEDAPAL

2018 SEDAPAL recuerda a usuarios hacer uso responsable de agua potable. Consulta: 16 de setiembre de 2018.

<http://www.sedapal.com.pe/noticias1/-/asset_publisher/mRM0/content/sedapal-recuerda-a-usuarios-hacer-uso-responsable-de-agua-potable>

SEDAPAL

2018 Clientes: Tarifas. Consulta: 16 de setiembre de 2018.

<<http://www.sedapal.com.pe/estructura-tarifaria>>

SID-SUNARP

2018 SID SUNARP – CONSTITUCIÓN DE EMPRESA: Requisitos para el cumplimiento del procedimiento registral para el ciudadano. Consulta: 17 de setiembre de 2018.

<https://sid.sunarp.gob.pe/sid/recursos/Requisitos/requisitos_para_el_cumplimiento.pdf>

SODIMAC

2018 Categorías de productos: Muebles. Consulta: 21 de setiembre de 2018.

<<http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/category/cat10008/Muebles>>

STARSOFT

2019 ERP STARSOFT GOLD EDITION. Consulta: 15 de marzo de 2019.

<https://www.starsoft.com.pe/prod_erp_gold_edition.html>

SUNAT

2018 Cálculo de los aportes. Consulta: 17 de setiembre de 2018.

<<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/contribuciones-y-aportaciones-empresas/essalud-contribuciones-y-aportaciones-empresas/3282-06-calculo-de-los-aportes>>

SUNAT

2018 Unidad Impositiva Tributaria - UIT. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/uit.html>>

SUNAT

2018 Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>

SUNAT

2018 Impuesto General a las Ventas - IGV. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>>

SUNAT

2018 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF, Bancarización y Medios de Pago. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-las-transacciones-financieras-itf-bancarizacion-y-medios-de-pago-personas/3044-tasa-del-impuesto-a-las-transacciones-financieras-personas>>

SUNAT

2018 Impuesto Temporal a los Activos Netos – ITAN. Consulta: 19 de setiembre de 2018.

<<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/otros-tributos/impuesto-temporal-a-los-activos-netos-itan/3159-01-concepto-itan>>

SUNAT

2018 Tipo de cambio. Consulta: 01 de diciembre de 2018.

<<http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2018 Costo y Rendimiento de Productos Financieros. Consulta: 26 de setiembre de 2018

<<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx>>

TAI LOY

2018 Oficina. Consulta: 21 de setiembre de 2018.

<<http://www.tailoy.com.pe/oficina.html>>

TAMBO+

2018 Horario de tiendas. Consulta: 06 de setiembre de 2018.

<<https://tambomas.pe/files/HorarioTiendas.pdf>>

TARJETA REPSOL LANPASS

2018 Estaciones participantes. Consulta: 06 de setiembre de 2018.

<<https://www.tarjetarepsollanpass.com/tfweb/estaciones.faces>>

URBANIA

2018 Alquiler de Local Comercial en Jesus Maria. Consulta: 13 de setiembre de 2018.

<<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-jesus-maria-lima-4142968>>

URBANIA

2018 Alquiler de Local Comercial en Lince. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-lince-lima-4155810>>

URBANIA

2018 Alquiler de Local Comercial en Pueblo Libre. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-pueblo-libre-lima-4149226>>

URBANIA

2018 Alquiler de Local Comercial en Magdalena Del Mar. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<[https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-magdalena-del-mar-
lima-4110138](https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-magdalena-del-mar-lima-4110138)>

URBANIA

2018 Alquiler de Local Comercial en Magdalena del Mar. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<[http://urbania.pe/alquiler-de-local-comercial-en-magdalena-del-mar-lima-
3122395](http://urbania.pe/alquiler-de-local-comercial-en-magdalena-del-mar-lima-3122395)>

URBANIA

2018 Alquiler de Oficina en San Miguel. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-san-miguel-lima-3330313>>

URBANIA

2018 Alquiler de Oficina en San Miguel. Consulta: 14 de setiembre de 2018.

<<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-san-miguel-lima-3521030>>

WEB ACTIVA PRO AUTOEMPLEO (WAPA)

2011 Nueve pasos para crear una empresa con personería jurídica en el Perú.
Consulta: 17 de setiembre de 2018.

<[http://wapaperu.mpd.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181
&Itemid=24](http://wapaperu.mpd.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=24)>

ANEXOS

Anexo 1: Valoración de la matriz EFI

	FACTORES INTERNOS	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	Conteo	%
FORTALEZAS	F1. Buena calidad de productos		1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	17.8%
	F2. Variedad de productos	0		1	0	0	0	1	1	1	0	4	8.9%
	F3. Uso de máquinas dispensadoras	0	0		0	0	1	1	1	1	0	4	8.9%
	F4. Eficiente rotación de productos perecibles	1	1	1		1	1	0	1	1	0	7	15.6%
	F5. Capacitación constante del personal	0	1	1	0		1	1	1	1	1	7	15.6%
DEBILIDADES	D1. Capacidad limitada de stock	0	1	0	0	0		1	0	0	0	2	4.4%
	D2. No comercializar por internet	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	2.2%
	D3. No evaluar el desempeño del personal	0	0	0	0	0	1	1		1	0	3	6.7%
	D4. No evaluar el impacto del marketing	0	0	0	0	0	1	1	0		0	2	4.4%
	D5. Falta de compromiso del personal con la empresa	0	1	1	1	0	1	1	1	1		7	15.6%

Tabla: Ponderación de factores internos

Anexo 2: Valoración de la matriz EFE

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
FACTORES EXTERNOS		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Conteo	%
OPORTUNIDADES	O1. Ubicación estratégica de las tiendas		0	1	0	1	1	1	1	0	1	6	13.3%
	O2. Interés de los clientes por optimizar sus tiempos	1		1	0	1	0	1	1	0	1	6	13.3%
	O3. Crecimiento económico	0	0		1	0	1	0	0	1	1	4	8.9%
	O4. Incremento de precios de la competencia	1	1	0		1	1	1	1	1	1	8	17.8%
	O5. Nuevas urbanizaciones en la zona	0	0	1	0		1	1	1	0	1	5	11.1%
AMENAZAS	A1. Incremento de precios de los proveedores	0	1	0	0	0		1	1	0	1	4	8.9%
	A2. Creación de nuevas tiendas de conveniencia cerca	0	0	1	0	0	0		1	0	1	3	6.7%
	A3. Desconocimiento del uso de la máq. dispensadora	0	0	1	0	0	0	0		0	0	1	2.2%
	A4. Lealtad de los clientes hacia la competencia	1	1	0	0	1	1	1	1		1	7	15.6%
	A5. Robo en alguna de las tiendas	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	2.2%

Tabla: Ponderación de factores externos

Anexo 3: Preguntas de la encuesta

Lugar de residencia

- Puente Piedra, Comas, Carabayllo
- Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres
- San Juan de Lurigancho
- Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria
- Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác
- Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

Gráfico: Lugar de residencia

Ingreso familiar mensual (S/.)

- Menos de 1,110
- 1,110-2,130
- 2,131-3,450
- 3,451 a más

Gráfico: Ingreso familiar

Ocupación

- Estudiante
- Trabajador
- Se dedica al hogar
- Estudia y trabaja
- Trabaja y se dedica al hogar
- NA

Gráfico: Ocupación

Distrito en el que labora

- Puente Piedra, Comas, Carabaylo
- Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres
- San Juan de Lurigancho
- Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria
- Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
- Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

Gráfico: Distrito en el que labora

Distrito en el que estudia

- Puente Piedra, Comas, Carabayllo
- Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres
- San Juan de Lurigancho
- Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria
- Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
- Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

Gráfico: Distrito en el que estudia

¿Alguna vez ha comprado en una tienda de conveniencia?

- Sí
- No

Gráfico: ¿Alguna vez ha comprado en una tienda de conveniencia?

¿A qué tienda de conveniencia ha ido?

- Tambo+
- Listo (Primax)
- Viva (PECSA)
- Mimarket
- Market Altok (Energigas)

Gráfico: ¿A qué tienda de conveniencia ha ido?

¿Qué ha comprado en esta tienda?

- Bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas
- Snacks
- Comida rápida

Gráfico: ¿Qué ha comprado en esta tienda?

¿Con qué frecuencia acude?

- Diario
- Interdiario
- Semanal
- Mensual

Gráfico: ¿Con qué frecuencia acude?

¿Cuánto consume en este establecimiento?

- Menos de 5 soles
- 5 - 10 soles
- 10 - 15 soles
- 15 - 20 soles
- Más de 20 soles

Gráfico: ¿Cuánto consume en este establecimiento?

¿Compraría en nuestra tienda de conveniencia?

- Sí
- No

Gráfico: ¿Compraría en nuestra tienda de conveniencia?

¿Con qué frecuencia asistiría?

- Diario
- Interdiario
- Semanal
- Mensual

Gráfico: ¿Con qué frecuencia asistiría?

¿Cuánto estaría dispuesto a consumir?

- Menos de 5 soles
- 5 - 10 soles
- 10 - 15 soles
- 15 - 20 soles
- Más de 20 soles

Gráfico: ¿Cuánto estaría dispuesto a consumir?

¿Qué productos compraría?

- Bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas
- Bebidas calientes
- Snacks
- Comida rápida
- Conservas
- Otro:

Gráfico: ¿Qué productos compraría?

Anexo 4: Resultado de las encuestas

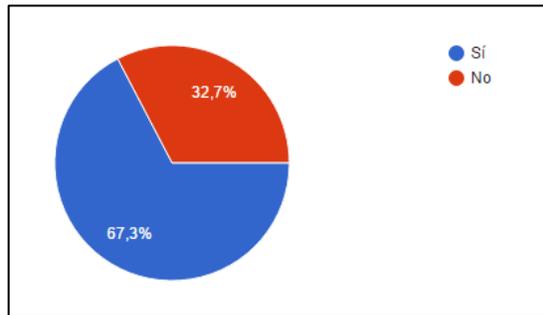


Gráfico: ¿Alguna vez ha comprado en una tienda de conveniencia?

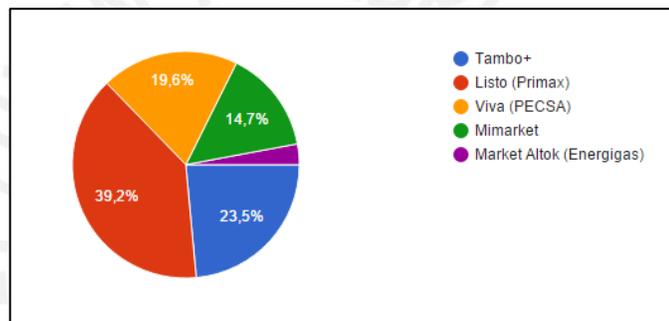


Gráfico: ¿A qué tienda de conveniencia ha ido?

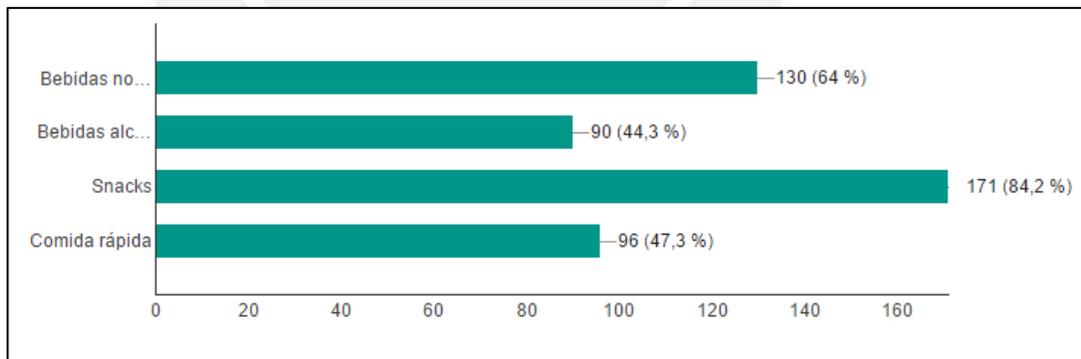


Gráfico: ¿Qué ha comprado en esta tienda?

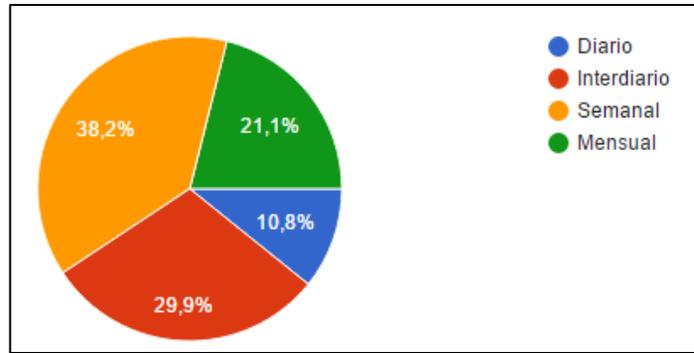


Gráfico: ¿Con qué frecuencia acude?

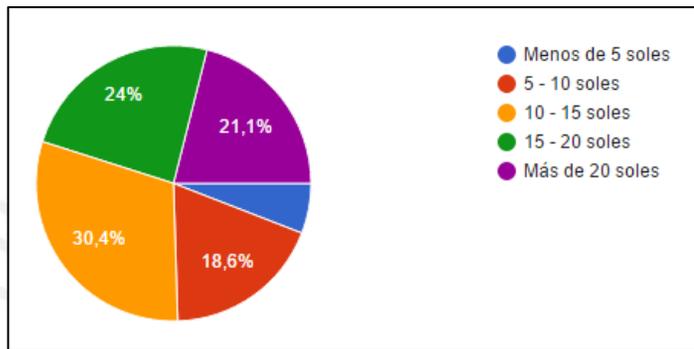


Gráfico: ¿Cuánto consume en este establecimiento?

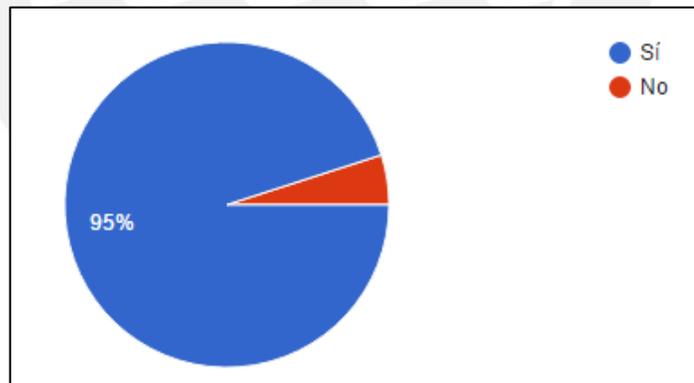


Gráfico: ¿Compraría en nuestra tienda de conveniencia?

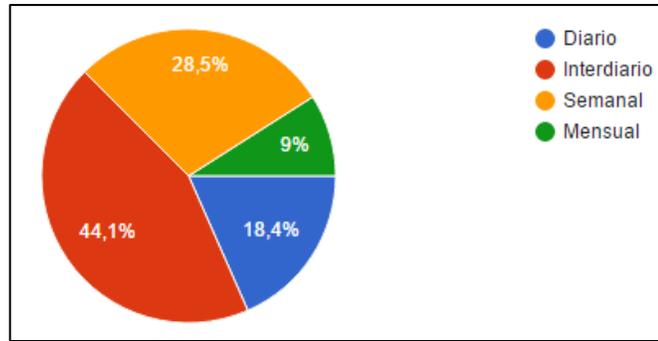


Gráfico: ¿Con qué frecuencia asistiría?

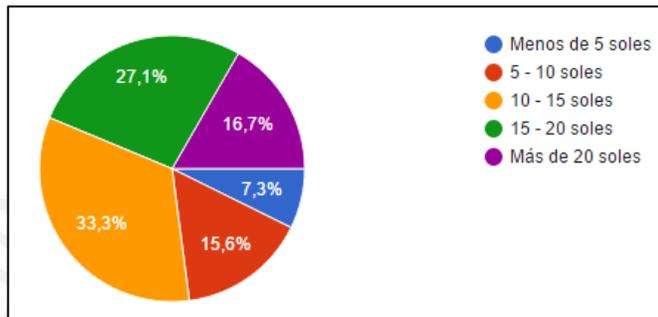


Gráfico: ¿Cuánto estaría dispuesto a consumir?



Gráfico: ¿Qué productos compraría?

Anexo 5: Encuesta de satisfacción

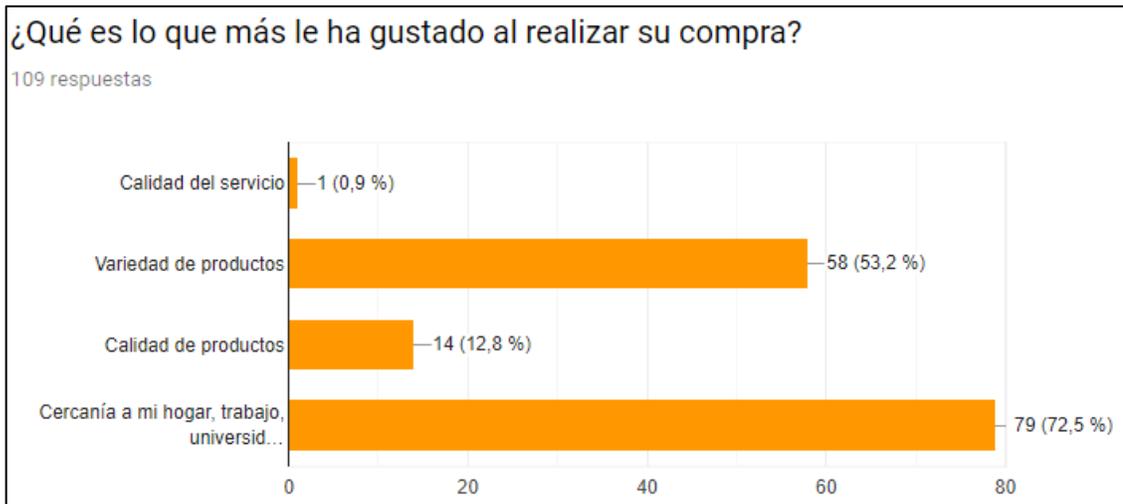


Gráfico: ¿Qué es lo que más le ha gustado al realizar su compra?

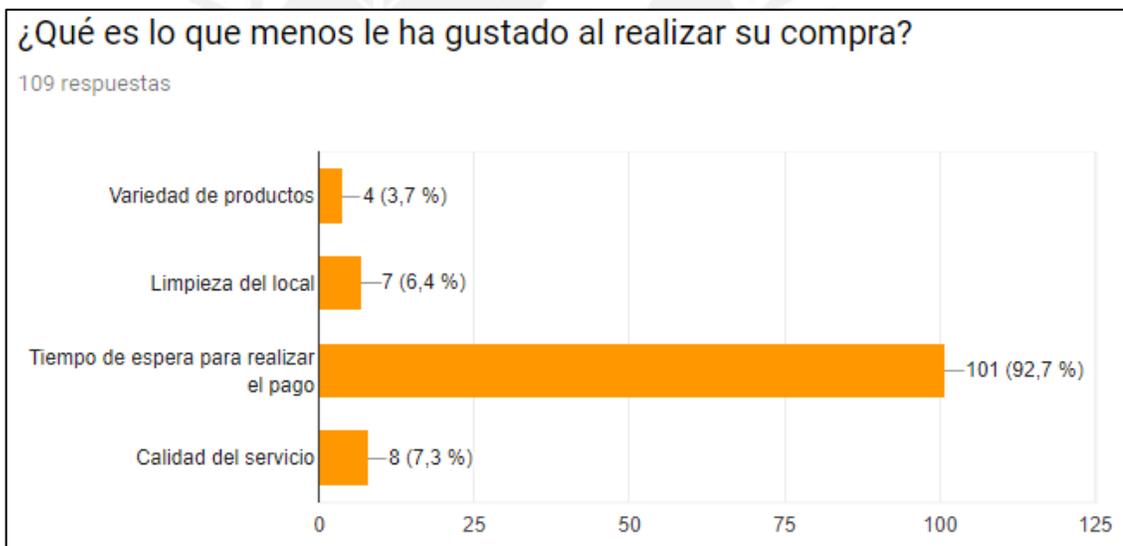


Gráfico: ¿Qué es lo que menos le ha gustado al realizar su compra?

¿Cuánto fue su tiempo de espera para que lo atiendan en caja?

109 respuestas

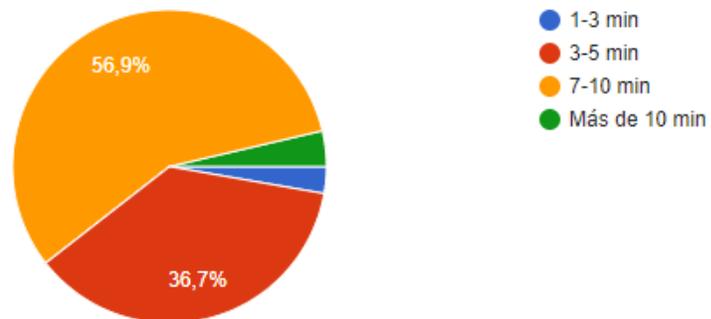


Gráfico: ¿Cuánto fue su tiempo de espera para que lo atiendan en caja?



Anexo 6: Cálculo de consumo de agua

Local	Agua potable		Alcantarillado		Cargo fijo (S/)	Costo total (S/)	
	m ³ / mes	Costo unitario	m ³ / mes	Costo unitario (S/)			
Jesús María	6	4.858	6	2.193	4.886	47.19	
Lince	6	4.858	6	2.193	4.886	47.19	
Oficina	15	4.858	15	2.193	4.886	110.65	
Magdalena	6	4.858	6	2.193	4.886	47.19	
Pueblo Libre	6	4.858	6	2.193	4.886	47.19	
						299.41	
						IGV (18%)	53.89
						TOTAL	353.30

Tabla: Consumo de agua
Fuente: Sedapal 2018



Anexo 7: Cálculo de consumo de electricidad de las tiendas

Equipo	Cantidad	Potencia (kW)	Tiempo (horas)	Energía (kW-h)	Precio (S/. / kW-h)	Costo total (S/)
Fluorescente	312	0.018	544	3055.104	0.50	1,528.59
Cámara frigorífica	4	0.680	720	1958.4	0.50	979.86
Visicooler	19	0.285	720	3898.8	0.50	1,950.72
Conservadora exhibidora	4	0.330	544	718.08	0.50	359.28
Máquina dispensadora	19	0.500	544	5168	0.50	2,585.75
Horno microondas	4	1.150	120	552	0.50	276.19
Kit de 4 cámaras de seguridad	4	0.003	720	8.064	0.50	4.03
Caja registradora	4	0.100	544	217.6	0.50	108.87
Equipo de aire acondicionado	4	1.870	480	3590.4	0.50	1,796.42
Cajero automático	8	0.200	480	768	0.50	384.26
						9,973.98
					Mant. y Reparación de conexión	0.08
					Cargo Fijo	11.08
					Alumbrado público	373.02
					Sub-total	10,358.16
					IGV (18%)	1,864.47
					Total	12,222.63

Tabla: Consumo de electricidad de las tiendas
Fuente: Luz del Sur 2018

Anexo 8: Cálculo de consumo de electricidad de la oficina

Equipo	Cantidad	Potencia (kW)	Tiempo mensual (horas)	Energía (kW-h)	Precio (S/ / kW-h)	Costo total (S/)
Horno microondas	1	1.15	40	46	0.5003	23.02
Impresora	1	0.027	180	4.86	0.5003	2.43
Laptop	5	0.065	120	39	0.5003	19.51
Fluorescente	5	0.018	180	16.2	0.5003	8.11
						53.07
Mant. y Reposición de conexión						0.02
Cargo Fijo						2.77
Alumbrado público						2.61
Sub-total						58.47
IGV (18%)						10.52
Total						68.99

Tabla: Consumo de electricidad de la oficina
Fuente: Luz del Sur 2018

Anexo 9: Valoración de los índices de valoración

Descripción	Índice de frecuencia (IF)
Rara vez	1
Anual	2
Mensual	3
Semanal	4
Diario	5

Tabla: Criterio de evaluación de IF
Fuente: Mori 2015

Descripción	Índice de alcance (AL)
Área de trabajo	1
Toda la planta	2
Áreas vecinas	3
Comunidad	4
Regiones	5

Tabla: Criterio de evaluación de AL
Fuente: Mori 215

Descripción	Índice de severidad (IS)	Índice de severidad
Muy baja	1	Incidencia de impacto insignificante, casi no visible
Baja	2	Impacto visible con incidencia incipiente
Medio	3	Presencia del impacto sin causar efectos sensibles
Alto	4	Incidencia del impacto con nítida precisión, causante de efectos sensibles en el medio ambiente
Muy alto	5	Incidencia del impacto con alta precisión, causante de efectos muy degradantes del medio ambiente.

Tabla: Criterio de evaluación de IS
Fuente: Mori 2015

Descripción	Índice de control (IC)	Índice de control
Muy baja	5	No posee documentación, ni procesos reconocidos ni asociados a aspectos ambientales. No hay entrenamiento, el conocimiento del trabajador es por experiencia y empírico. Permanentes condiciones y acciones inseguras.
Baja	4	Existen procedimientos no documentados. El entrenamiento del personal es incipiente, se evidencian frecuentes condiciones y actos inseguros.
Medio	3	Existen procedimientos no documentados, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros. El entrenamiento del personal es mínimo, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros.
Alto	2	Existen procedimientos documentados, son satisfactorios y no se aplica supervisión. El personal directo de operaciones es entrenado, trabajan con responsabilidad.
Muy alto	1	Completamente documentado mediante procedimientos y criterios operacionales que son conocidos por todos los trabajadores, personal sensibilizado y consciente de su responsabilidad respecto al cumplimiento de sus procedimientos. No se evidencian condiciones y actos inseguros.

Tabla: Criterio de evaluación de IC
Fuente: Mori 2015

Anexo 10: Matriz IRA

Procesos	Entradas	Salidas	Aspectos	Impacto	Situación			Ley						Significativo (Sí/No)	
					Rutinario	No rutinario	Emergencia	Sí	No	AL	IS	IF	IC		IRA
Procesos operativos	Agua	Consumo de agua en los servicios higiénicos.	Consumo de agua potable	Agotamiento de recursos	X				X	1	1	5	2	8	No
	Electricidad	Energía para el funcionamiento de los equipos e iluminación de la tienda.	Consumo de energía eléctrica	Agotamiento de recursos	X				X	1	1	5	2	8	No
Procesos administrativos	Agua	Consumo de agua en los servicios higiénicos.	Consumo de agua potable	Agotamiento de recursos	X				X	1	1	5	2	8	No
	Electricidad	Energía para el funcionamiento de los equipos y para la iluminación de la oficina.	Consumo de energía eléctrica	Agotamiento de recursos	X				X	1	1	5	2	8	No
	Materiales de oficina	Papelería, lapiceros, engrapador, perforador.	Residuos sólidos	Contaminación de suelos	X				X	1	1	5	2	8	No
			Consumo de recursos naturales	Agotamiento de recursos	X				X	1	1	5	2	8	No

Tabla: Matriz IRA

Anexo 11: Horario de los colaboradores

En cada una de las tiendas van a laborar 6 colaboradores, cada uno por 48 horas semanales con un día de descanso. Durante los días de semana se trabajará en dos turnos y durante los fines de semana se laborará en 3 turnos, atendiendo en cada turno 2 colaboradores.

La distribución de los horarios se realizará de la siguiente manera:

Día	TURNO 1 7am - 3pm	TURNO 2 3pm - 11pm	TURNO 3 11pm - 7am
Lunes	C1 – C5	C3 – C6	
Martes	C1 – C2	C5 – C6	
Miércoles	C1 – C2	C3 – C4	
Jueves	C5 – C6	C3 – C4	
Viernes	C1 – C2	C3 – C4	C5 – C6
Sábado	C1 – C2	C3 – C4	C5 – C6
Domingo	C2– C4	C1 – C5	C3 – C6

Tabla: Horario de los colaboradores

Anexo 12: Costo del personal

	Cantidad	Sueldo mensual (S/)	Gratificación anual (S/)	CTS anual (S/)	EsSalud anual (S/)	Costo mensual total (S/)
Gerente General	1	4,500.00	9,000.00	4,500.00	4,860.00	6,030.00
Administrador	1	3,500.00	7,000.00	3,500.00	3,780.00	4,690.00
Jefe de logística	1	2,500.00	5,000.00	2,500.00	2,700.00	3,350.00
Jefe de marketing	1	2,000.00	4,000.00	2,000.00	2,160.00	2,680.00
Community manager	1	1,500.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	2,010.00
Colaboradores	24	930.00	1,860.00	930.00	1,004.40	29,908.80

Tabla: Costo de personal

Anexo 13: Funciones del personal

- JUNTA DE ACCIONISTAS: Debido a que la empresa será una Sociedad Anónima Cerrada, se tendrá una junta de accionistas que estará conformada por tres personas. Las funciones de cada accionista son las siguientes:
 - Aporte de capital a la empresa.
 - Escoger a la persona que ocupará el puesto del gerente general.
 - Decidir si la empresa comprará acciones de otra empresa con el fin del crecimiento del negocio.

- GERENTE GENERAL:
 - Tomar decisiones importantes sobre el negocio.
 - Fijar los objetivos que tendrá la organización para lograr ser líder en el mercado.
 - Fijar las políticas y normas de la organización.
 - Presentar trimestralmente los estados financieros a la junta de accionistas.

- ADMINISTRADOR
 - Administrar los recursos disponibles (ingresos y gastos) de la empresa.
 - Designar responsabilidades al personal.
 - Planear las metas para lograr cumplir con los objetivos establecidos.
 - Evaluar sugerencias de los clientes.
 - Solucionar conflictos del personal.
 - Evaluar periódicamente el desempeño del personal.
 - Hacer cumplir y respetar las políticas y normas de la empresa.
 - Realizar la apertura y el cierre de las tiendas de conveniencia.
 - Efectuar el pago de planilla, de proveedores y servicios.

- JEFE DE LOGÍSTICA:
 - Generar una carta de proveedores.
 - Negociar precios con los proveedores.
 - Controlar y realizar seguimiento del stock de los productos.
 - Realizar análisis de la rotación de los productos.
 - Reportar mermas y desperdicios.
 - Coordinar los horarios de entrega de productos.

- Realizar inventarios de los productos.
- **COLABORADORES:**
 - Atender cordial y amablemente al cliente.
 - Realizar la cobranza de las ventas realizadas en el día.
 - Realizar diariamente la apertura y el cierre de caja.
 - Brindar la información que el cliente solicite respecto a los productos.
 - Realizar la limpieza de pasillos en caso de alguna contingencia.
 - Reponer en los estantes los productos de mayor rotación.
 - Colocar los productos según la fecha de vencimiento para lograr una mejor rotación.
 - Mantener limpio y ordenado el establecimiento.
- **TÉCNICO:**
 - Establecer y cumplir el cronograma del mantenimiento preventivo de los equipos.
 - Atención del mantenimiento correctivo de los equipos.
 - Brindar soporte técnico en caso de renovación de equipos.
- **JEFE DE MARKETING:**
 - Definir las políticas de venta.
 - Preparar campañas publicitarias a bajo costo.
 - Generar alianzas estratégicas.
 - Realizar el estudio del mercado.
 - Analizar y comparar las ventas mensuales de los locales.
- **COMMUNITY MANAGER:**
 - Analizar en qué redes sociales se realizará el marketing de la empresa.
 - Dar a conocer a la empresa mediante las redes sociales y eventos.
 - Administrar las diferentes cuentas de la empresa en las redes sociales.
 - Realizar un estudio sobre las preferencias de los clientes.
 - Mantener comunicación constante con los clientes para poder brindar un mejor servicio.

Anexo 14: Requisitos del personal

- **GERENTE GENERAL:**
 - Profesional de la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial, economía o afines.
 - Estudios de postgrado.
 - Experiencia mínima de 5 años en jefaturas o gerencias.
 - Capacidad de trabajar bajo presión.
 - Tener liderazgo y capacidad de toma de decisiones.
 - Conocimiento de MS Office a nivel avanzado.

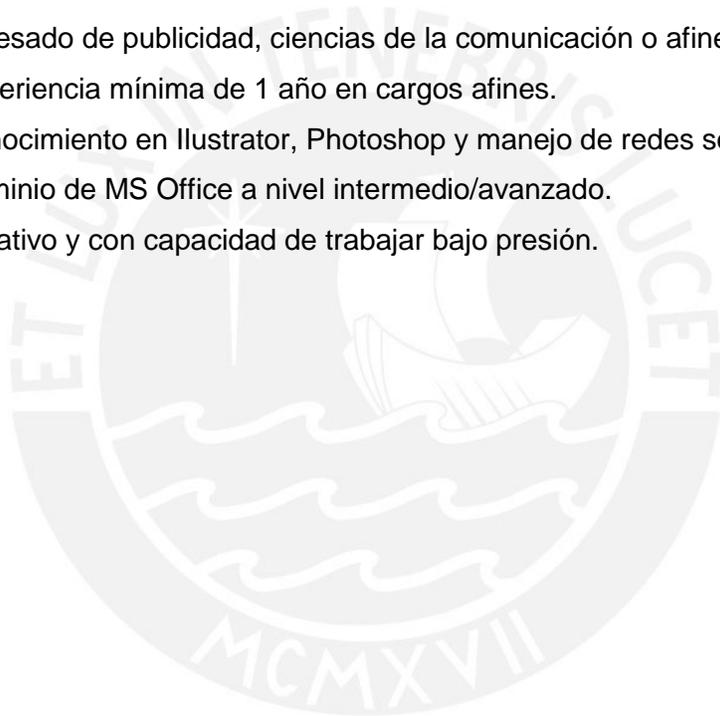
- **ADMINISTRADOR**
 - Profesional de la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial o afines.
 - Experiencia mínima de 3 años en el cargo de administrador.
 - Liderazgo y rapidez en solución de problemas.
 - Conocimiento de MS Office a nivel avanzado.

- **JEFE DE LOGÍSTICA:**
 - Egresado de la carrera de administración, ingeniería industrial, economía o afines.
 - Experiencia mínima de 2 años en jefaturas o cargos afines.
 - Dominio de Microsoft Word y Excel a nivel avanzado.
 - Capacidad de toma de decisiones y comunicación a todo nivel.

- **COLABORADORES:**
 - Experiencia mínima de 6 meses en atención al cliente.
 - Contar con carné de sanidad.
 - Proactivo, dinámico y amable.

- **TÉCNICO:**
 - Estudios técnicos en electricidad, mantenimiento o afines.
 - Experiencia mínima de 1 año en cargos afines.
 - Conocimiento de MS Office a nivel usuario.

- Proactivo y responsable.
- **JEFE DE MARKETING:**
 - Egresado de la carrera de comunicaciones o marketing.
 - Experiencia mínima de 2 años en cargos afines.
 - Ser dinámico e innovador.
 - Dominio de MS Office a nivel intermedio/avanzado.
 - Capacidad de trabajar bajo presión.
- **COMMUNITY MANAGER:**
 - Egresado de publicidad, ciencias de la comunicación o afines.
 - Experiencia mínima de 1 año en cargos afines.
 - Conocimiento en Illustrator, Photoshop y manejo de redes sociales.
 - Dominio de MS Office a nivel intermedio/avanzado.
 - Creativo y con capacidad de trabajar bajo presión.



Anexo 15: Activo fijo administrativo

ADMINISTRATIVO						
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario sin IGV (S/)	Precio total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total con IGV (S/)
Escritorio	2	Unidad	203.31	406.61	73.19	479.80
Silla ergonómica	2	Unidad	67.71	135.42	24.38	159.80
Laptop	2	Unidad	1,609.32	3,218.64	579.36	3,798.00
Impresora	1	Unidad	422.88	422.88	76.12	499.00
Horno de microondas	1	Unidad	253.39	253.39	45.61	299.00
Útiles de oficina	1	Global	143.47	143.47	25.83	169.30
Extintor PQS de 6kg	1	Unidad	59.24	59.24	10.66	69.90
Fluorescente 18 Watts	5	Unidad	3.81	19.07	3.43	22.50
				4,658.72	838.58	5,497.30

Tabla: Activo fijo administrativo

Anexo 16: Útiles de oficina

ÚTILES DE OFICINA						
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario sin IGV (S/)	Precio total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total con IGV (S/)
Lapiceros	4	Pqt x 6 und	3.64	14.58	2.62	17.20
Archivador oficio	12	Unidad	4.83	57.97	10.43	68.40
Sobre Manila A-4	2	Pqt x 50 und	8.22	16.44	2.96	19.40
Papel A-4	2	Pqt x 500 und	8.56	17.12	3.08	20.20
Engrapador	3	Unidad	6.86	20.59	3.71	24.30
Perforador	3	Unidad	5.59	16.78	3.02	19.80
				143.47	25.83	169.30

Tabla: Útiles de oficina

Anexo 17: Activo fijo operativo

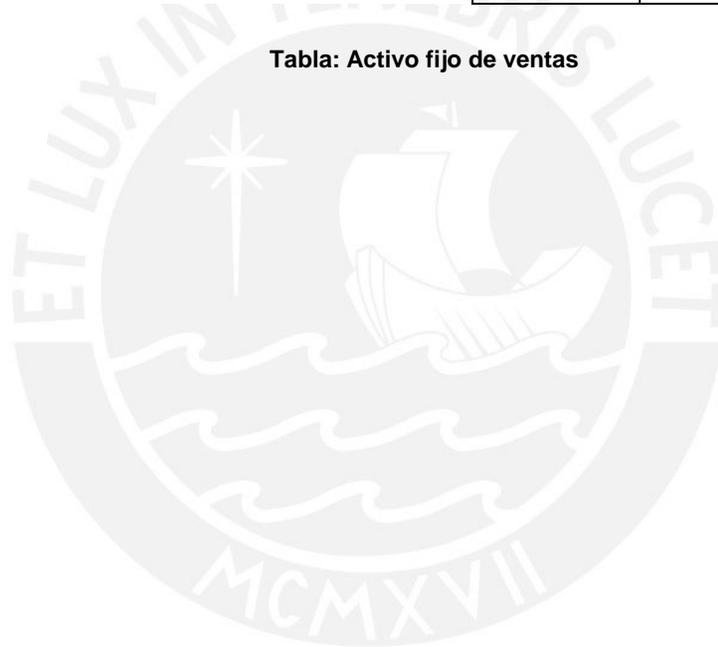
Descripción	OPERATIVO					
	Cantidad	Unidad	Precio unitario sin IGV (S/)	Precio total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total con IGV (S/)
Escritorio	1	Unidad	203.31	203.31	36.59	239.90
Silla ergonómica	1	Unidad	67.71	67.71	12.19	79.90
Laptop	1	Unidad	1,609.32	1,609.32	289.68	1,899.00
Muebles de melamina	4	Global	1,525.42	6,101.69	1,098.31	7,200.00
Extintor PQS de 12kg	4	Unidad	118.56	474.24	85.36	559.60
Fluorescente 18 Watts	312	Unidad	3.81	1,189.83	214.17	1,404.00
Equipo rejilla para fluorescentes	78	Unidad	42.29	3,298.47	593.73	3,892.20
Góndolas metálica de pared 2.40x1.20x0.30	12	Unidad	550.85	6,610.17	1,189.83	7,800.00
Góndolas metálica central 1.50x1.20x0.30	40	Unidad	635.59	25,423.73	4,576.27	30,000.00
Cámara frigorífica	4	Unidad	10,169.49	40,677.97	7,322.03	48,000.00
BC Cooler 370 Lt	19	Unidad	1,838.98	34,940.68	6,289.32	41,230.00
Conservadora exhibidora	4	Unidad	4,661.02	18,644.07	3,355.93	22,000.00
Horno microondas	4	Unidad	253.39	1,013.56	182.44	1,196.00
Kit de 4 cámaras de seguridad	4	Unidad	635.51	2,542.03	457.57	2,999.60
Caja registradora, lectora de código de barras y ticketera	4	Unidad	1,940.68	7,762.71	1,397.29	9,160.00
Equipo de aire acondicionado	4	Unidad	2,355.08	9,420.34	1,695.66	11,116.00
				159,979.83	28,796.37	188,776.20

Tabla: Activo fijo operativo

Anexo 18: Activo fijo de ventas

VENTAS						
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario sin IGV (S/)	Precio total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total con IGV (S/)
Escritorio	2	Unidad	203.31	406.61	73.19	479.80
Silla ergonómica	2	Unidad	67.71	135.42	24.38	159.80
Laptop	2	Unidad	1,609.32	3,218.64	579.36	3,798.00
				3,760.68	676.92	4,437.60

Tabla: Activo fijo de ventas



Anexo 19: Estimado promedio mensual de la mercadería

DESCRIPCIÓN	Precio sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio total (S/)
Bebidas (jugos, gaseosas, agua mineral)	50,000.00	9,000.00	59,000.00
Lácteos (leche, mantequilla, queso, yogurt)	25,000.00	4,500.00	29,500.00
Galletas (saladas, dulces, integrales)	37,500.00	6,750.00	44,250.00
Cigarros	6,250.00	1,125.00	7,375.00
Licores	62,500.00	11,250.00	73,750.00
Artículos de limpieza	10,000.00	1,800.00	11,800.00
Artículos de aseo personal	10,000.00	1,800.00	11,800.00
Golosinas (caramelos, chicles, chocolates)	12,500.00	2,250.00	14,750.00
Enlatados (atún, salsa, conserva)	10,000.00	1,800.00	11,800.00
Snacks	18,750.00	3,375.00	22,125.00
Hielo	7,500.00	1,350.00	8,850.00
TOTAL (S/.)	250,000.00	45,000.00	295,000.00

Tabla: Detalle de mercadería

Anexo 20: Calendario de pagos para activos fijos

Cuota	Deuda (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Seguro desgravamen (S/)	Cuota por financiamiento (S/)	ITF (S/)	Cuota total (S/)
0	60,000.00						
1	58,099.91	1,900.09	1,382.58	29.63	3,312.30	0.17	3,312.46
2	56,156.04	1,943.87	1,338.80	28.64	3,311.31	0.17	3,311.47
3	54,167.38	1,988.66	1,294.00	27.63	3,310.29	0.17	3,310.46
4	52,132.89	2,034.49	1,248.18	26.59	3,309.26	0.17	3,309.42
5	50,051.52	2,081.37	1,201.30	25.53	3,308.19	0.17	3,308.36
6	47,922.19	2,129.33	1,153.34	24.44	3,307.11	0.17	3,307.27
7	45,743.79	2,178.40	1,104.27	23.33	3,306.00	0.17	3,306.16
8	43,515.20	2,228.59	1,054.07	22.19	3,304.86	0.17	3,305.03
9	41,235.25	2,279.95	1,002.72	21.03	3,303.70	0.17	3,303.86
10	38,902.77	2,332.48	950.18	19.84	3,302.51	0.17	3,302.67
11	36,516.54	2,386.23	896.44	18.62	3,301.29	0.17	3,301.46
12	34,075.32	2,441.22	841.45	17.38	3,300.05	0.17	3,300.21
13	31,577.85	2,497.47	785.20	16.10	3,298.77	0.16	3,298.94
14	29,022.84	2,555.02	727.65	14.80	3,297.47	0.16	3,297.63
15	26,408.94	2,613.89	668.77	13.47	3,296.14	0.16	3,296.30
16	23,734.82	2,674.13	608.54	12.10	3,294.77	0.16	3,294.94
17	20,999.07	2,735.75	546.92	10.71	3,293.38	0.16	3,293.54
18	18,200.28	2,798.79	483.88	9.28	3,291.95	0.16	3,292.11
19	15,337.01	2,863.28	419.39	7.82	3,290.49	0.16	3,290.65
20	12,407.75	2,929.26	353.41	6.33	3,289.00	0.16	3,289.16
21	9,410.99	2,996.76	285.91	4.80	3,287.47	0.16	3,287.63
22	6,345.18	3,065.81	216.86	3.24	3,285.90	0.16	3,286.07
23	3,208.73	3,136.46	146.21	1.64	3,284.30	0.16	3,284.47
24	-	3,208.73	73.94	-	3,282.67	0.16	3,282.83

Tabla: Calendario de pagos para activos fijos

Anexo 21: Calendario de pagos para capital de trabajo

Cuota	Deuda (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Seguro desgravamen (S/)	Cuota por financiamiento (S/)	ITF (S/)	Cuota total (S/)
0	105,000.00						
1	97,392.98	7,607.02	2,635.08	49.67	10,291.77	0.51	10,292.28
2	89,595.06	7,797.92	2,444.17	45.69	10,287.79	0.51	10,288.31
3	81,601.43	7,993.62	2,248.48	41.62	10,283.72	0.51	10,284.23
4	73,407.20	8,194.23	2,047.87	37.44	10,279.54	0.51	10,280.05
5	65,007.33	8,399.87	1,842.23	33.15	10,275.25	0.51	10,275.77
6	56,396.66	8,610.68	1,631.42	28.76	10,270.86	0.51	10,271.37
7	47,569.89	8,826.77	1,415.33	24.26	10,266.36	0.51	10,266.87
8	38,521.60	9,048.29	1,193.81	19.65	10,261.75	0.51	10,262.26
9	29,246.24	9,275.36	966.74	14.92	10,257.01	0.51	10,257.53
10	19,738.11	9,508.14	733.96	10.07	10,252.17	0.51	10,252.68
11	9,991.36	9,746.75	495.35	5.10	10,247.19	0.51	10,247.71
12	0.00	9,991.36	250.74	0.00	10,242.10	0.51	10,242.61

Tabla: Calendario de pagos para capital de trabajo