

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA PRODUCTORA DE HIELO EN LA REGIÓN TUMBES

PRESENTADO POR
ANA ROSA CONTRERAS NAVARRO



PLAN DE NEGOCIO
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

LIMA, PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO:
“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA PRODUCTORA DE HIELO
EN LA REGIÓN TUMBES”**

**PRESENTADO POR:
Bachiller: Ana Rosa Contreras Navarro**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA, PERÚ

2018

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	7
1.1. Nombre o razón social	7
1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)	9
1.3. Ubicación y factibilidad Municipal y Sectorial	13
1.4. Objetivos de la Empresa. Principio de la Empresa en Marcha	14
1.5. Ley de Mype, Micro y Pequeña Empresa. Características	14
1.6. Estructura Orgánica	16
1.7. Cuadro de asignación de personal	18
1.8. Forma Jurídica Empresarial	19
1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI	20
1.10. Requisitos y Trámites Municipales	20
1.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades	23
1.12. Registro de Planillas Electrónicas (PLAME)	23
1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral	25
1.14. Modalidades de Centros Laborales	26
1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad Civil de los Accionistas	27
II. ESTUDIO DE MERCADO	36
2.1. Descripción del Entorno del Mercado	36
2.2. Ámbito de acción del negocio	41
2.3. Descripción del bien o del servicio	47
2.4. Estudio de la demanda	49
2.5. Estudio de la oferta	50
2.6. Determinación de la demanda insatisfecha	50
2.7. Proyecciones o provisiones para comercializar	51
2.8. Descripción de la política comercial	58
2.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio	61
III. ESTUDIO TÉCNICO	63
3.1. Tamaño del negocio, factores determinantes	63
3.2. Proceso y tecnología	64
3.2.1 Descripción y diagrama de los procesos	64
3.2.2 Capacidad instalada y operativa	66
3.2.3 Cuadro de requerimientos	67
3.2.4 infraestructura y características físicas	69
3.3. Localización del negocio, factores determinantes	70

IV. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	75
4.1. Inversión fija	75
4.1.1 Inversión Tangible	75
4.1.2 Inversión Intangible	76
4.2. Capital de trabajo	78
4.3. Inversión total	80
4.4. Estructura de la inversión y financiamiento	80
4.5. Fuentes Financieras	81
4.6. Condiciones de Crédito	81
V. ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS	84
5.1. Presupuesto de los costos	84
5.2. Punto de equilibrio	86
5.3. Estado de ganancias y pérdidas	87
5.4. Presupuesto de ingresos	88
5.5. Presupuesto de egresos	88
5.6. Flujo de Caja proyectado	88
VI. EVALUACIÓN	90
6.1. Evaluación Económica, Parámetros de Medición	90
6.2. Evaluación Financiera, Parámetros de Medición	90
6.3. Evaluación Social	93
6.4. Impacto Ambiental	94
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
7.1. Conclusiones	95
7.2. Recomendaciones	98
FUENTES DE INFORMACIÓN	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Características de una Sociedad Anónima Cerrada	7
Tabla 2.	Planilla. "HIELO TUMBES"	19
Tabla 3.	Características de la micro y pequeña empresa	25
Tabla 4.	Análisis PEST	37
Tabla 5.	Factores Críticos para el Éxito	40
Tabla 6.	Factores Determinantes del Éxito	41
Tabla 7.	Ficha Técnica de la descripción del producto	44
Tabla 8.	Determinación de la demanda insatisfecha	51
Tabla 9.	Proyección de la tendencia (producción de hielo de mesa en m ³)	61
Tabla 10.	Proyección de la participación en el mercado	62
Tabla 11.	Participación de mercado a partir del año 3	63
Tabla 12.	Diagrama de Gantt de Producción	65
Tabla 13.	Diagrama de Gantt de Comercialización	66
Tabla 14.	Capacidad Mínima Instalada	67
Tabla 15.	Capacidad Máxima Instalada	67
Tabla 16.	Matriz de Factores	72
Tabla 17.	Matriz de Ponderación de Factores	73
Tabla 18.	Mobiliario y útiles de oficina	75
Tabla 19.	Mobiliarios de producción	76
Tabla 20.	Maquinaria y equipo	76
Tabla 21.	Costos Municipales	77
Tabla 22.	Gastos Legales	77
Tabla 23.	Gastos de Publicidad	77
Tabla 24.	Otros Gastos	77
Tabla 25.	Capital de Trabajo – Materia Prima	78
Tabla 26.	Capital de Trabajo – Materiales	78
Tabla 27.	Capital de Trabajo – Combustible	78
Tabla 28.	Capital de Trabajo – Servicios	79
Tabla 29.	Capital de Trabajo – Mano de Obra Directa	79
Tabla 30.	Capital de Trabajo – Mano de Obra Indirecta	79
Tabla 31.	Inversión Total	80
Tabla 32.	Estructura de la Inversión	80
Tabla 33.	Fuentes Financieras	81
Tabla 34.	Resultado de la simulación de crédito solicitado	82
Tabla 35.	Estructura de costos	85
Tabla 36.	Costos Fijos y Variables	85
Tabla 37.	Depreciación Activos Fijos	85
Tabla 38.	Cálculo del punto de equilibrio del proyecto	86
Tabla 39.	Estructura de Pérdidas y Ganancias	87
Tabla 40.	Presupuesto de Ingresos	88
Tabla 41.	Presupuesto de Egresos	88
Tabla 42.	Flujo de Caja Económico	89
Tabla 43.	Flujo de Caja Financiero	89
Tabla 44.	Distribución Deuda – Patrimonio	90
Tabla 45.	Costo de la Deuda	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Reserva de denominación o razón social	8
Figura 2. Mipyme formales por estrato empresarial.	10
Figura 3. Número de Mipyme formales por estrato empresarial.	11
Figura 4. Mipyme formales, según regiones.	12
Figura 5. Plano de Ubicación “HIELO TUMBES” según Google Maps	13
Figura 6. Ventajas Nuevo Régimen MYPE Tributario	16
Figura 7. Organigrama “HIELO TUMBES”	16
Figura 8. Funciones de la Administración	17
Figura 9. FODA “HIELO TUMBES”	18
Figura 10. Logotipo “HIELO TUMBES”	22
Figura 11. PLAME-Declaración Registrada	24
Figura 12. Indicadores económicos y otros - premisas	38
Figura 13. FODA “Consecución de Objetivos Organizacionales”	40
Figura 14. Cadena de Valor	44
Figura 15. Proceso para la obtención del producto final	45
Figura 16. Etapa del servicio: Procesos	48
Figura 17. Demanda de hielo en cubos	54
Figura 18. Convenio previo con proveedor	54
Figura 19. Canal de comercialización	55
Figura 20. Marca de hielo	55
Figura 21. Canal de distribución	56
Figura 22. Horario de entrega	56
Figura 23. Frecuencia de entrega	57
Figura 24. Presentación del producto	57
Figura 25. Flujo de Producción	64
Figura 26. Flujo de Comercialización	65
Figura 27. Layout de Planta	69
Figura 28. Mapa de Tumbes	70
Figura 29. Plano de ubicación	74
Figura 30. Punto de Equilibrio	86

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de negocio apuesta por la descentralización y el desarrollo de la región Tumbes. En tal sentido, se ha identificado como oportunidad de negocio, la implementación de una planta productora de hielo gourmet en la región. Esta oportunidad está asociada al crecimiento del sector turismo y gastronómico en la zona.

La misión de nuestra empresa es proveer un producto de calidad que sea suministrado en el momento y lugar oportuno bajo el concepto de “just in time”.

El público objetivo será, a su vez, otros negocios asociados directamente al sector, tales como hoteles, restaurantes y discotecas; lo que nos convierte en un eslabón de esta cadena de crecimiento económico.

La estrategia de ventas radicará en la atención personalizada (face to face) a fin de poder identificar de forma exacta las necesidades de nuestros clientes y su nivel de satisfacción post-venta.

El punto de equilibrio se alcanzará en el 12vo mes, posterior al inicio de operaciones con una producción de 22,560 unidades.

El capital social estará conformado por 64% de patrimonio y 36% de financiamiento. La tasa de rentabilidad esperada se ha calculado en 31% respecto a la inversión con un beneficio/costo de 1.18; lo cual hace atractivo nuestro proyecto de negocio.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

Antes de dar inicio a las actividades propias de nuestro proyecto de negocio, debemos tener en cuenta el aspecto legal para su debida constitución y el registro del mismo ante la entidad competente.

1.1. Nombre o razón social

La forma societaria elegida que adoptará la empresa será una sociedad de capitales, clasificada como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Este tipo de sociedad de acuerdo a la Ley General de Sociedades 26887 presenta las características que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Características de una Sociedad Anónima Cerrada

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 accionistas.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

Fuente: Pro Inversión

La denominación que recibirá la empresa ha sido de mutuo acuerdo de los socios y será HIELO TUMBES S.A.C. en alusión al producto que comercializaremos y la región donde se desarrollará nuestra actividad económica.

Seguidamente debemos realizar las siguientes consultas en línea a través de la web www.sunarp.gob.pe o presencialmente en las oficinas de SUNARP

- Búsqueda del nombre a fin de verificar que esté disponible al solicitar su reserva.
- Reserva del nombre que tendrá una vigencia de 30 días y que garantizará que durante este período nadie pueda utilizar el nombre en reserva, en tanto proseguimos con el proceso de constitución.



Reserva de Denominación o Razón Social

La denominación o razón social identifica a una persona jurídica (empresa). Sin embargo, la libre elección de su nombre está limitado por normas jurídicas que pretenden evitar que una persona jurídica tenga el mismo o parecido nombre al de otra ya existente.

Mientras dure el proceso de constitución de tu empresa, te recomendamos que efectúes la **Reserva de Nombre** en las oficinas de la Sunarp. Con ello evitarás que otra persona jurídica se inscriba con tu mismo nombre por un plazo de **30 días**.

Recuerda que si estás constituyendo tu empresa a través del **SID-Sunarp**, es recomendable realizar la **Reserva de Nombre** vía web, a través del **Servicio de Publicidad Registral en Línea (SPRL)**.

¿Cuáles son los requisitos para solicitar la Reserva de Nombre por ventanilla?

- Solicitud de Reserva de Nombre, llenada y firmada por la persona autorizada para ello.
- Pago de la tasa registral respectiva. (S/ 20,00)

¿CÓMO REALIZAR LA RESERVA DE NOMBRE VÍA WEB EN 24 HORAS?

- 1

Suscríbete en el **Servicio de Publicidad Registral en Línea (SPRL)** ingresando a www.sunarp.gob.pe

¡Listo! Ahora puedes continuar con la inscripción de tu Mype a través del SID-Sunarp.
- 2

Una vez suscrito al SPRL, ubica y selecciona el icono de Reserva de Nombre de Persona Jurídica.

Reserva de Denominación o Razón Social
- 3

Completa la información solicitada. Recuerda que puedes anotar hasta 5 denominaciones.

 - Nombre 1 ✓
 - Nombre 2 ✓
 - Nombre 4 ✓
 - Nombre 5 ✓

Solo se concederá la reserva de una de ellas, en orden de suerte y solo si resulta procedente la calificación registral.
- 4

Efectúa el pago con tarjeta VISA (débito y crédito).

En caso no te hayas suscrito al SPRL, puedes solicitar la constancia de la Reserva y hacer el pago en efectivo en cualquiera de nuestras oficinas a nivel nacional.
- 5

Una vez finalizado el trámite, podrás conocer el resultado de tu solicitud en 24 horas.



1 día



El plazo de calificación es de 24 horas.



Costo único de **S/20,00**



La Solicitud de Reserva de Nombre tiene **ámbito nacional.**



136,035
Trámites de Reserva de Nombre se efectuaron durante el 2016 a nivel nacional.

Figura 1. Reserva de denominación o razón social
Fuente: SUNARP

8

Posterior a la elección del tipo de sociedad, debemos continuar con los siguientes procedimientos:

- Elaboración de la Minuta de Constitución,
- Escritura Pública,
- Registro Único de Contribuyente (RUC),
- Inscripción en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) - Ministerio de Trabajo y Promoción Social vía on line,
- Inscripción de los trabajadores en ESSALUD y ONP/AFP,
- Obtención del permiso, autorización o registro especial
- Legalización de los libros contables, y
- Trámite de la licencia de funcionamiento.

1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)

Las actividades económicas que realizará la empresa serán de producción y comercialización de hielo de mesa para consumo humano. Por tanto estas mismas actividades deben ser clasificadas dentro de la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en el momento de gestionar la obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC).

Según fuente de la Sunat se han registrado en el período 2016 a nivel nacional 731,643 microempresas en el rubro comercio y de este universo la región Tumbes tiene una participación del 0.7%.

De acuerdo a nuestra actividad comercial, la clasificación que nos correspondería sería la siguiente:

SECCIÓN

G Comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

DIVISION

46 Comercio al por mayor, excepto de vehículos automotores y motocicletas.

GRUPO

463 Comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco

CLASE

4630 Comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco

Perú: Mipyme formales por estrato empresarial, según sección CIIU, 2016		
Sección	Descripción	Total Mipyme
G	Comercio al por mayor y menor	762 127
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	228 626
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	180 522
D	Industrias manufactureras	151 584
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	137 186
H	Hoteles y restaurantes	126 113
F	Construcción	58 093
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	24 468
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	23 908
M	Enseñanza(privada)	15 953
C	Explotación de minas y canteras	11 562
J	Intermediación financiera	3 564
B	Pesca	3 495
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 576
Total		1 728 777

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2016
Elaboración: PRODUCE - Oficina de Estudios Económicos (OEE)

Figura 2. Mipyme formales por estrato empresarial.

Perú: Mipyme formales por estrato empresarial, según sección CIU, 2016

Sección	Descripción	Número de Mipyme			Gran empresa	Total de empresas
		Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa		
G	Comercio al por mayor y menor	731 643	29 445	1 039	3 367	765 494
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	217 007	11 234	385	1 247	229 873
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	177 408	3 029	85	192	180 714
D	Industrias manufactureras	143 693	7 600	291	1 336	152 920
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	128 142	8 751	293	919	138 105
H	Hoteles y restaurantes	123 174	2 888	51	148	126 261
F	Construcción	52 814	5 087	192	456	58 549
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	23 297	1 136	35	114	24 582
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	21 852	1 942	114	347	24 255
M	Enseñanza(privada)	14 910	1 016	27	89	16 042
C	Explotación de minas y canteras	10 673	833	56	404	11 966
J	Intermediación financiera	3 202	341	21	174	3 738
B	Pesca	2 838	635	22	80	3 575
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 418	148	10	93	1 669
	Total	1 652 071	74 085	2 621	8 966	1 737 743

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2016
Elaboración: PRODUCE - Oficina de Estudios Económicos (OEE)

Figura 3. Número de Mipyme formales por estrato empresarial.

Perú: Mipyme formales, según regiones, 2016

Regiones	Número	Part. %
Amazonas	10 149	0,6
Ancash	48 051	2,8
Apurímac	14 860	0,9
Arequipa	97 405	5,6
Ayacucho	21 568	1,2
Cajamarca	37 647	2,2
Callao	54 913	3,2
Cusco	71 173	4,1
Huancavelica	7 447	0,4
Huánuco	25 213	1,5
Ica	44 982	2,6
Junín	61 568	3,6
La Libertad	89 822	5,2
Lambayeque	58 111	3,4
Lima	814 627	47,1
Loreto	30 247	1,7
Madre de Dios	12 030	0,7
Moquegua	11 215	0,6
Pasco	10 851	0,6
Piura	67 325	3,9
Puno	38 005	2,2
San Martín	35 172	2,0
Tacna	27 641	1,6
Tumbes	12 691	0,7
Ucayali	26 064	1,5
Total	1 728 777	100

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2016

Elaboración: PRODUCE - Oficina de Estudios Económicos (OEE)

Figura 4. Mipyme formales, según regiones.

1.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

La empresa a constituirse apuesta por la descentralización y el desarrollo de la región Tumbes. En este sentido la planta de producción de hielo estará ubicada en la zona industrial de la ciudad, sito en la Carretera Panamericana Norte Km. 1275, Puerto El Cura, Tumbes.

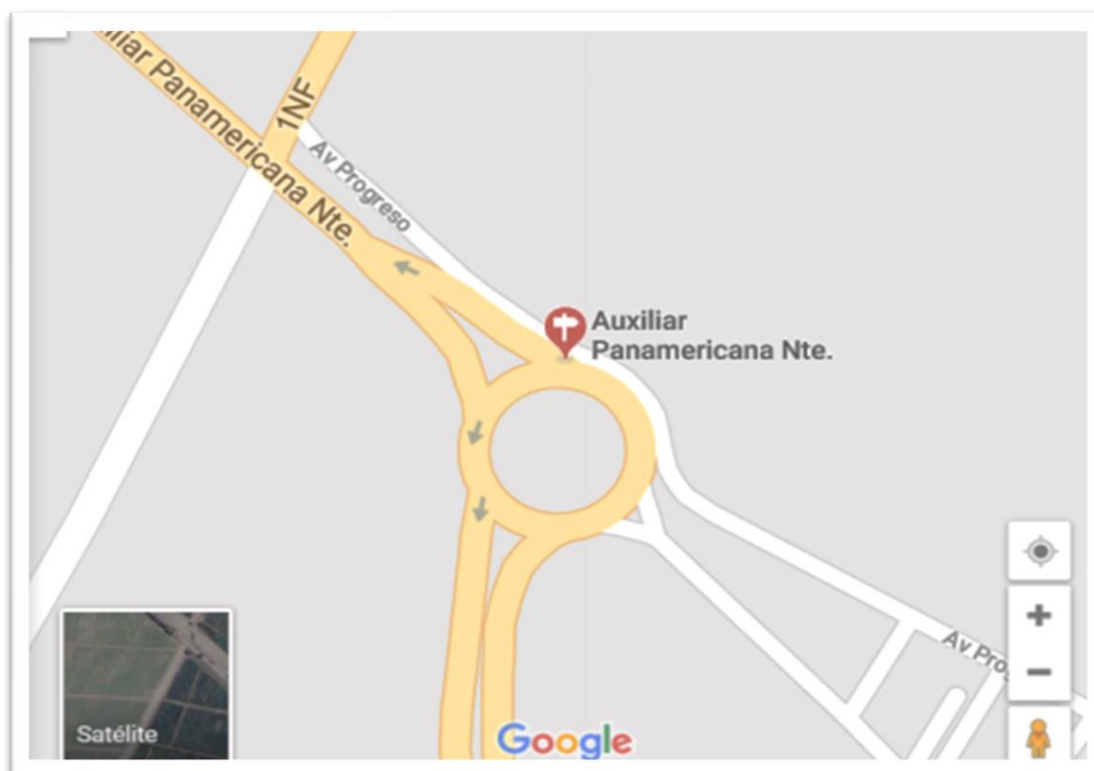


Figura 5: Plano de Ubicación “HIELO TUMBES” según Google Maps

En consulta previa con la autoridad edil, antes del inicio de las operaciones, debemos atender los siguientes requerimientos municipales

- Certificado de Zonificación
- Certificado de Compatibilidad de Uso
- Inspección de Defensa Civil.
- Autorización Sectorial, que en nuestro caso es emitida por la Autoridad Nacional del Agua (ANA).

1.4. Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha

MISION: Proveer a nuestros clientes un producto de calidad en el lugar y momento oportuno, basándonos en el concepto “just in time”.

VISION: Ser una empresa líder en la producción y comercialización de hielo gourmet, que apuesta por la descentralización y que aporta al desarrollo de la región Tumbes.

OBJETIVO PRINCIPAL

Ofrecer un producto de calidad que atienda en forma oportuna la demanda. Ser una empresa competitiva y rentable en el mercado de la producción y comercialización de hielo gourmet.

OBEJTIVOS SECUNDARIOS

- Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año
- Mantener y garantizar estándares de calidad
- Posicionamiento del mercado
- Fidelización del cliente

PRINCIPIO DE LA EMPRESA

El principio impulsor de la empresa es producir y comercializar un producto cumpliendo con los estándares de calidad, atendiendo de forma oportuna la demanda del mismo, basándonos en el concepto “just in time”, creando valor al cliente, la empresa y a la región.

1.5. Ley de Mypes, micro y pequeña empresa. Características

La Ley 28015 tiene como principal objetivo la promoción de la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa. En este sentido la empresa se acogería a los beneficios que brinda el Estado.

Para ser calificados como MYPE debe reunir las siguientes características:

- **Micro empresas:** ventas anuales hasta el máximo de 150 UIT que equivalen a S/ 622,500 en el año 2018.
- **Pequeña empresa:** ventas anuales hasta el máximo de 1700 UIT que equivalen a S/ 7,055,000 en el año 2018.

En cuanto al Régimen Laboral Especial para las MYPES, éste contempla los derechos laborales fundamentales del trabajador:

- Remuneración
- Jornada de trabajo (8 horas diarias)
- Horario de trabajo
- Trabajo en sobretiempo
- Descanso semanal
- Descanso por días feriados
- Descanso vacacional
- Protección contra el despido arbitrario

Con respecto al régimen tributario para las MYPE a partir de enero 2017 aplica el nuevo Régimen Mype Tributario (Decreto Ley 1269).

A continuación, algunos aspectos generales de este nuevo régimen que se ha promulgado mediante Decreto Legislativo N° 1269:

- Están autorizados a emitir todos los comprobantes de pago.
- No hay excepción de actividades para ser parte de este nuevo régimen.
- Teneduría de libros y registros de acuerdo a los ingresos obtenidos.
- Reducción de la tasa del IR en escala progresiva.

Ventajas



Tributación Justa:

- ▶ En función a la utilidad (solo sobre la ganancia)

Reducción de la tasa del Impuesto a la Renta en escala progresiva:

- ▶ 10% (hasta 15 UIT de utilidad)
- ▶ 29.5% (por el exceso de 15 UIT de utilidad)

Simplificación y reducción de costos de cumplimiento:

- ▶ Menos Libros y Registros Contables

Figura 6. Ventajas Nuevo Régimen MYPE Tributario
Fuente: SUNAT

1.6. Estructura orgánica

La empresa se organizará a través de jerarquía de cargos de mayor a menor rango.

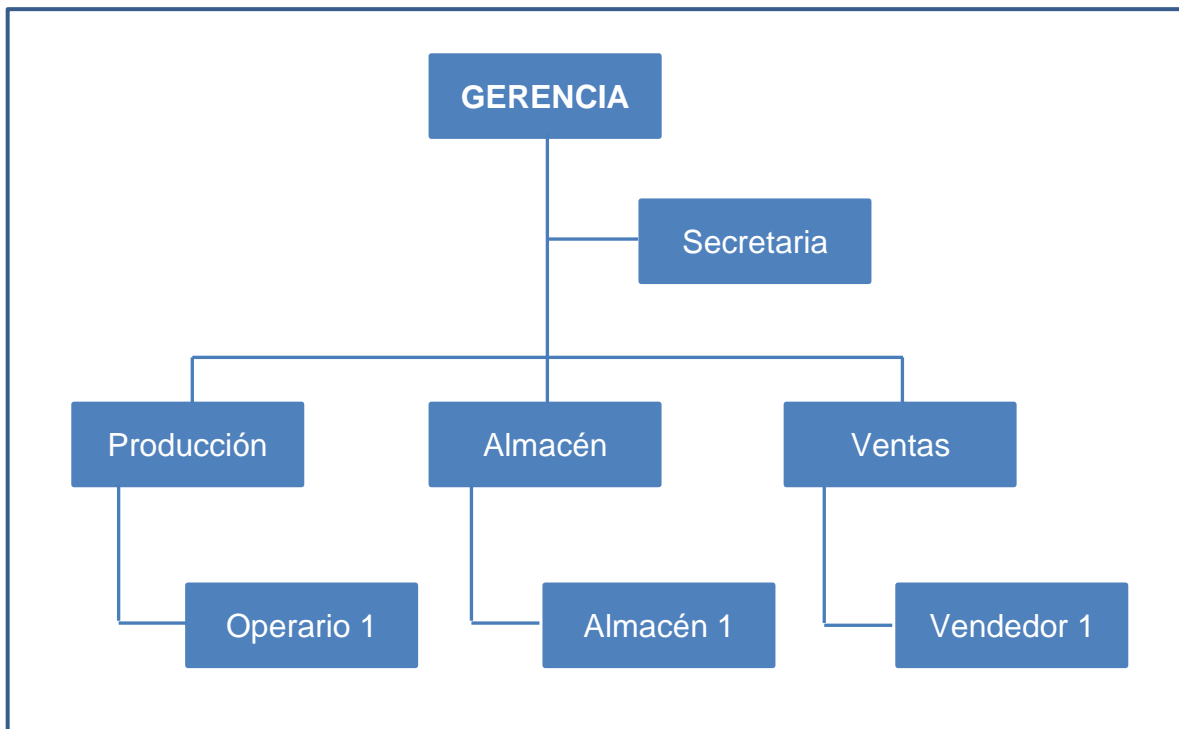


Figura 7: Organigrama “HIELO TUMBES”
Elaboración propia

1.6.1 Órgano de dirección

El Gerente será un cargo de dirección y de confianza.

Ejercerá facultades de representación frente a terceros y a los trabajadores.

Deberá desarrollar las 5 funciones de la administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

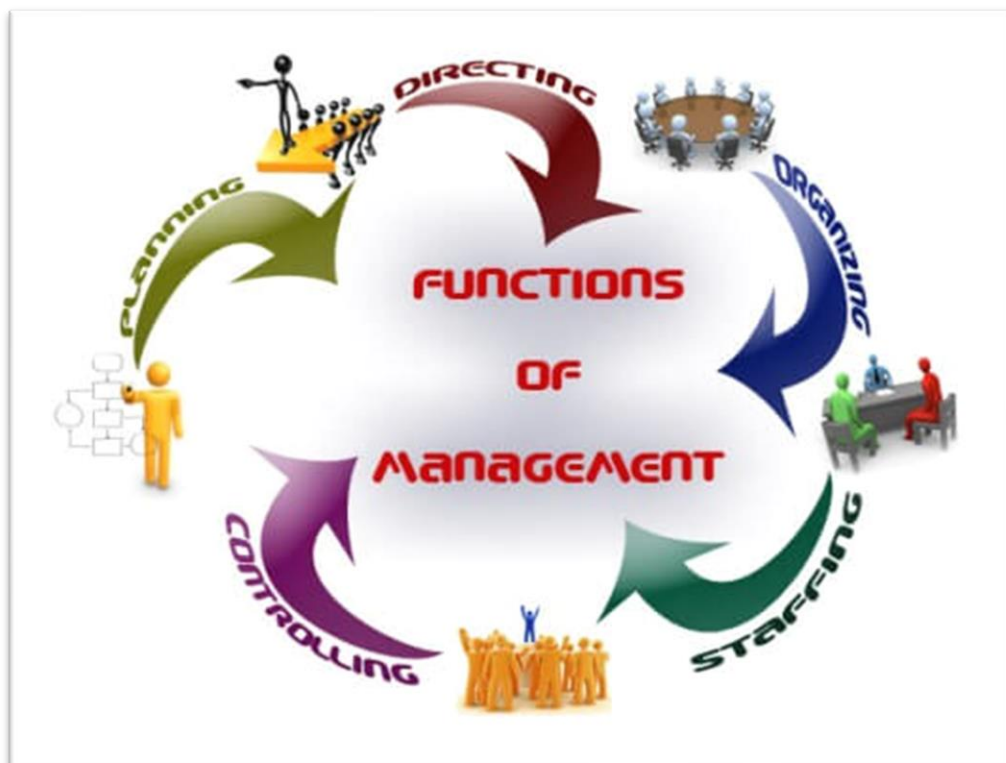


Figura 8: Funciones de la Administración

Fuente: <https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2014/09/las-5-funciones-de-la-administracion-Fayol.jpg>

1.6.2. Órgano de apoyo

Secretaría: será un cargo que prestará apoyo administrativo a la gerencia.

1.6.3. Órganos de Línea

Producción: esta área tendrá a su cargo la producción del hielo de acuerdo a la demanda proyectada. A su vez estará su cargo al operario 1.

Almacenamiento: esta área tendrá a su cargo el envasado del hielo en bolsas de 3 kgs y su posterior almacenamiento en las congeladoras (-20). Así como el control de las entradas y salidas bajo el método PEPS. A su vez estará a su cargo el almacenero 1.

Ventas: esta área tendrá a su cargo el contacto personalizado con los clientes a fin de atender su pedido y a su vez poder medir su nivel de satisfacción post-venta.

FODA

Es un instrumento de gestión que nos permite realizar un análisis interno y externo de la empresa. Forma parte del planeamiento estratégico de la organización.

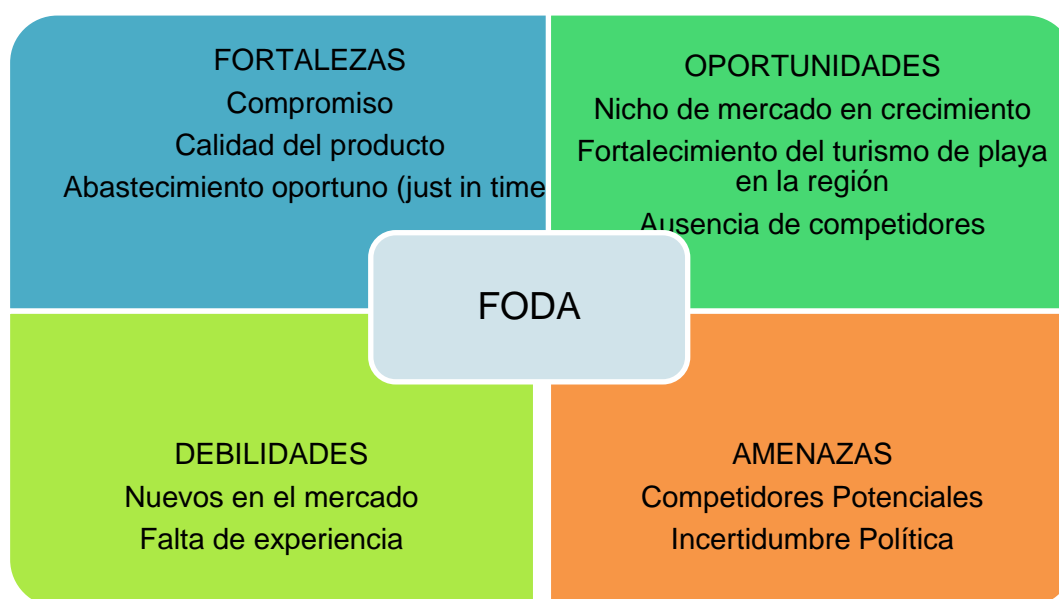


Figura 9. FODA "HIELO TUMBES"
Fuente: Elaboración propia

1.7. Cuadro de asignación de personal

Conocido como CAP contiene los cargos de la empresa de acuerdo a su estructura organizacional como se muestra a continuación.

Tabla 2.
Planilla. "HIELO TUMBES"

Cargo	R. Bruta	SIS 4.5%	R. Total Empleador	ONP 13%	R. Neta Empleado
Gerente	2,000	90	2,090	260	1,740
Secretaria	1,000	45	1,045	130	870
Jefe de Producción	1,200	54	1,254	156	1,044
Operario	1,000	45	1,045	130	870
Vendedor	600	27	627	78	522
TOTAL S/.	5,800	261	6,061		

Fuente: Elaboración propia

1.8. Forma jurídica empresarial

De acuerdo a la Ley General de Sociedades 26887 la empresa adoptará la forma societaria de capitales. Se ha optado por una Sociedad Anónima Cerrada o S.A.C. por las características que mencionaremos a continuación:

- La constitución se lleva a cabo como mínimo con 2 socios y no debe exceder de 20.
- El capital social estará representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes de los socios los cuales pueden ser en bienes o efectivo.
- No cuenta con acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.
- Se puede exceptuar la formación de un directorio.
- Se debe elegir un gerente general y establecer sus funciones y facultades.
- No es relevante el volumen económico de la empresa.

- Tiene responsabilidad limitada porque el patrimonio personal se separa del patrimonio del negocio (capital social).

1.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

El registro de la marca de la empresa se realizará de acuerdo a la normatividad establecida por el ente regulador que en este caso es INDECOPI.

El registro de marcas está a cargo de la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI. Para poder registrar nuestra marca comercial debemos cumplir con los siguientes requisitos:

- Presentar 3 ejemplares del formato de la solicitud correspondiente. (Anexo 1)
- Debemos indicar cuál es el signo que vamos a registrar. Si tiene elementos gráficos debemos adjuntar su reproducción (3 copias) en un diseño de 5cms de ancho por 5cms de largo y debe estar a color si deseamos proteger los mismos.
- Debemos especificar los bienes y servicios a comercializar o la actividad económica que desarrollara nuestra empresa.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite.
- Una vez completados los requisitos se otorgará la orden de publicación, con lo cual debemos acercarnos a las oficinas del diario oficial El Peruano y solicitar su divulgación por única vez.

1.10. Requisitos y trámites municipales

Previamente al inicio de nuestras operaciones debemos tener en cuenta tres aspectos:

- a. Zonificación: consiste en ubicar nuestro negocio en una de las diferentes zonas geográficas de la Municipalidad de Tumbes. Debemos asegurarnos que podemos realizar la actividad económica de nuestra empresa en la zona elegida.
- b. Certificado de compatibilidad de uso: La Municipalidad de Tumbes evaluará si la actividad y la ubicación de la empresa son compatibles con el área geográfica elegida.
- c. Inspección de Defensa Civil: La Municipalidad enviará inspectores a nuestro local para evaluar si cumplimos con las normas de seguridad como señalización, detectores de humo y ubicación adecuada de los extintores.

Entre los principales documentos solicitados por la autoridad edil están:

- Ficha Ruc, con el nombre comercial.
- Copia DNI representante legal.
- Copia simple de la autorización sectorial respectiva, en el caso de aquellas actividades que conforme a la ley la requieran, antes de otorgamiento de la licencia de funcionamiento. En nuestro caso la Autoridad Nacional del Agua.
- Declaración Jurada, cuando se trate con poder inscrito en SUNARP, firmada por el representante legal o apoderado, señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de partida electrónica y asiento de inscripción en la SUNARP.
- Solicitar Formulario Gratuito de Declaración jurada de licencia de funcionamiento, en la sub gerencia de comercialización.



Figura 10: Logotipo "HIELO TUMBES"
Autor: Diego Cueva (Alumno TLS)

1.11. Régimen tributario. Procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades

En el caso de la microempresa a constituirse nos acogeremos al Régimen Especial (RE). Bajo este régimen podemos emitir tanto boletas como facturas por lo cual es recomendado a negocios en los casos los clientes van a ser empresas, como es nuestro caso.

En el RE se hacen pagos mensuales de IGV 18% e IR 1.5%. El IGV es igual al IGV de las ventas menos la deducción del IGV de las compras. En tanto el IR equivale al 1.5% de las ventas.

Para acogernos a este régimen debemos llevar contabilidad y nuestras ventas/compras no deben ser mayores a 150UIT (S/ 622,500).

1.12. Registro de Planilla Electrónica (PLAME)

Previamente debemos ingresar a la página del MINTRA y con la clave SOL inscribirnos en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (REMYPE). Luego cada vez que contratemos a un trabajador debemos inscribirlo en el MINTRA bajo el Régimen Laboral Especial.

Según fuente SUNAT se denomina PLAME a la Planilla Mensual de Pagos, segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO), así como de los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ta Categoría; los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador;

así como información correspondiente a la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

La PLAME se elabora obligatoriamente a partir de la información consignada en el T-REGISTRO.

El programa se descarga desde www.sunat.gov.pe en el cual se elabora la declaración jurada y se envía mediante SUNAT Operaciones en Línea (SOL).

The screenshot displays the 'PDT Planilla Electrónica - PLAME' interface. The main header shows the SUNAT logo and the title 'PDT Planilla Electrónica - PLAME'. The navigation path is: Declaraciones Juradas >> Nueva declaración >> Detalle de Declaración >> Trabajadores >> Ingresos. The employer information is RUC: 20524561850 - DINO LENS S.A.C. The declaration is for a worker named PHOCCO CHAVEZ B, with 31 days of work and total earnings of 2,365.00. The table below details the income components:

Código	Concepto	Devengado (S/.)	Pagado (S/.)
0121	REMUNERACIÓN O JORNAL BÁSICO	2,200.00	2,200.00
0122	REMUNERACIÓN PERMANENTE		
0201	ASIGNACIÓN FAMILIAR	75.00	75.00
0306	BONIFICACIONES REGULARES		
0406	GRATIF. F.PATRIAS NAVIDAD LEY 29351		
0407	GRATIFIC. PROPORCIONAL - LEY 29351		
0904	COMPENSACIÓN TIEMPO DE SERVICIOS	1,390.00	0.00
TOTAL INGRESOS:		3,755.00	2,365.00

The interface also includes a sidebar with options like 'Reportes', 'Parámetros', 'Utilitarios', and 'Ayuda'. The status bar at the bottom indicates 'Con conexión a Internet', 'RUC: 20524561850', 'Nombre / Razón Social: DINO LENS S.A.C.', and 'Periodo: 10/2013'.

Figura 11: PLAME-Declaración Registrada
Fuente: SUNAT

1.13. Régimen laboral especial y general laboral

En cuanto al régimen laboral especial para las MYPE, éste contempla los derechos laborales fundamentales del trabajador:

- Remuneración
- Jornada de trabajo (8 horas diarias)
- Horario de trabajo
- Trabajo en sobretiempo
- Descanso semanal
- Descanso vacacional
- Protección contra el despido arbitrario

A continuación, se muestra una tabla con los beneficios laborales contemplados en cada caso.

Tabla 3.

Características de la micro y pequeña empresa

	Microempresa (1-10)	Pequeña empresa (1-100)
Remuneración	Mínimo 1 RMV	Mínimo 1 RMV
Vacaciones	15 días	15 días
Despido arbitrario	Mínimo 10 RD Máximo 90 RD	Mínimo 20 RD Máximo 120 RD
Seguro de salud	SIS 4.5%	SIS 4.5%
Régimen de pensiones	ONP / AFP	ONP / AFP
Gratificaciones	NO	Jul: ½ remuneración Dic: ½ remuneración
CTS	NO	15 RD

Fuente: Elaboración propia

1.14. Modalidades de contratos laborales

El contrato de trabajo marca el punto de partida de la relación laboral entre el trabajador y el empleador. A través del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios al empleador a cambio de una remuneración, la cual se recibe en contraprestación.

A continuación, se definen los tipos de contrato que regirán las relaciones laborales en la empresa "HIELO TUMBES".

1.14.1. Contrato a plazo fijo o determinado (Anexo 1)

En este caso, empleado y empleador acordaron que el vínculo laboral solo sea por un tiempo determinado, para ejercer una actividad o necesidad específica.

Existen tres subdivisiones para este tipo de contrato: temporal, ocasional y accidental

1.14.2. Contrato a tiempo parcial (Anexo 2)

El contrato a tiempo parcial demanda un horario de trabajo que no supera una jornada de 4 horas diarias.

1.14.3. Contrato a plazo indeterminado

Este contrato tiene por objeto la prestación de un trabajo retribuido por un tiempo indeterminado. En la empresa estaría contemplado para el gerente por ser un cargo de confianza.

1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

Cuando el contrato tiene carácter comercial es clasificado como contrato mercantil.

Entre los principales contratos comerciales que se suscribirán con nuestros clientes y proveedores se encuentran los siguientes:

- Compra de Compra-Venta
- Contrato de Alquiler
- Contrato de Transporte
- Contrato Publicitario

De acuerdo a la ley general de sociedades 26887, la Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad.

Según el artículo 114 de la correspondiente ley la junta general tiene por objeto:

- a. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros del ejercicio anterior.
- b. Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere
- c. Elegir cuando corresponda a los miembros del directorio y fijar su retribución
- d. Designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda.

- e. Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria.

Otras atribuciones que competen a la junta general son:

- a. Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes.
- b. Modificar el estatuto.
- c. Aumentar o reducir el capital social.
- d. Emitir obligaciones.
- e. Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital de la sociedad
- f. Disponer investigaciones y auditorías especiales
- g. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación
- h. Resolver en los casos en que la ley o el estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

Modelo de contrato de trabajo en régimen de tiempo parcial

Conste por el presente documento el **Contrato de Trabajo en Régimen de Tiempo Parcial a Plazo Fijo** que celebran, al amparo del Art. 4 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR y DS.001-96-TR art. 13 que por una parte la empresa (1).....con R.U.C N°.....y domicilio fiscal en....., debidamente representada por el señor (2)....., con D.N.I. N°....., según poder inscrito en la partida Registral No. Del Registro de Personas Jurídicas deque en adelante se llamará simplemente **EL EMPLEADOR**, y de otra parte el señor (3)....., con D.N.I. N°....., con domicilio en....., que en adelante simplemente se le llamará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO:

EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a (4).....por necesidades propias de su actividad requiere contratar personal en régimen de tiempo parcial a plazo fijo.

SEGUNDO:

Por el presente documento, **EL EMPLEADOR** contrata bajo la modalidad descrita en la cláusula anterior los servicios de **EL TRABAJADOR** para que desempeñe el cargo de (5).....

TERCERO:

El plazo de duración del contrato será de.....meses el mismo que regirá a partir del.....de.....del año 20.., fecha en que **EL TRABAJADOR** debe empezar sus labores, hasta el....de.....del año 20.., fecha en que terminará el contrato.

CUARTO:

EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a....., de.....horas a.....horas.

QUINTO:

Se entiende que por la modalidad del contrato, **EL TRABAJADOR** solo tendrá derecho a los beneficios de gratificaciones y asignación familiar, este último cuando corresponda.

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en

ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR.

SETIMO:

EL EMPLEADOR abonará a **EL TRABAJADOR** la cantidad de S/.....como remuneración, de la cual se deducirán las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que resulten aplicables.

OCTAVO:

Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula tercera.

Conforme con todas las cláusulas, firman las partes, en triplicado, a los.....días del mes de.....del año 200...

EMPLEADOR

TRABAJADOR

- (1) Colocar nombre de la empresa
- (2) Colocar el representante de la empresa
- (3) Colocar el nombre del trabajador
- (4) Colocar el Objeto Social de la empresa
- (5) Indicar el cargo que desempeñara el trabajador

Modelo de contrato de trabajo sujeto a modalidad

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de trabajo sujeto a modalidad que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte(1), con R.U.C. N° y domicilio real en, debidamente representada por el señor(2), con D.N.I. N°....., a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte, don(ña), con D.N.I. N°, domiciliado en, a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

1.- **EL EMPLEADOR** es una, cuyo objeto social esy que ha sido debidamente autorizada por....., de fecha, emitida por....., que requiere de los servicios del **TRABAJADOR** en forma(3), para.....(4).

2.- Por el presente contrato, **EL TRABAJADOR** se obliga a prestar sus servicios al **EMPLEADOR** para realizar las siguientes actividades:, debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

3.- La duración del presente contrato es de.....(5), iniciándose el día de.....200..... y concluirá el díade.....200....

4.- En contraprestación a los servicios del **TRABAJADOR**, el **EMPLEADOR** se obliga a pagar una remuneración(6) de (.....). Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieron los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

(1) Nombre o razón social del empleador

(2) Nombre y cargo de representante

(3) En forma temporal, accidental o para obra o servicio

(4) Señalar la modalidad del contrato y las causas determinantes de la contratación

(5) Meses o años

- Por necesidades de mercado: 5 años
 - Por reconversión empresarial: 2 años
 - Accidental: 6 meses al año
 - Suplencia: la que resulte necesaria, según las circunstancias
 - Emergencia: la que resulte necesaria
 - Para obra o servicio: la que resulte necesaria
 - Intermitente: no tiene plazo de duración máximo
 - De temporada: depende de la duración de la temporada
- (6) mensual, quincenal, semanal

5. EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: dea(días), de..... a(horas), teniendo un refrigerio de (minutos), que será tomado dea.....

6.- EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir al **TRABAJADOR** en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73º del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.

7.- Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al **TRABAJADOR** los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

8.- En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

9.- Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado en..... a los (días) del (mes) de 200.....

EMPLEADOR

TRABAJADOR

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Conste por el presente documento que celebran: de una parte, como propietario, XXXXXXXXXXXX, con RUC XXXXXXXXXXXX, debidamente representada por su Gerente General XXXXXXXXXXXX, con DNI N° XXXXXXXXXXXX, según poder inscrito en la Partida N° XXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, con domicilio para efectos del presente contrato en XXXXXXXX, a quien en adelante se les denominará “El Arrendador”, y de la otra parte y como arrendatario la empresa XXXXXX, con R.U.C. N° XXXXXXXX, debidamente representado por su Gerente General XXXXXXXXXXXX, identificado con D.N.I. N° XXXXXXXX según poder inscrito en la Partida N° XXXXXXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, con domicilio para efectos del presente contrato en XXXXXXXXXXXX, quien en adelante se le denominará “El Arrendatario”, (ambos contratantes en adelante denominados “partes”) en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: “El Arrendador” declara ser propietario de la totalidad del XXXXXXXXXXXX, con un área de 150 m², el mismo que se encuentra inscrito en la partida electrónica N° XXXXXXXX del Registro de Propiedad Inmueble de Lima.

SEGUNDA: El Arrendador da en arrendamiento a El Arrendatario, el inmueble y los bienes precisados en la primera cláusula del presente Contrato.

TERCERA: El plazo de duración del presente contrato será de un año contado a partir del día XXXXXX hasta el día XXXXXXXXXXXX. Al término de este plazo, el contrato podrá ser renovado por las partes de mutuo acuerdo.

CUARTA: Al finalizar el plazo del presente contrato, es decir, el XXXXXXXX y en caso de no renovarse el mismo al término de su vigencia, El Arrendatario queda obligado a devolver a El Arrendador el inmueble arrendado completamente desocupado.

QUINTA: El inmueble, materia de este contrato, deberá ser destinado por El Arrendatario únicamente para su uso como XXXXXXXXXXXX. Queda establecido que El Arrendatario no podrá subarrendar el bien arrendado, sin previo consentimiento de El Arrendador.

SEXTA: El Arrendatario” se regirá por los acuerdos siguientes:

La renta mensual pactada de común acuerdo entre las partes es la suma de MIL Y 00/100 SOLES.

SEPTIMA: El arrendador declara que sobre el inmueble, no existe deuda alguna por concepto de arbitrios, servicio de electricidad, agua, teléfono, impuesto predial, alcabala, arbitrios y/o cualquier otro tributo, que comprometa al Arrendatario.

OCTAVA: Será de cuenta de “El Arrendatario”:

El pago de toda clase de arbitrios municipales e impuestos creados o por crearse, que correspondan al uso o posesión del inmueble materia de este contrato, con excepción de aquellos impuestos que gravan al propietario y/o la propiedad del inmueble, como es el impuesto al valor de la propiedad predial (autovalúo), así como el impuesto a la renta que corresponde a “El Arrendador”. El pago de los consumos de luz, agua, teléfono y demás servicios correspondientes al inmueble.

NOVENA: Las inversiones y/o mejoras que efectúe “El Arrendatario” en el inmueble quedaran a favor de El Arrendador, salvo que las mismas puedan ser retiradas del inmueble sin afectar las estructuras del mismo, en cuyo caso, las mejoras serán retiradas por El Arrendatario al momento de devolver el inmueble, con excepción de las reparaciones de fuerza mayor, que deben ser pagadas por El Arrendador de acuerdo a lo establecido en la cláusula Décimo Segunda del presente Contrato, así como también las mejoras necesarias para garantizar el adecuado uso del inmueble.

DECIMA: El Arrendador declara que el inmueble se encuentra desocupado, en buenas condiciones de mantenimiento y con todos sus servicios e instalaciones funcionando adecuadamente, obligándose a mantener el inmueble en las mismas condiciones en que lo recibe salvo el desgaste normal propio de un uso diligente.

Todo daño o deterioro que sufriere el inmueble durante la vigencia del presente contrato serán reparados por El Arrendatario, salvo el caso de desperfectos debido a causa de vicios ocultos, antigüedad, obsolescencia, vicios de construcción o defectos fundamentales así como otras causas no imputables a El Arrendatario, en cuyo caso las reparaciones serán de cargo de El Arrendador, quien procederá a realizar las reparaciones en un plazo máximo de 5 días calendarios de recibido el requerimiento formulado por El Arrendatario.

En caso El Arrendador no cumpla con efectuar las reparaciones que le correspondan, a pesar del requerimiento de El Arrendatario, El Arrendatario queda autorizado a deducir dichos montos de la renta mensual o de cualquier otra deuda que El Arrendatario tenga o pudiera tener en el futuro con El Arrendador, provenga o no de la relación de arrendamiento.

El Arrendatario no será en ningún caso responsable de los daños o de la pérdida total o parcial del inmueble, causado por incendio, terremoto, inundación, guerra internacional, guerra civil, terrorismo, vandalismo y/o cualquier caso fortuito o fuerza mayor.

DECIMO PRIMERA: Al momento de suscribir el presente contrato El Arrendatario entrega a El Arrendador la suma de DOS MIL Y 00/100 SOLES correspondiente a dos meses de garantía por el cumplimiento de todas sus obligaciones. Este depósito no devengará ningún tipo de interés, y sólo será

devuelto a El Arrendatario contra la devolución del local de El Arrendador al vencimiento del plazo, en la forma establecida, y que se encuentren pagados los arrendamientos y demás conceptos que son de cuenta de El Arrendatario.

DECIMO SEGUNDA: El Arrendatario podrá dar por resuelto de pleno derecho el presente contrato, al amparo de lo dispuesto por el Artículo 1430º del Código Civil, en caso de incumplimiento por parte de El Arrendador de cualquiera de las prestaciones que le corresponden de conformidad con el presente contrato:

- a) Si un tercero embarga u obtiene una medida judicial en cualquier forma sobre el inmueble.
- b) Si El Arrendador dejara de cumplir cualquiera de las prestaciones que se derivan de este contrato.
- c) En caso de resultar falsa cualquiera de las declaraciones que El Arrendador hubiese efectuado de conformidad con el presente contrato.

DECIMO TERCERA: Ambas partes acuerdan que el presente contrato, en lo que no se encuentre expresamente pactado, se rige supletoriamente por las normas del Código Civil y por la ley y normatividad aplicables en el Perú.

Las partes se someten para la solución de cualquier controversia y/o discrepancia en la interpretación y/o ejecución del presente contrato, a la competencia de los jueces y tribunales del Distrito Judicial de Lima, señalando como sus domicilios procesales los indicados en la introducción del presente contrato.

Firmado en la ciudad de Tumbes, el día XXXXXXXXX quedando un ejemplar de este contrato en poder de cada una de las partes contratantes en calidad de constancia.

EL ARRENDADOR

EL ARRENDATARIO

II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Descripción del entorno del mercado

2.1.1 Análisis PEST

Martínez (2012) afirma que las estrategias de las empresas no surgen de la nada, por el contrario deben estar asociadas a su entorno general. Para ello la metodología de la matriz PEST nos ayudará a analizar los factores externos de la organización que están fuera de su control, pero que pueden influenciar de manera directa.

En nuestro análisis PEST definiremos 4 dimensiones que pueden influenciar en el desarrollo de la empresa.

- **DIMENSION ECONOMICA:** Hemos considerado tres variables que son PBI, inflación y tipo de cambio. El crecimiento del PBI se estima para este año en 4% de acuerdo a las proyecciones del BCRP. Con respecto a la inflación sigue siendo una de las más bajas de la región con 2%. Finalmente el tipo de cambio seguirá fluctuando entre 3.25 y 3.35.
- **DIMENSIÓN POLITICA:** Luego de la vacancia de la presidencia de la República y con la asunción de Martín Vizcarra nuevamente se percibe un entorno de estabilidad política en que los poderes del Estado deben coincidir por los intereses del país. Asimismo se percibe estabilidad en la política tributaria y las normas laborales. Debemos tener en cuenta que a partir del 1° de abril la RMV será de S/ 930.

- **DIMENSION SOCIAL:** la región Tumbes de acuerdo al último Censo de Población registra un incremento demográfico con 241,000 habitantes. Asimismo, se reporta un incremento per cápita a nivel de regiones. No debemos minimizar el tema de la seguridad ciudadana que afecta también a la región Tumbes.
- **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:** en esta dimensión debemos considerar el acceso completo a redes de comunicación.

CALIFICACIÓN: 2.73

Con este resultado se presentan las condiciones favorables y el riesgo tolerable para la inversión y factibilidad del negocio.

Tabla 4.

Análisis PEST:

Implementación de una planta de hielo en la Región Tumbes

		FACTORES				DIMENSIONES	
		Prioridad	Ponderación	Calificación	Contribución	Ponderación	Contribucion
		(1-9)	(%)	(1-4)	(Dimensión)		
DIMENSION ECONOMICA							
1	PBI	7	60%	4	2.4		
2	Inflación	4	30%	3	0.9		
3	Tipo de Cambio	2	10%	2	0.2		
			100%		3.5	20%	0.70
DIMENSION POLITICA							
1	Estabilidad Política	4	50%	2	1		
2	Estabilidad Tributaria	3	30%	4	1.2		
3	Estabilidad Normas Lab.	2	20%	3	0.6		
			100%		2.8	20%	0.56
DIMENSION SOCIAL							
1	Crecimiento Poblacional	3	20%	2	0.6		
2	Ingreso Per Capita	6	50%	4	2		
3	Seguridad Interna	4	30%	3	0.9		
			100%		3.5	30%	1.05
DIMENSION TECNOLÓGICA							
1	Sistemas de Información	5	40%	3	1.2		
2	Comunicaciones	3	10%	2	0.2		
			50%		1.4	30%	0.42
					TOTAL	100%	2.73
							MACRO ENTORNO

INDICADORES - PREMISAS	
Crecimiento PBI	La proyeccion 2018 es de 4% comparada con 2,5% del 2017
Inflación 2%	Continua siendo una de las mas bajas de la región
Ti po de Cambio	Se estima un tipo de cambio estable
Democracia	Martin Vizcarra asume la presidencia por los proximos 3 años
SUNAT	MYPE Tributario
RMV	A partir del 1º de abril S/ 930
Censo 2017	Bordeamos los 32 millones de habitantes
PBI per capita	US\$ 6,506 anuales
Seguridad	Es un problema critico en la región
REDES	Acceso completo a redes de comunicación
CLARO	Cobertura Movil 4G. Banda 700 Mhz

Figura 12: Indicadores económicos y otros - premisas

ESTRATEGIA ELEGIDA

Calificación	Condición del entorno	Enfoque estratégico	Endeudamiento
2.71≅3.00	Las condiciones se presentan favorables y el riesgo tolerable para la inversión y factibilidad del negocio.	Se orienta a emprender la inversión en el sector productivo.	Se estima razonable incrementar el nivel de endeudamiento de la empresa.

Estrategia:

Se implementaran las estrategias dirigidas a la calidad del producto y la atención personalizada al cliente. La entrega oportuna del producto será uno de los ejes estratégicos de la empresa.

Análisis:

Actualmente, se presentan las condiciones favorables para realizar la inversión en la implementación de la planta de hielo en la región Tumbes. Se observa el crecimiento de dos sectores asociados a nuestro negocio: Turismo de playa y gastronómico.

Es un instrumento de análisis que nos permite hacer un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa. Es importante identificar los factores que favorecerán (fortalezas y oportunidades) u obstaculizan (debilidades y amenazas) la consecución de los objetivos organizacionales.

Fortalezas:

- Calidad del producto
- Abastecimiento oportuno
- Automatización de planta
- Socio estratégico

Debilidades:

- Nuevos en el mercado
- Cuellos de botella en el ciclo productivo
- Demora en despachos
- Rotación de personal

Oportunidades:

- Nicho de mercado en crecimiento
- Fortalecimiento de Turismo de Playa y de Frontera
- Crecimiento per cápita
- Ley Mype

Amenazas

- Inestabilidad Política
- Inestabilidad Económica
- Ingreso de Competidores Potenciales
- Seguridad Ciudadana

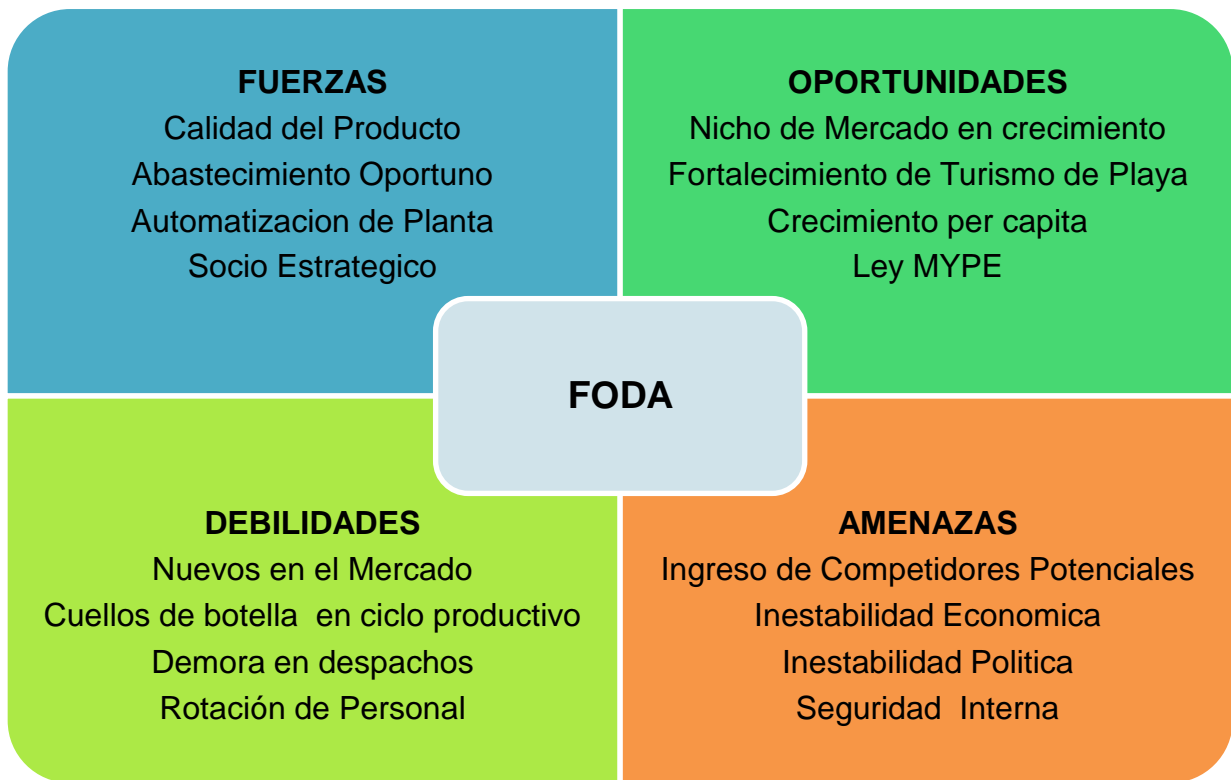


Figura 13. FODA “Consecución de Objetivos Organizacionales”
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.
 Factores Críticos para el Éxito

Fuerzas		Peso	Calificación	Peso P.
1	Calidad del producto	0.18	4	0.72
2	Abastecimiento oportuno	0.16	4	0.64
3	Automatización de planta	0.12	3	0.36
4	Socio estratégico	0.08	2	0.16
5	Filosofía de la empresa	0.06	2	0.12
Debilidades		Peso	Calificación	Peso P.
1	Nuevos en el mercado	0.18	4	0.56
2	Cuellos de botella en ciclo productivo	0.16	2	0.16
3	Demora en despachos	0.12	2	0.16
4	Rotación de personal	0.08	3	0.15
5	Desconocimiento de la misión y visión	0.06	4	0.20
		1.00		3.23

Tabla 6.

Factores Determinantes del Éxito

Oportunidades		Peso	Calificación	Peso P.
1	Nicho de mercado en crecimiento	0.14	4	0.56
2	Fortalecimiento del turismo de playa	0.16	4	0.64
3	Crecimiento per cápita	0.05	3	0.15
4	Ley Mype	0.09	2	0.18
5		0.08	2	0.16
Amenazas		Peso	Calificación	Peso P.
1	Ingreso de competidores potenciales	0.12	4	0.48
2	Inestabilidad política	0.08	2	0.16
3	Inestabilidad económica	0.08	2	0.16
4	Seguridad interna	0.12	3	0.36
5	Desastres naturales	0.08	4	0.32
		1.00		3.17

Debemos considerar como el factor más determinante para el éxito la fortaleza de la calidad del producto, junto al servicio de entrega oportuno con la oportunidad del crecimiento de los sectores asociados a nuestro negocio que son turismo y gastronomía.

Al mismo tiempo se deben tener en cuenta el factor crítico para el éxito que radicaría en que seremos nuevos en el mercado junto al ingreso de competidores potenciales.

2.2. Ámbito de acción del negocio

2.2.1 Fuerzas de Porter

A continuación, se analizan las fuerzas que intervienen en el entorno de toda organización

Amenaza de nuevas incorporaciones de empresas dedicadas al mismo rubro de nuestro negocio.

- ✓ Economías de escala, esto sucede cuando al aumentar el volumen de producción el costo unitario disminuye por un período determinado.
- ✓ Curva de experiencia, se refiere a nuestro capital de cómo saber hacer las cosas bien "Know How".
- ✓ Identificación de la marca, será lo que nos identifique en el mercado como una empresa confiable, seria y fiable.
- ✓ Diferenciación del producto, será lo que marque la diferencia con nuestros competidores en cuanto a calidad del producto y excelencia en el servicio.

Competidores existentes

Representará la fuerza con la que haremos frente a nuestros competidores existentes.

- ✓ Concentración, en nuestro caso se identifican pocas empresas competidoras que dominan el mercado.
- ✓ Diferenciación entre los productos, actualmente se percibe un nivel de insatisfacción con respecto a la calidad del producto por parte de los proveedores actuales. En esta fuerza debemos incidir para que nuestro producto se diferencie del actual y así lograr nuestro posicionamiento.

Productos sustitutos

Representan una amenaza para el sector y están representados por los productos que realizan las mismas funciones. Cubren las mismas necesidades a un precio menor.

Poder de negociación de los clientes

- ✓ Concentración de clientes, serán pocos los negocios que demandarán la mayor demanda del producto. Por ello se deben tener en cuenta que tendrán poder de negociación.
- ✓ Volumen de compra, si nuestros clientes potenciales compran volúmenes elevados del producto, están en condiciones de solicitar descuentos relacionados a sus adquisiciones.

Poder de negociación de los proveedores

Concentración de proveedores, debemos tener en cuenta en nuestro caso particular que se trata de pocas empresas en la región que proveerán los suministros y mantenimiento para que nuestros equipos estén operativos.

2.2.2 Cadena de valor

A través de este modelo teórico planteado por Porter, describiremos las actividades de la organización con el objetivo de crear valor de forma sostenible a nuestros clientes.



Figura 14. Cadena de Valor
Fuente: Elaboración propia

Logística interna

- **Inventarios**, el control de inventarios se llevará a cabo bajo el método PEPS en donde identificaremos las primeras entradas de producción para que puedan ser las primeras salidas en ventas.
- **Almacenaje**, la conservación del producto será en cámaras frías de -20°C
- **Transporte**, se conservará la cadena de frío y la distribución se llevará a cabo en camión frigorífico.
- **Comercialización**, será de tipo B2B (Business to Business) es decir tendrá la característica de llevarse a cabo directamente con empresas.
- **Operaciones**, describirán los procesos para la obtención del producto final (hielo de mesa)



Figura. 15. Proceso para la obtención del producto final
Fuente: Elaboración propia

Logística externa

La atención del pedido vía on line o vía telefónica de forma adecuada debe garantizar la entrega oportuna del producto.

Marketing

Analizaremos las 4Ps en nuestra empresa

- ✓ **Producto** el hielo de mesa debe garantizar el standard de calidad exigido para el consumo humano, así mismo debe cumplir con las características exigidas por el cliente como tamaño, forma y duración de congelación.

- ✓ **Precio** será el establecido por el mercado, luego de nuestro posicionamiento en el mercado y fidelización de nuestros clientes podemos planificar un ajuste del precio teniendo en cuenta algunos indicadores como factor de inflación y costos laborales.
- ✓ **Plaza** estará conformada por los negocios asociados al sector turismo y gastronómico (hoteles, restaurants, discotecas). El modelo de comercialización será empresa a empresa.
- ✓ **Promoción** se tendrán en cuenta los descuentos por volumen de ventas, así como la entrega en concesión de un equipo de congelación -20°C.

Servicios

La atención de reclamos post-venta será una oportunidad para que identifiquemos debilidades en todo el proceso desde la atención del pedido hasta la entrega final del producto. Será realmente una oportunidad de mejora.

Debemos concientizar a todos nuestros colaboradores que en cada etapa del proceso de producción y comercialización de nuestro producto debemos crear valor a nuestros clientes.

Valor Agregado


Radicalará en la diferenciación de nuestro producto y servicio. Específicamente se reflejará en la excelente calidad del producto y la entrega oportuna del mismo (just in time).

2.3. Descripción del bien

A continuación, se presenta la descripción del producto a través de la ficha técnica del mismo.

Tabla 7.

Ficha Técnica de la descripción del producto

NOMBRE	HIELO GOURMET
Descripción	Hielo de mesa, cristalino Apto para consumo humano Tamaño: 1" Peso: 58 grs.
Tipo	SPIKA
Consumidores	Hoteles, restaurantes, discotecas
Características	Producto congelado, macizo, suelto y resistente. Susceptible a descongelarse si no conserva la cadena de frío
Empaque y presentación	Envasado en bolsas de 3 Kg
Rotulado	Incluye características del producto, Fecha de producción y número de lote, Nombre del proveedor, Dirección del proveedor Registro sanitario
Fotografía	

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En la etapa del servicio consideramos los siguientes procesos:

- ✓ Recepción del pedido (ventas)
- ✓ Recepción planta (producción)

- ✓ Recepción almacén (inventarios)
- ✓ Despacho pedido (transporte)
- ✓ Atención pedido (100%)



Figura 16. Etapa del servicio: Procesos
Fuente: Elaboración propia

En esta etapa consideramos momentos de la verdad a la atención del pedido que debe ser recepcionado de manera clara y exacta, pues de este punto de partida dependerán los demás. Asimismo, se considera momento de la verdad al despacho de pedido que puede presentar contingencias como algún desperfecto del vehículo, intervención policial. Finalmente un momento de la verdad crítico es que nuestro cliente reciba su pedido en óptimas condiciones, en el lugar y tiempo oportuno.

2.4. Estudio de la demanda

De acuerdo a nuestro plan de negocio los factores determinantes para el incremento de la curva de la demanda serían los siguientes:

- a. **Ausencia de competidores:** actualmente no existe una planta de hielo en la región Tumbes. La más cercana se encuentra en la región Piura y no cubre la demanda de forma satisfactoria. Es la apreciación recogida de fuentes primarias a través de las encuestas y entrevistas.
- b. **Fidelización de clientes:** estimamos que en el año 2 debemos tener el 50% de nuestro público objetivo fidelizado en base a la calidad de nuestro producto y la diferenciación del servicio que radicará en la entrega oportuna.
- c. **Incremento de sectores asociados a nuestro negocio:** es el caso del sector turismo mediante la promoción de MINCETUR del turismo de playa y turismo de frontera.

Paralelamente también debemos considerar los factores que por el contrario contribuirían a que la curva de la demanda decrezca.

- a. **Inestabilidad política:** Debemos considerar este escenario, puesto que afectaría la economía a nivel regional y nacional.
- b. **Seguridad interna:** el índice de delincuencia en la región es un tema preocupante pero no debe ser freno para las inversiones en nuestro país y mucho menos en las regiones.

- c. **Desastres naturales:** en la región debemos tener presente como factor determinante la presencia del Fenómeno del Niño Costero que tiene una frecuencia de 7 años promedio.
- d. **Incremento de los ingresos:** a medida que se incrementan los ingresos de los clientes se incrementará su poder adquisitivo del producto deseado.

2.5. Estudio de la oferta

En el negocio los factores que determinarían el incremento de la curva de la oferta serían:

- a. **Economía de escala:** el costo de producción por unidad disminuye a medida que la producción aumenta. Somos conscientes que esto podríamos lograrlo solo incrementado nuestra capacidad instalada de planta.
- b. **Nueva tecnología:** la automatización de planta es un objetivo que pretendemos alcanzar a mediano plazo y que iría de la mano con la producción a escala.

2.6. Determinación de la demanda insatisfecha

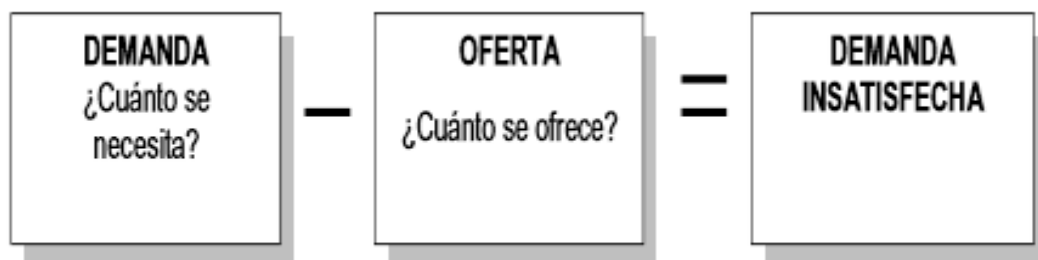


Tabla 8.
Determinación de la demanda insatisfecha

Año	Demanda proyectada m³	Oferta m³	Demanda insatisfecha m³
1	105	75	(30)
2	111	90	(21)
3	117	110	(7)
4	124	132	8
5	130	161	31

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que durante el periodo 1 se muestra una demanda insatisfecha siendo nuestra participación del mercado local del 70%. A partir del periodo 4 los valores se muestran positivos y podemos pensar, a su vez, en la expansión de nuestro producto a otras áreas geográficas.

2.7. Proyecciones o provisiones para comercializar

En este caso realizaremos un enfoque cuantitativo a través de encuestas en campo, luego de determinar el tamaño de la muestra. Nuestro público objetivo serán los negocios involucrados en el consumo de hielo gourmet como hoteles, restaurants y discotecas en la región Tumbes.

INSTRUMENTOS:

- a. DEMANDA = cliente
- b. PRODUCTO = cliente
- c. FRECUENCIA = cliente
- d. PRECIO = cliente, competencia

- e. CANALES DE COMUNICACIÓN = cliente, competencia
- f. CANALES DE COMERCIALIZACION = cliente, competencia
- g. MARCA = cliente, competencia
- h. COMPETENCIA = observación, competencia
- i. VALOR AGREGADO = observación, cliente

TAMAÑO DE LA MUESTRA

- z = 2%
- p = 50
- q = 50
- N = 100
- e = 3%

$$n = \frac{(p \cdot q) \cdot Z^2 \cdot N}{(\epsilon)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Aplicando la fórmula con los datos dados, se tiene:

$$n = \frac{(2)^2 (50) (50) (100)}{(3)^2 (100 - 1) + (2)^2 (50) (50)}$$

$$n = \frac{1,000,000}{10,981}$$

$$n = 91.07$$

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA DEMANDA DE HIELO EN CUBOS EN LA REGION TUMBES

A.- Solicitud de colaboración

Solicitamos su valiosa colaboración respondiendo al siguiente cuestionario. La información que usted proporcione será empleada para la elaboración de un estudio de factibilidad. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y empleadas en la investigación de mercado del producto en referencia.

B.- Objetivo:

Obtener información relacionada a la demanda del hielo en cubos en la región Tumbes.

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué cantidad de hielo en cubos compra a la semana? (DEMANDA)
1 a 5 kg () 6 a 10 kg () 11 a 20 kg () más de 20 kg ()
2. ¿Tiene establecido algún acuerdo con algún proveedor para el suministro periódico del hielo en cubos? (COMPETENCIA)
Si () No ()
3. ¿Dónde realizó la compra del hielo en cubos? (CANAL DE COMERCIALIZACIÓN)
Supermercados () Bodega () Proveedor ()
Fábrica de hielo () Estación de combustible (Grifo) ()
4. ¿Qué marcas de hielo en cubro conoce? (COMPETENCIA)
Buena vida () Iglu () Señor Hielo () DeHielo () Otra
5. ¿Cómo le gustaría poder adquirir este producto? (CANAL DE DISTRIBUCIÓN)
Entrega en local () Lugar de acopio () Otro ()
6. ¿En qué horario preferiría la entrega del producto?
8 a 12 m () 12 m a 6 pm () 6 pm a 10 pm ()
7. ¿En qué período de tiempo, considera oportuno el abastecimiento del hielo en cubos? (FRECUENCIA)
Diario () Interdiario () Semanal ()
8. ¿En qué presentación prefiere la disponibilidad del producto? (PRODUCTO)
1 kg () 2 kg () 3 kg () 5 kg () Otro, ¿cuál?
9. ¿A la forma habitual de abastecimiento, que le falta para ser la mejor opción? (VALOR AGREGADO)

.....
.....

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta 1: ¿Qué cantidad de hielo en cubos compra a la semana?

1 a 5 kg () 6 a 10 kg () 11 a 20 kg () más de 20 kg ()

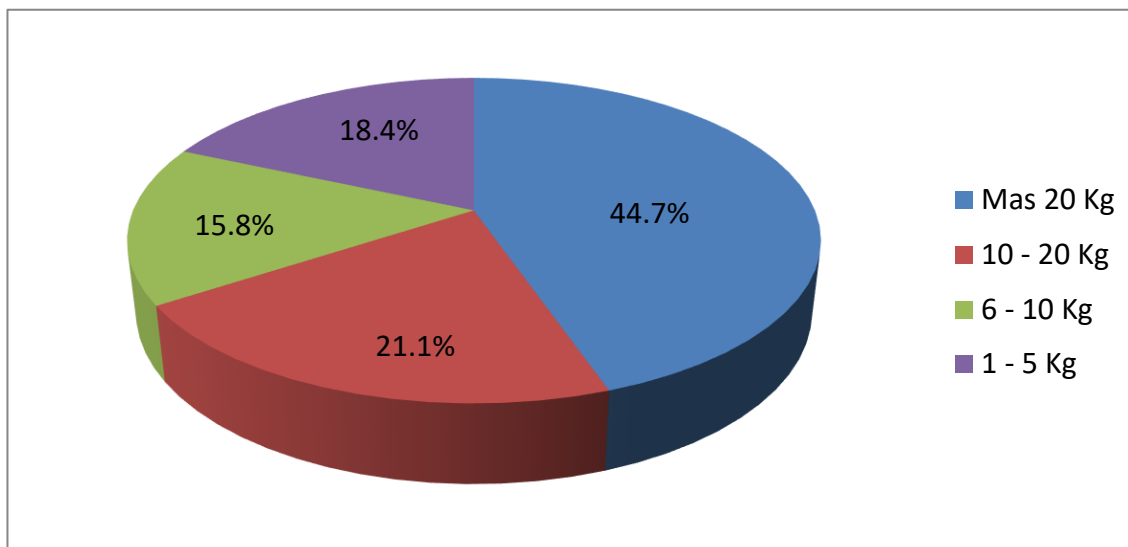


Figura 17. Demanda de hielo en cubos

Fuente: Elaboración propia

Resultado: la demanda semanal del 44% de la población encuestada está por encima de los 20 Kg., 21% demanda ente 10-20 Kg., 15% demanda entre 6-10 Kg., y finalmente el 18% demanda entre 1-5 Kg/semana.

Pregunta 2: ¿Tiene establecido convenio previo con algún proveedor para el suministro periódico de hielo en cubos?

Si () No ()

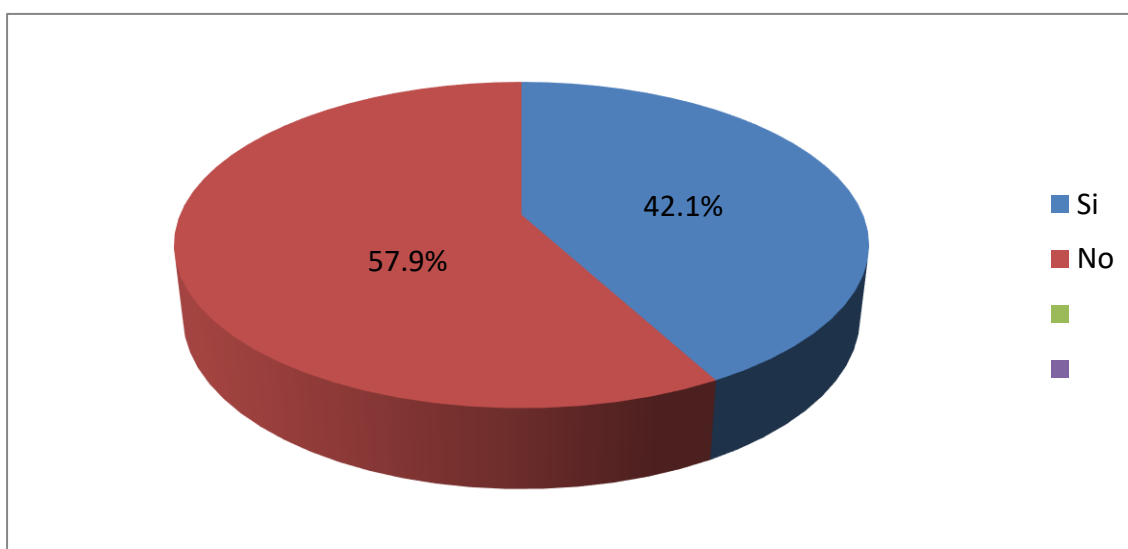


Figura 18. Convenio previo con proveedor

Fuente: Elaboración propia

Resultado: El 57% de la población encuestada declara que no tiene establecido ningún tipo de convenio y/o acuerdo con algún proveedor formal. El 42% señala que si lo tiene.

Pregunta 3: ¿Dónde realiza la compra del hielo en cubos?

Supermercados () Bodega () Proveedor ()
 Fábrica de hielo () Estación de combustible (Grifo) ()

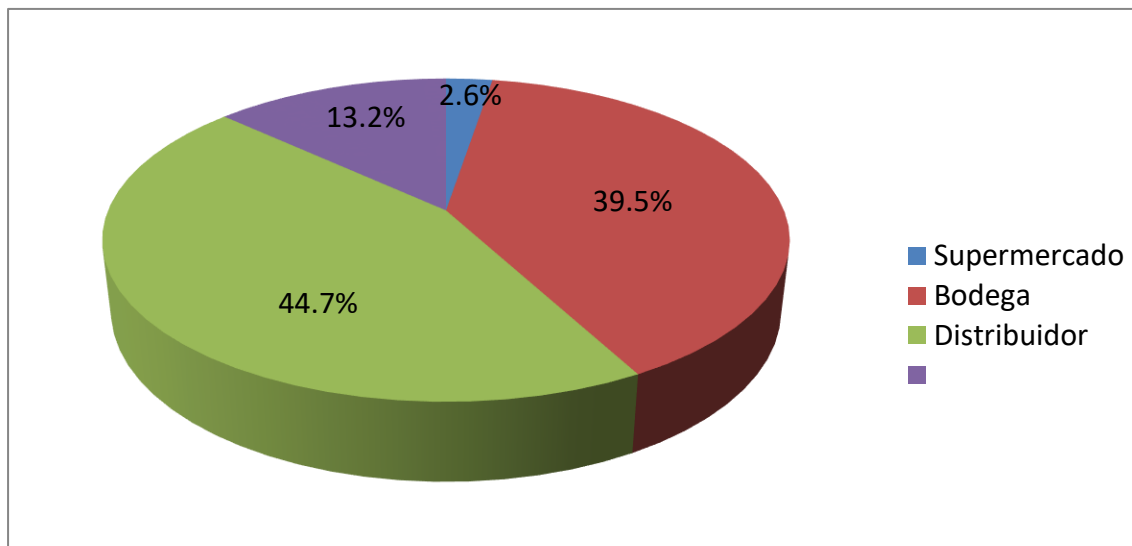


Figura 19. Canal de comercialización
 Fuente: Elaboración propia

Resultado: En cuanto al tipo de proveedor que suministra el producto en la región, los resultados muestran que el 44% es suministrado por un distribuidor, 30% por una bodega, 13% por la fábrica y solo el 2% por supermercado.

Pregunta 4: ¿Qué marcas de hielo en cubos conoce?

Buena vida () Iglu () Señor Hielo () DeHielo () Otra

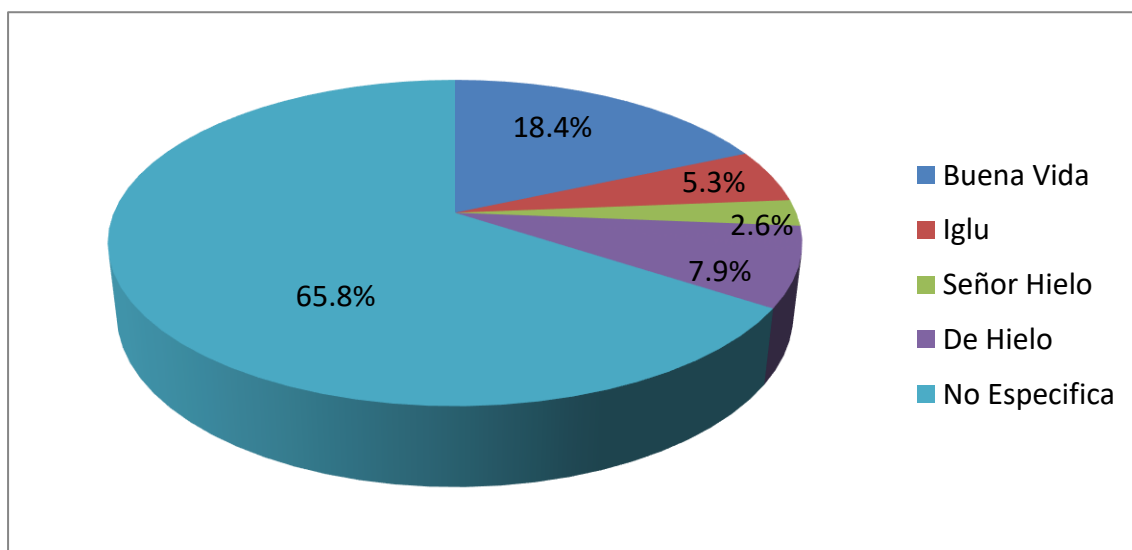


Figura 20. Marca de hielo
 Fuente: Elaboración propia

Resultados: los resultados demuestran que no existe identificación de marca en la población encuestada. El 65% no especifica, 18% se identifica con la marca Buena Vida, 7% con la marca De Hielo, 5% con la marca Iglu y finalmente el 2% con la marca De Hielo.

Pregunta 5: ¿Cómo le gustaría poder adquirir este producto?

Entrega en local () Lugar de acopio () Otro ()

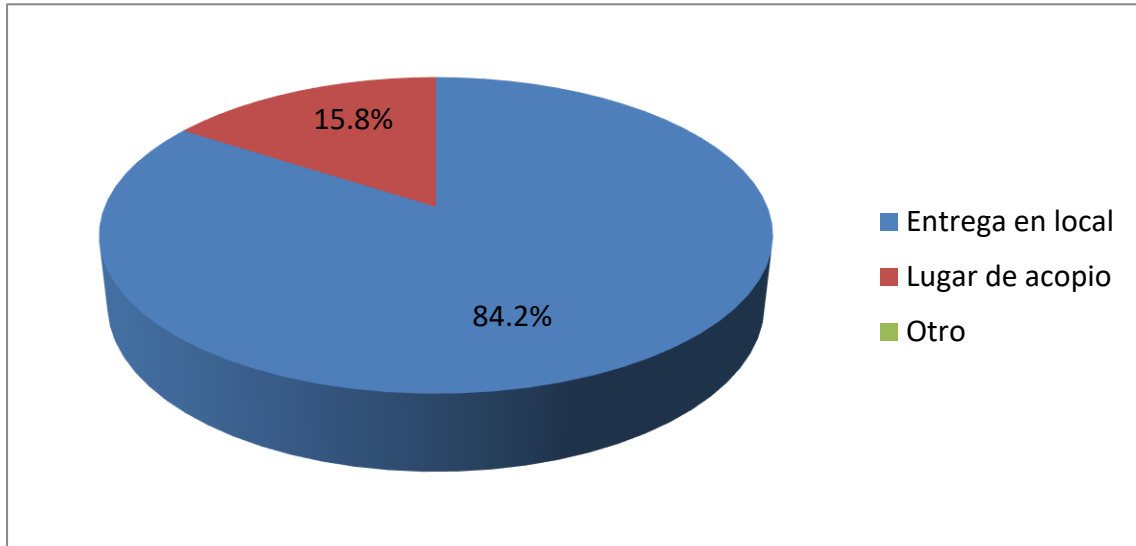


Figura 21. Canal de distribución
Fuente: Elaboración propia

Resultados: el 84% de la población encuestada prefiere que el producto llegue a su local bajo pedido y solo el 15% sostiene que preferiría un lugar de acopio.

Pregunta 6: ¿En qué horario preferiría la entrega del producto?

8 a 12 m () 12 m a 6 pm () 6 pm a 10 pm ()

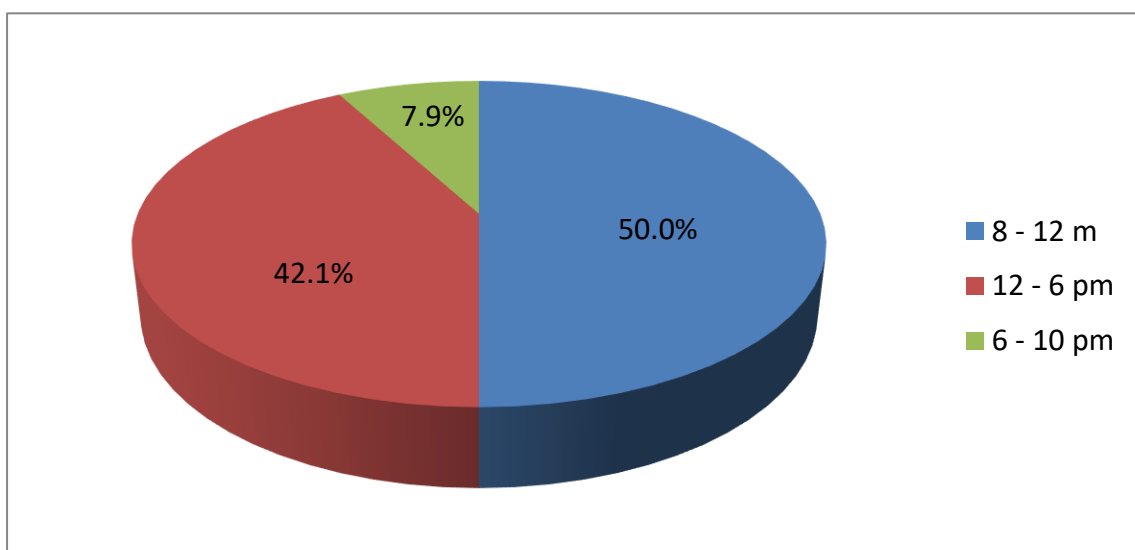


Figura 22. Horario de entrega
Fuente: Elaboración propia

Resultados: Claramente se visualiza que la preferencia en el horario de entrega del producto es de dos turnos, 50% prefiere por la mañana, 42% por la tarde y solo el 7% por la noche.

Pregunta 7: ¿En qué periodo de tiempo, considera oportuno el abastecimiento del hielo en cubos?

Diario () Interdiario () Semanal ()

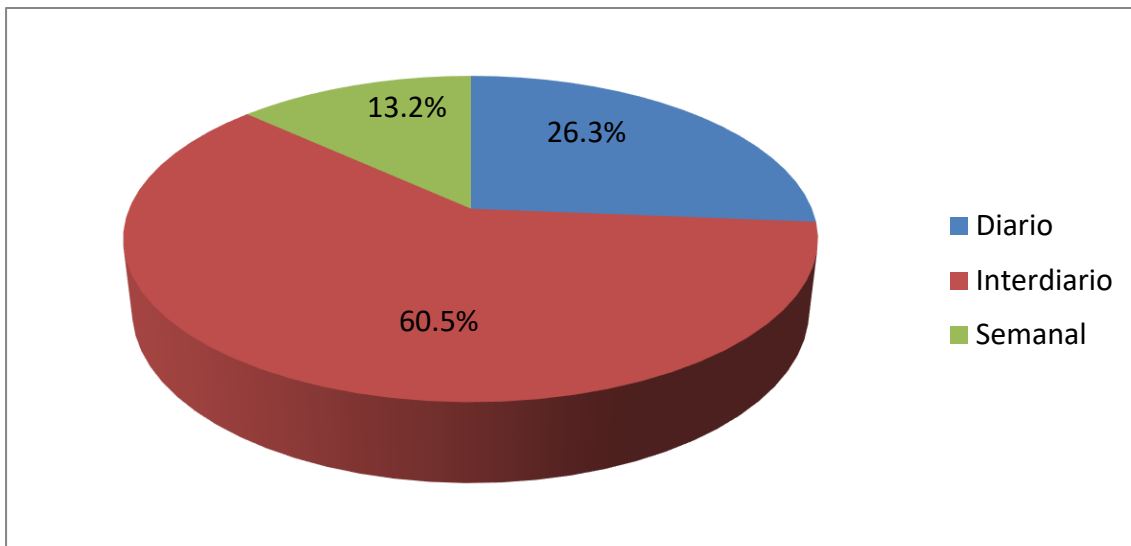


Figura 23. Frecuencia de entrega
Fuente: Elaboración propia

Resultados: los resultados demuestran que la preferencia por la frecuencia de entrega es inter-diaria con un 60%, 26% prefiere diariamente y solo el 13% prefiere semanalmente.

Pregunta 8: ¿En qué presentación prefiere la disponibilidad del producto?

1 kg () 2 kg () 3 kg () 5 kg () Otro, ¿cuál?

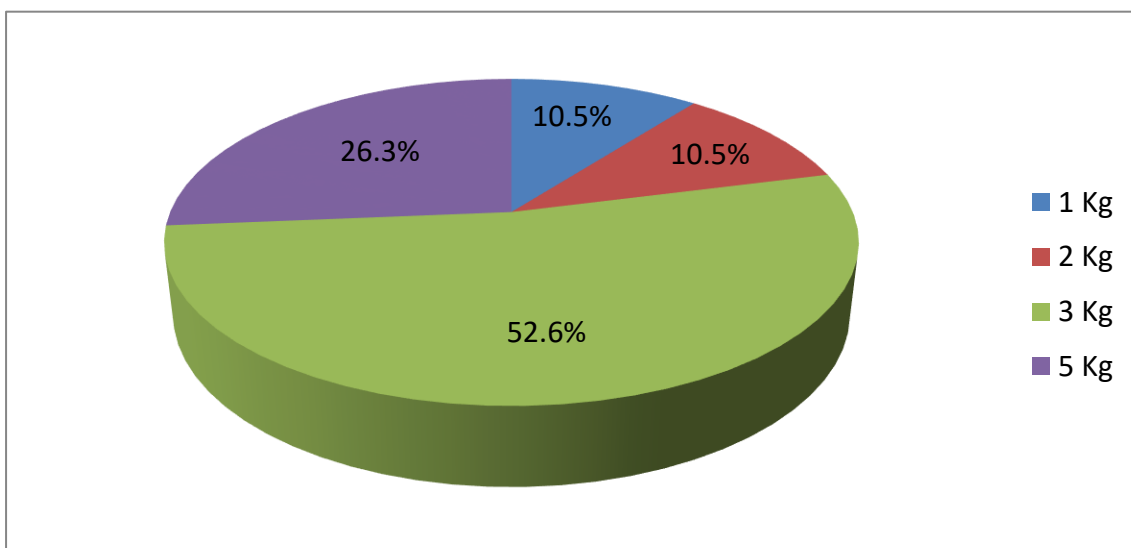


Figura 24. Presentación del producto
Fuente: Elaboración propia

Resultados: Del total de la población encuestada el 52% prefiere la presentación de 3Kg, 26% de 5 Kg, 10% de 2Kg y, finalmente, 10% de 1Kg.

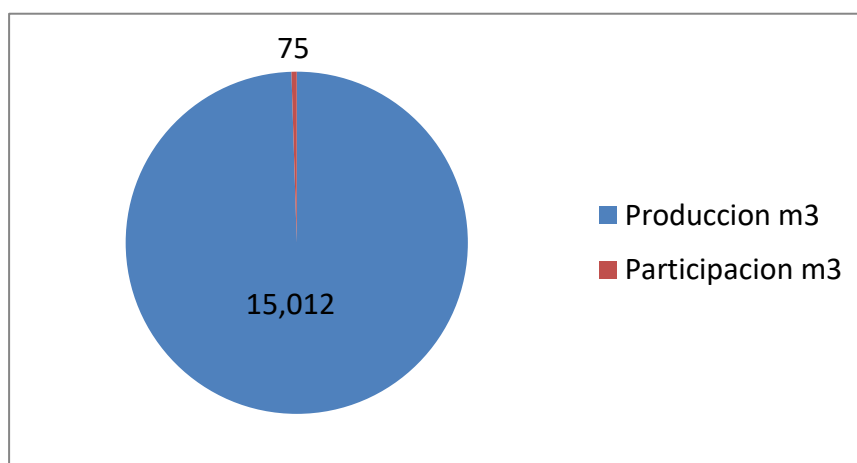
Pregunta 9: ¿A la forma habitual de abastecimiento, que le falta para ser la mejor opción?

En cuanto al valor agregado casi el 80% de la población encuestada coincidió e hizo énfasis en la calidad del producto y la entrega oportuna del mismo en el lugar y tiempo indicado de acuerdo a su orden de pedido.

2.8. Descripción de la política comercial

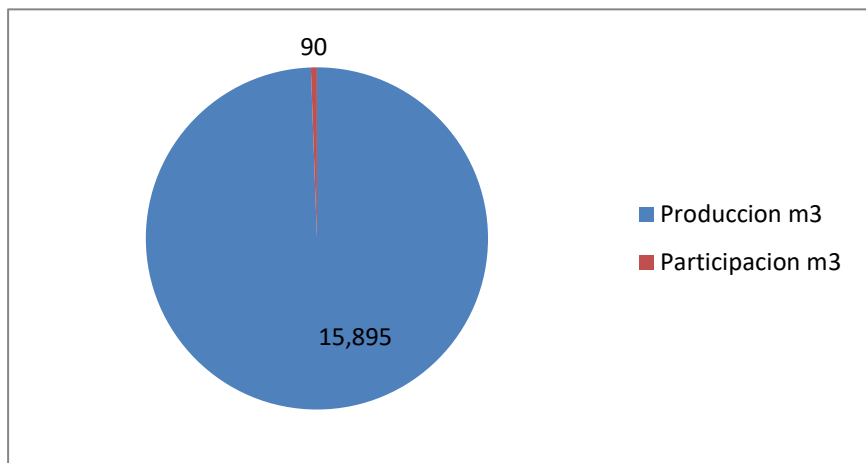
Para describir nuestra política comercial, lo detallaremos por los cinco primeros años.

Año 1	
Participación	0.50 %
Producción m ³	75
Producto	S/. 3,000
Precio	S/. 6.00
Plaza	Tumbes
Promoción	S/. 3,000



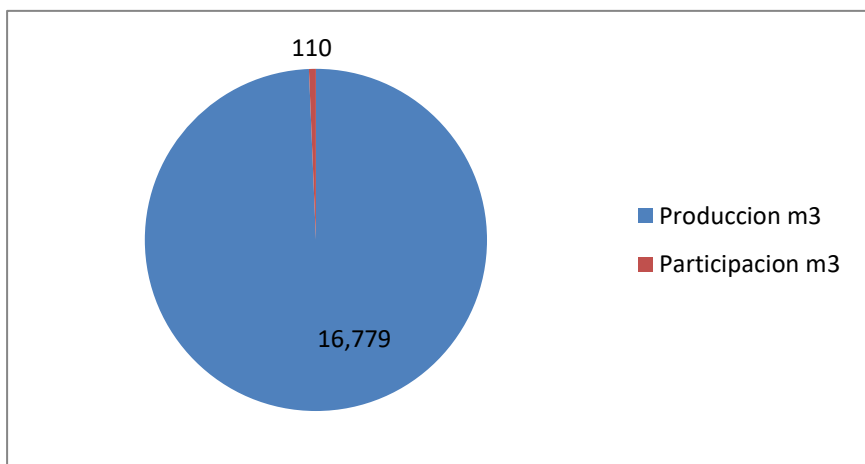
POLÍTICA: Con respecto al producto conservará el standard de calidad requerido para el consumo humano. Desde el periodo uno se agregará innovación al empaque, lo cual tendrá un costo adicional a los costos de producción. Nuestro precio de introducción será el mismo del mercado vigente. En esta etapa inicial la plaza estará dirigida solo a los negocios de la ciudad de Tumbes. En cuanto a la promoción estará a cargo de nuestra fuerza de ventas. Estamos convencidos que nuestra mejor promoción será la calidad de producto, así como la entrega oportuna del mismo.

Año 2	
Participación	0.57 %
Producción m ³	90
Producto	S/. 1,000
Precio	S/. 6.60
Plaza	Tumbes
Promoción	S/. 15,000



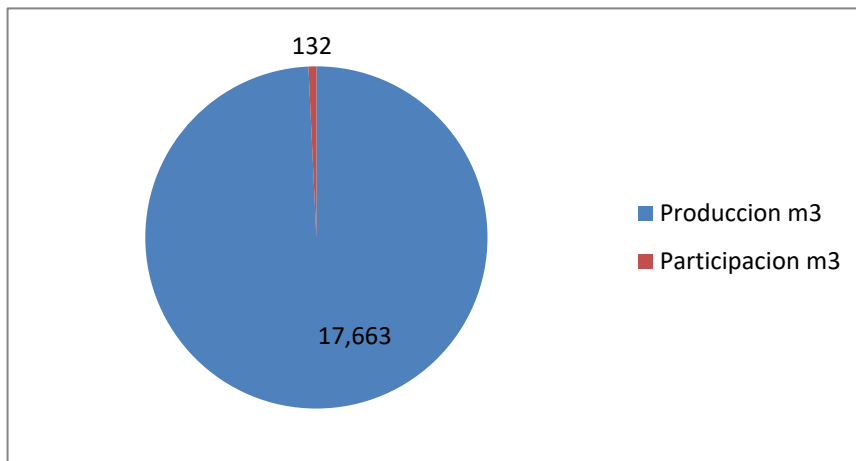
POLÍTICA: en el segundo periodo conservaremos el mismo precio en tanto vamos logrando el posicionamiento en el mercado y la fidelización de nuestros clientes. Continuaremos con la misma plaza y realizaremos una inyección de capital en la adquisición de equipos de refrigeración para la promoción de nuestro producto bajo la modalidad de concesión para clientes que registren volúmenes de ventas significativos.

Año 3	
Participación	0.66 %
Producción m ³	110
Producto	S/. 1,000
Precio	S/. 7.30
Plaza	Tumbes, Piura
Promoción	S/. 3,000



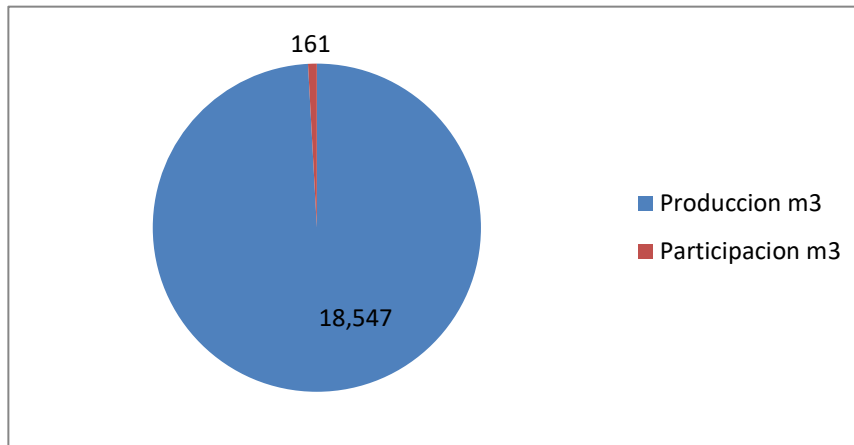
POLÍTICA: nuestro producto registrará en el periodo 3 un incremento del 8% y la plaza tendrá una extensión hacia las playas de Piura. La promoción estará a cargo de nuestra fuerza de ventas.

Año 4	
Participación	0.75 %
Producción m ³	177
Producto	S/. 1,000
Precio	S/. 8.00
Plaza	Tumbes, Piura
Promoción	S/. 1,000



POLÍTICA: De mantenerse las mismas condiciones del entorno, continuaremos con la misma política de diferenciación del producto y del servicio, creando valor a nuestros clientes respecto al producto, precio, plaza y promoción.

Año 5	
Participación	0.87 %
Producción m ³	161
Producto	S/. 1,000
Precio	S/. 8.80
Plaza	Tumbes, Piura, Loja, Machala
Promoción	S/. 3,000



POLÍTICA: En nuestro primer quinquenio nuestra marca debe estar posicionada en el mercado. Pretendemos extender nuestra área geográfica hacia la frontera con el Ecuador explorando mercados en Loja y Machala a través de nuestra fuerza de ventas.

2.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio

Tabla 9.

Proyección de la tendencia (producción de hielo de mesa en m³)

	Años (t)	Producción m ³ (yt)
2013	1	10,593
2014	2	11,476
2015	3	12,360
2016	4	13,244
2017	5	14,128
2018	6	15,012 ¹
2019	7	15,895
2020	8	16,779
2021	9	17,663
2022	10	18,547

	T	(yt)	(t*yt)	t*t
	1	10,593	10,593	1
	2	11,476	22,952	4
	3	12,360	37,080	9
	4	13,244	52,976	16
	5	14,128	70,640	25
Totales	15	61,801	194,241	55

¹ Camones Agapito, Ronal (2013). *Localización y disposición de planta utilizando el método SLP en una embotelladora* (Tesis Pre-grado). Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.

$$\begin{aligned} \text{Promedio (t)} &= 3.0 \\ \text{Promedio (yt)} &= 12,360.2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} b_1 &= 883.80 \\ b_0 &= 9,708.80 \end{aligned}$$

PROYECCIONES (2018 – 2022)

$$\begin{aligned} t_6 &= 9,708.80 + (883.80 + 6) \\ t_6 &= 15,011.60 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t_7 &= 9,708.80 + (883.80 + 7) \\ t_7 &= 15,895.40 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t_8 &= 9,708.80 + (883.80 + 8) \\ t_8 &= 16,779.20 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t_9 &= 9,708.80 + (883.80 + 9) \\ t_9 &= 17,663.00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t_{10} &= 9,708.80 + (883.80 + 10) \\ t_{10} &= 18,546.80 \end{aligned}$$

De acuerdo al cálculo de la proyección de la tendencia a nivel de Lima metropolitana como fuente secundaria y de acuerdo a los resultados de nuestras fuentes primarias (encuestas), prevemos una participación del mercado a partir del año 1 del 0.5%.

Tabla 10.

Proyección de la participación en el mercado

Años	Período	Producción m³	Participación m³
2018	1 (0.50%)	15,012	75.00
2019	2 (0.57%)	15,895	90.60
2020	3 (0.66%)	16,779	110.74
2021	4 (0.75%)	17,663	132.47
2022	5 (0.87%)	18,547	161.36

III. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Tamaño del negocio

El tamaño del negocio estará definido por la capacidad instalada de producción y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la mayor rentabilidad económica. Los factores que debemos tener en cuenta para la determinación del tamaño del negocio son:

- La demanda
- La tecnología y equipos
- Suministros y materiales
- Medios de financiamiento
- Recursos Humanos

3.1.1 Demanda proyectada

De acuerdo al cálculo de la proyección de la tendencia, asociado a los resultados de nuestras fuentes primarias (encuestas), prevemos una participación de mercado ascendente a partir del año 2 en la región Tumbes.

Tabla 11.
Participación de mercado a partir del año 3

Años	Período	Producción (m³)	Participación (m³)
2018	1 (0.50%)	15,012	75.00
2019	2 (0.57%)	15,895	90.60
2020	3 (0.66%)	16,779	110.74
2021	4 (0.75%)	17,663	132.47
2022	5 (0.87%)	18,547	161.36

Fuente: Elaboración propia

3.2. Proceso y tecnología

3.2.1 Descripción y diagrama de los procesos

En nuestro negocio se distinguen dos procesos:

- a. **Producción:** el proceso productivo se inicia con el ingreso del agua al sistema de filtración, luego pasara al sistema de purificación. Posteriormente a la fabricadora de hielo que producirá la materia prima y llenará el almacenador. Finalmente, serán llenadas las bolsas de 3 Kgs con la materia prima para su posterior almacenamiento en el cuarto frio.

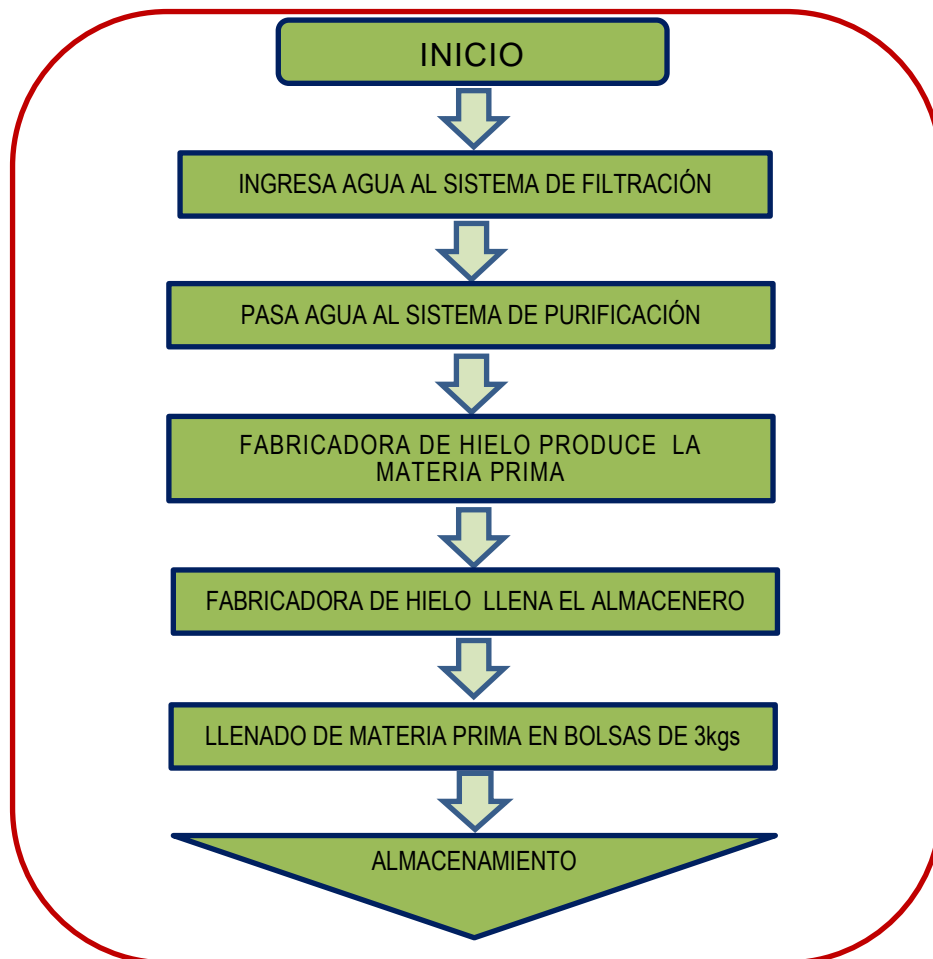


Figura 25: Flujo de Producción

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt del proceso de producción diaria donde se muestran las diferentes actividades distribuidas en un turno de 8 horas para lograr una producción de 134 kilos equivalente a 45 bolsas de 3kgs.

Tabla 12.
Diagrama de Gantt de Producción

ACTIVIDADES	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
1. Ingresar H ₂ O Sistema Filtración								
2. Ingresar H ₂ O Sistema Purificación								
3. Ingresar Fabricadora de Hielo								
4. Ingresar Depósito Almacenero								
5. Empaquetadora								
6. Almacenamiento								

Fuente: Elaboración propia

- b. **Comercialización:** el tipo de comercialización será Business to Business (B2B), es decir empresa a empresa. Este proceso se iniciará con la recepción del pedido por la administración, quien inmediatamente lo derivará al área de despacho. Se cargarán las cantidades necesarias para atender los pedidos del día. Manejar de acuerdo a la hoja de ruta. Entregar el pedido con su respectiva factura.

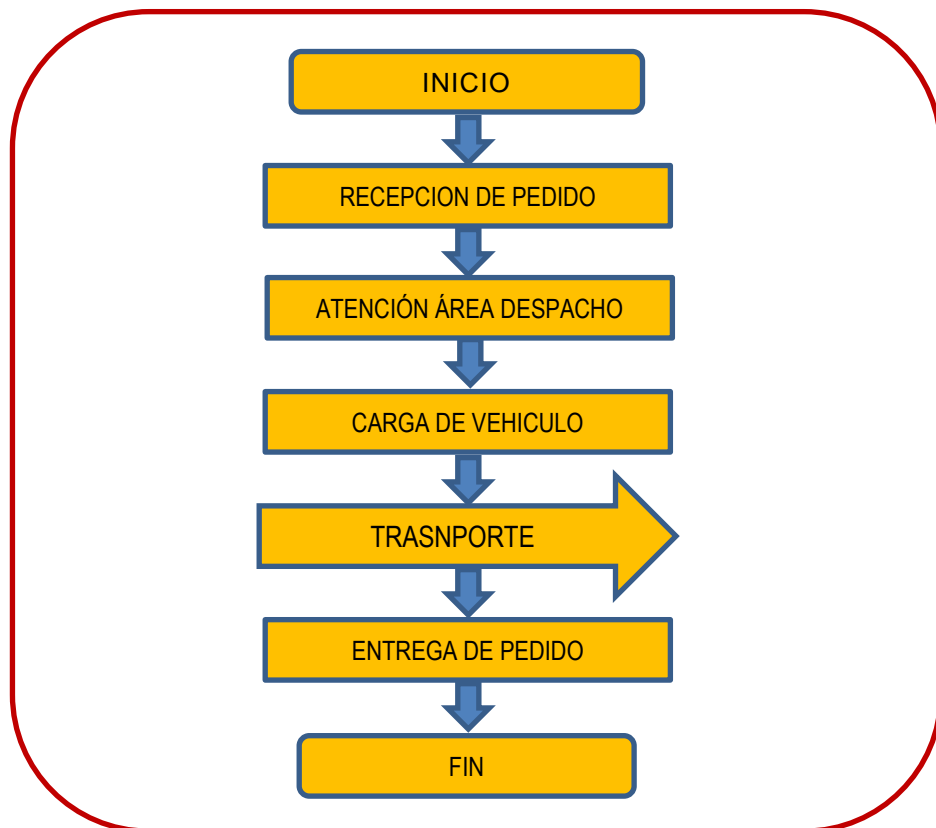


Figura 26. Flujo de Comercialización

A continuación se muestra el diagrama de Gantt del proceso de comercialización diario, donde se estima que la entrega de un día de producción se realizará en una jornada de 5 horas diarias.

Tabla 13.

Diagrama de Gantt de Comercialización

ACTIVIDADES	H1	H2	H3	H4	H5
1. Recepción Pedido					
2. Atención Despacho					
3. Carga Vehículo					
4. Transporte					
5. Entrega Pedido					

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Capacidad de planta y operaciones

Estará representada por la capacidad de producción expresada en unidades producidas en determinado tiempo. Se pueden establecer 3 formas:

- Sobre-producción: cuando la planta produce más unidades de las requeridas por el mercado.
- Producción óptima: cuando se alcanza el punto de equilibrio, es decir, se vende lo que se produce.
- Producción deficiente: podría reflejarse en el bajo rendimiento de las máquinas, cuellos de botella, gran número de devoluciones lo cual finalmente afectaría la rentabilidad del negocio.

En el caso de nuestra capacidad mínima instalada operaremos en un solo turno de 8 hrs como se muestra en la tabla siguiente

Tabla 14:
Capacidad Mínima Instalada

Producción	Unidad	Hora	Día	Semana	Mes	Año
Hielo de mesa	Kg	17	134	802	3,206	38,477
Hielo de mesa	Bolsa 3 kg	6	45	267	1,609	12,826

Fuente: Elaboración propia

En el caso de nuestra capacidad máxima instalada operaremos en tres turnos de 8 hrs.

Tabla 15.
Capacidad Máxima Instalada

Producción	Unidad	Hora	Día	Semana	Mes	Año
Hielo de mesa	Kg	17	408	2,856	11,424	137,088
Hielo de mesa	Bolsa 3 kg	6	136	952	3,808	45,696

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Cuadros de requerimientos

Equipos	Marcas	Características
Sistema de osmosis inversa	Canature	100 gln/día
Tanque de agua	Eternit	2,000 lts
Fabricadora de hielo	ITV	408 kg/lt
Transpaleta manual	Liugong	2,500 kg
Embasadora	Doypack	
Ultra congeladora (-70)	Nuaire	1,000 lts
Congeladora (-20)	Frigidaire	473 lts
All in one 23.8"	HP	4GB 1TB
Impresora multifuncional	Epson	L210

SUMINISTROS
Cartucho partículas 05 micras
Cartucho partículas 20 micras
Cartucho carbón activo
Bolsas ziplock

RECURSOS HUMANOS

Cargo	R. Bruta	SIS 4.5%	R. Total	ONP 13%	R. Neta
			Empleador		Empleado
Gerente	2,000	90	2,090	260	1,740
Secretaría	1,000	45	1,045	130	870
Jefe Producción	1,200	54	1,254	156	1,044
Operario	1,000	45	1,045	130	870
Vendedor	600	27	627	78	522
TOTAL S/.	5,800	261	6,061		

INDUMENTARIA Y EQUIPOS DE SEGURIDAD

Uniforme

Zapatos de seguridad

Guantes de gamuza

Extintores

MOBILIARIO

Escritorio

Archivador

Sillas

Mesas de trabajos

GASTOS GENERALES

Alquiler

Luz

Agua

Teléfono

Internet

Arbitrios

Licencia de funcionamiento

Inspección INDECI

3.2.4 Infraestructura y características físicas

La planta tendrá un área de 150 m² de 10 x15 con la siguiente distribución:

- Producción y envasado: en esta área se llevara a cabo todo el proceso de producción y envasado.
- Almacén en esta área se ubicará el cuarto frio con todos los equipos de congelación.
- Carga y descarga en esta carga se cargarán las bolsas de 3Kg. Directamente al vehículo frigorífico.
- Oficina administrativa, desde esta área se llevaran a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y supervisión de los procesos de producción y comercialización.



Figura 27: Layout de Planta
Fuente: Elaboración Propia

3.3. Localización del negocio

Para la ubicación de la planta de hielo se consideraron tres alternativas.

- A Ubicar la planta en la provincia de Contralmirante Villar.
- B Ubicar la planta en la capital de la región Tumbes.
- C Ubicar a planta en la provincia de Zarumilla.



Figura 28: Mapa de Tumbes
Fuente: Google Maps

3.3.1 Análisis de factores de ubicación

Los factores que se tuvieron en cuenta para determinar la ubicación de la planta son los siguientes:

FACTOR COMERCIAL

Posición estratégica

Ubicación industrial

Disponibilidad de espacio

Costo de alquiler

FACTOR ESTRATÉGICO

Alianza estratégica

Área Urbana

Servicios básicos

Seguridad interna

FACTOR LEGAL

Ordenanzas municipales

Impuestos fiscales

Multas

FACTOR AMBIENTAL

Tratamientos de residuos solidos

Cultura de reciclaje

Acceso a Biodigestor

Tabla 16.
Matriz de Factores

Factores	A	B	C
1. Factor Comercial			
1.1. Posición estratégica	2	4	3
1.2. Ubicación industrial	3	5	2
1.3. Disponibilidad de espacio	3	4	3
1.4. Costo de alquiler	3	5	3
TOTAL PONDERADO	11	18	11
2. Factor Estratégico			
2.1. Alianza estratégica	1	4	1
2.2. Área urbana	2	4	3
2.3. Servicios básicos	3	4	3
2.4. Seguridad interna	2	3	2
TOTAL PONDERADO	8	15	9
3. Factor Legal			
3.1. Ordenanzas municipales	4	4	4
3.2. Impuestos fiscales	3	3	3
3.3. Multas por infracciones	3	3	3
TOTAL PONDERADO	10	10	10
4. Factor Ambiental			
4.1. Tratamiento de residuos sólidos	2	3	2
4.2. Cultura de reciclaje	2	3	2
4.3. Acceso a biodigestor	1	4	1
TOTAL PONDERADO	5	10	5
TOTAL FINAL PONDERADO	34	53	35

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.

Matriz de Ponderación de Factores

Factores	%	A	B	C
1. Factor Comercial				
1.1. Posición estratégica	15%	0.3	0.6	0.5
1.2. Ubicación industrial	8%	0.2	0.4	0.2
1.3. Disponibilidad de espacio	8%	0.2	0.3	0.2
1.4. Costo de alquiler	9%	0.3	0.5	0.3
TOTAL PONDERADO	40%	1.0	1.8	1.2
2. Factor Estratégico				
2.1. Alianza estratégica	10%	0.1	0.4	0.1
2.2. Área urbana	5%	0.1	0.2	0.2
2.3. Servicios básicos	5%	0.2	0.2	0.2
2.4. Seguridad interna	10%	0.2	0.3	0.2
TOTAL PONDERADO	30%	0.6	1.1	0.7
3. Factor Legal				
3.1. Ordenanzas municipales	3%	0.1	0.1	0.1
3.2. Impuestos fiscales	3%	0.1	0.1	0.1
3.3. Multas por infracciones	4%	0.1	0.1	0.1
TOTAL PONDERADO	10%	0.3	0.3	0.3
4. Factor Ambiental				
4.1. Tratamiento de residuos sólidos	5%	0.1	0.2	0.1
4.2. Cultura de reciclaje	5%	0.1	0.2	0.1
4.3. Acceso a biodigestor	10%	0.1	0.4	0.1
TOTAL PONDERADO	20%	0.3	0.8	0.3
TOTAL FINAL PONDERADO	100%	2.2	4.0	2.5

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los valores ponderados, la mejor alternativa de ubicación de la planta de hielo será la alternativa B con mayor porcentaje ponderado que radica en los factores comercial y estratégico.

Nuestro negocio apuesta por la descentralización y el desarrollo de las regiones del país. En este sentido la planta de producción de hielo estará ubicada en la Carretera Panamericana Norte Km. 1275, Puerto El Cura, Tumbes.



Figura 29: Plano de Ubicación
Fuente: Google Maps

La planta estará ubicada en la zona industrial de la ciudad y en consulta previa con la autoridad edil, no presentaríamos restricciones para acceder al cumplimiento de los requisitos previo al inicio de operaciones.

IV. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

4.1. Inversión Fija

La inversión fija comprende la inversión tangible e intangible necesaria para la realización del proyecto. Cabe mencionar que se considera inversión a todas las adquisiciones de bienes y servicios que formaran parte del patrimonio de la empresa.

4.1.1 inversión Tangible

Está conformada por los bienes fácilmente identificables de forma real y objetiva. Como se muestra a continuación

- Mobiliario (oficina y producción)
- Máquinas y Equipos (producción)

Para el caso del mobiliario, máquinas y equipos debemos considerar la depreciación.

Tabla 17.

Mobiliario y útiles de oficina

Bienes	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Silla para escritorio	2	250.00	500.00
Escritorio	2	500.00	1,000.00
Equipo de cómputo All in One	2	2,000.00	4,000.00
Equipo multifuncional	1	750.00	750.00
Útiles de oficina		250.00	250.00
			6,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

Mobiliarios de producción

Bienes	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Mesa de trabajo (acero)	2	1,000.00	2,000.00
Estantes de almacén	2	400.00	800.00
			2,800.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.

Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Equipo osmosis reversa	1	1,500.00	1,500.00
Tanque de H ₂ O 2,500	2	900.00	1,800.00
Fabricación de hielo	1	27,720.00	27,720.00
Embasadora	1	3,000.00	3,000.00
Transpaleta manual	1	1,200.00	1,200.00
Congeladora (-20)	2	3,500.00	7,000.00
			42,220.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Inversión intangible

Son todos los gastos necesarios en la fase pre-operativa y que por sus características no pueden ser identificados físicamente. En nuestro proyecto se han identificado los siguientes:

- Costos Municipales
- Gastos Legales
- Gastos de Publicidad
- Otros Gastos

Tabla 21:

Costos Municipales

Documentos	Precio
Licencia de Funcionamiento	200.00
Certificado de Defensa Civil	150.00
	350.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22:

Gastos Legales

Documentos	Precio
Legalización de Libros	120.00
Notaria Constitución	400.00
Escritura Pública	200.00
Registros Públicos	200.00
	920.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23:

Gastos de Publicidad

Producto	Precio
Google Adwords	200.00
Facebook	150.00
Elaboración Brochure	150.00
Registro de Marca	535.00
	1,085.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24:

Otros Gastos

Producto	Precio
Garantía Alquiler	2,000.00
Licencia Software	300.00
	2,300.00

Fuente: Elaboración propia

4.2. Capital de Trabajo

Estará formado por todos los recursos económicos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa durante su vida útil.

Tabla 25.

Capital de Trabajo – Materia Prima – Gastos de Instalación

CAPITAL DE TRABAJO – MATERIA PRIMA-GASTOS DE INSTALACIÓN				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Agua (m ³)	400	1	33.33	400.00
Acondicionamiento				2,400.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.

Capital de Trabajo – Materiales

CAPITAL DE TRABAJO – MATERIALES				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Cartucho 5 µm	4	60		240.00
Cartucho 20 µm	2	60		120.00
Cartucho C	2	60		120.00
Bolsas Ziplock	25	356		8,900.00
				9,380.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27.

Capital de Trabajo – Combustible

CAPITAL DE TRABAJO – COMBUSTIBLE				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Diesel	100	10	1,000.00	12,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

Capital de Trabajo – Servicios

CAPITAL DE TRABAJO – SERVICIOS		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler	1,000.00	12,000.00
Energía	600.00	7,200.00
Agua	0.00	0.00
Teléfono-Internet	150.00	1,800.00
		21,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

Capital de Trabajo – Mano de Obra Directa

CAPITAL DE TRABAJO – MANO DE OBRA DIRECTA				
Descripción	R. Bruta	SIS 4.5%	R. Mensual	R. Anual
Jefe de Producción	1,200.00	54.00	1,254.00	15,048.00
Operario	1,000.00	45.00	1,045.00	12,540.00
				27,588.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30.

Capital de Trabajo – Mano de Obra Indirecta

CAPITAL DE TRABAJO – MANO DE OBRA INDIRECTA				
Descripción	R. Bruta	SIS 4.5%	R. Mensual	R. Anual
Gerente	2,000.00	90.00	2,090.00	25,080.00
Secretaria	1,000.00	45.00	1,045.00	12,540.00
Vendedor	600.00	27.00	627.00	7,524.00
				45,144.00

Fuente: Elaboración propia

4.3. Inversión Total

La inversión total estará conformada por la inversión tangible, la inversión intangible y el capital de trabajo como se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 31.

Inversión Total

Descripción	Monto S/.
Inversión Tangible	51,520.00
Inversión Intangible	4,705.00
Capital de Trabajo	117,912.00
	174,137.00

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estructura de la Inversión y Financiamiento

La estructura de la inversión estará representada por el aporte de los socios en un porcentaje del 66% más el financiamiento de un préstamo personal adquirido en la ciudad de Tumbes en un porcentaje del 34% como se muestra a continuación.

Tabla 32.

Estructura de la Inversión

Descripción	Monto	Porcentaje
Aporte Socios	114,137.00	66%
Financiamiento	60,000.00	34%
TOTAL	174,137.00	100%

Fuente: Elaboración propia

4.5. Fuentes Financieras

En la ciudad de Tumbes se ha explorado las siguientes alternativas, siendo la más conveniente la que ofrece el Banco Financiero con una TEA 19%.

Tabla 33.

Fuentes Financieras

Entidad	TEA
Caja Huancayo	21.00%
Caja Piura	22.50%
Banco Financiero	19.00%

Fuente: Elaboración propia

4.6. Condiciones del Crédito

Las condiciones del crédito con el Banco Financiero serán las siguientes:

- Monto: S/ 60,000
- Tasa Anual: 19%
- Tasa Periódica: 1.58%
- Cuotas: 60
- Monto Cuota: S/ 1,556.43

A continuación, se presenta una simulación del crédito solicitado, donde se muestra el comportamiento del capital amortizado y los intereses.

El total de interés a pagar asciende a la suma de S/ 33,385 en 5 años.

Amortización Préstamo

	Inputs del préstamo	Resumen del préstamo																		
Ingresar los datos en las celdas amarillas para el cálculo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Tasa de interés anual (TNA)</td><td style="background-color: #FFFF00;">19%</td></tr> <tr><td>Tasa de interés periódica</td><td style="background-color: #D3D3D3;">1.58%</td></tr> <tr><td>Valor del préstamo</td><td style="background-color: #FFFF00;">S/. 60,000</td></tr> <tr><td>Años</td><td style="background-color: #FFFF00;">5</td></tr> <tr><td>N° de pagos por año</td><td style="background-color: #FFFF00;">12</td></tr> <tr><td>Cuotas</td><td style="background-color: #D3D3D3;">60</td></tr> </table>	Tasa de interés anual (TNA)	19%	Tasa de interés periódica	1.58%	Valor del préstamo	S/. 60,000	Años	5	N° de pagos por año	12	Cuotas	60	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Cuota a pagar</td><td style="text-align: right;">S/. 1,556.43</td></tr> <tr><td>Cantidad de cuotas</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td>Total interés a pagar</td><td style="text-align: right;">S/. 33,385.98</td></tr> </table>	Cuota a pagar	S/. 1,556.43	Cantidad de cuotas	60	Total interés a pagar	S/. 33,385.98
Tasa de interés anual (TNA)	19%																			
Tasa de interés periódica	1.58%																			
Valor del préstamo	S/. 60,000																			
Años	5																			
N° de pagos por año	12																			
Cuotas	60																			
Cuota a pagar	S/. 1,556.43																			
Cantidad de cuotas	60																			
Total interés a pagar	S/. 33,385.98																			

Tabla 34.

Resultado de la simulación de crédito solicitado

N° de Cuota	Interés del período	Capital Amortizado	Cuota a pagar	Saldo remanente
1	S/. 950.00	S/. 606.43	S/. 1,556.43	S/. 59,393.57
2	S/. 940.40	S/. 616.03	S/. 1,556.43	S/. 58,777.53
3	S/. 930.64	S/. 625.79	S/. 1,556.43	S/. 58,151.74
4	S/. 920.74	S/. 635.70	S/. 1,556.43	S/. 57,516.05
5	S/. 910.67	S/. 645.76	S/. 1,556.43	S/. 56,870.28
6	S/. 900.45	S/. 655.99	S/. 1,556.43	S/. 56,214.30
7	S/. 890.06	S/. 666.37	S/. 1,556.43	S/. 55,547.92
8	S/. 879.51	S/. 676.92	S/. 1,556.43	S/. 54,871.00
9	S/. 868.79	S/. 687.64	S/. 1,556.43	S/. 54,183.36
10	S/. 857.90	S/. 698.53	S/. 1,556.43	S/. 53,484.83
11	S/. 846.84	S/. 709.59	S/. 1,556.43	S/. 52,775.24
12	S/. 835.61	S/. 720.83	S/. 1,556.43	S/. 52,054.41
13	S/. 824.19	S/. 732.24	S/. 1,556.43	S/. 51,322.17
14	S/. 812.60	S/. 743.83	S/. 1,556.43	S/. 50,578.34
15	S/. 800.82	S/. 755.61	S/. 1,556.43	S/. 49,822.73
16	S/. 788.86	S/. 767.57	S/. 1,556.43	S/. 49,055.16
17	S/. 776.71	S/. 779.73	S/. 1,556.43	S/. 48,275.43
18	S/. 764.36	S/. 792.07	S/. 1,556.43	S/. 47,483.36
19	S/. 751.82	S/. 804.61	S/. 1,556.43	S/. 46,678.75
20	S/. 739.08	S/. 817.35	S/. 1,556.43	S/. 45,861.39
21	S/. 726.14	S/. 830.29	S/. 1,556.43	S/. 45,031.10
22	S/. 712.99	S/. 843.44	S/. 1,556.43	S/. 44,187.66
23	S/. 699.64	S/. 856.80	S/. 1,556.43	S/. 43,330.86
24	S/. 686.07	S/. 870.36	S/. 1,556.43	S/. 42,460.50
25	S/. 672.29	S/. 884.14	S/. 1,556.43	S/. 41,576.36
26	S/. 658.29	S/. 898.14	S/. 1,556.43	S/. 40,678.22
27	S/. 644.07	S/. 912.36	S/. 1,556.43	S/. 39,765.86
28	S/. 629.63	S/. 926.81	S/. 1,556.43	S/. 38,839.05
29	S/. 614.95	S/. 941.48	S/. 1,556.43	S/. 37,897.57
30	S/. 600.04	S/. 956.39	S/. 1,556.43	S/. 36,941.18
31	S/. 584.90	S/. 971.53	S/. 1,556.43	S/. 35,969.65
32	S/. 569.52	S/. 986.91	S/. 1,556.43	S/. 34,982.74
33	S/. 553.89	S/. 1,002.54	S/. 1,556.43	S/. 33,980.20

34	S/. 538.02	S/. 1,018.41	S/. 1,556.43	S/. 32,961.79
35	S/. 521.89	S/. 1,034.54	S/. 1,556.43	S/. 31,927.25
36	S/. 505.51	S/. 1,050.92	S/. 1,556.43	S/. 30,876.33
37	S/. 488.88	S/. 1,067.56	S/. 1,556.43	S/. 29,808.77
38	S/. 471.97	S/. 1,084.46	S/. 1,556.43	S/. 28,724.31
39	S/. 454.80	S/. 1,101.63	S/. 1,556.43	S/. 27,622.68
40	S/. 437.36	S/. 1,119.07	S/. 1,556.43	S/. 26,503.61
41	S/. 419.64	S/. 1,136.79	S/. 1,556.43	S/. 25,366.81
42	S/. 401.64	S/. 1,154.79	S/. 1,556.43	S/. 24,212.02
43	S/. 383.36	S/. 1,173.08	S/. 1,556.43	S/. 23,038.94
44	S/. 364.78	S/. 1,191.65	S/. 1,556.43	S/. 21,847.29
45	S/. 345.92	S/. 1,210.52	S/. 1,556.43	S/. 20,636.78
46	S/. 326.75	S/. 1,229.68	S/. 1,556.43	S/. 19,407.09
47	S/. 307.28	S/. 1,249.15	S/. 1,556.43	S/. 18,157.94
48	S/. 287.50	S/. 1,268.93	S/. 1,556.43	S/. 16,889.01
49	S/. 267.41	S/. 1,289.02	S/. 1,556.43	S/. 15,599.98
50	S/. 247.00	S/. 1,309.43	S/. 1,556.43	S/. 14,290.55
51	S/. 226.27	S/. 1,330.17	S/. 1,556.43	S/. 12,960.38
52	S/. 205.21	S/. 1,351.23	S/. 1,556.43	S/. 11,609.16
53	S/. 183.81	S/. 1,372.62	S/. 1,556.43	S/. 10,236.54
54	S/. 162.08	S/. 1,394.35	S/. 1,556.43	S/. 8,842.18
55	S/. 140.00	S/. 1,416.43	S/. 1,556.43	S/. 7,425.75
56	S/. 117.57	S/. 1,438.86	S/. 1,556.43	S/. 5,986.89
57	S/. 94.79	S/. 1,461.64	S/. 1,556.43	S/. 4,525.25
58	S/. 71.65	S/. 1,484.78	S/. 1,556.43	S/. 3,040.47
59	S/. 48.14	S/. 1,508.29	S/. 1,556.43	S/. 1,532.17
60	S/. 24.26	S/. 1,532.17	S/. 1,556.43	S/. 0.00

V. ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS

5.1. Presupuesto de los Costos

En el estudio de costos debemos tratar de acercarnos a la realidad concreta, ya que de este cálculo dependerá en gran medida la rentabilidad que arroje nuestro proyecto de inversión.

Luego de haber identificado en el módulo anterior los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de nuestro proyecto, procederemos al costeo de los mismos tratando de eliminar aquellos que no sean estrictamente necesarios y que no generen valor al cliente y a la empresa. Hemos clasificado nuestros costos en fijos y variables, como sigue:

- a. **Costos fijos:** son aquellos costos que se deben pagar mes a mes en un tiempo determinado, y se mantendrán sin variación aunque la producción se incremente o disminuya, tales como mano de obra directa e indirecta, depreciación, amortización e intereses del préstamo. Los costos fijos representarán un 70% del total de costos.

- b. **Costos variables:** son aquellos que variaran de acuerdo a nuestro nivel de producción, tales como materia prima, insumos, combustible. Los costos variables representarán un 30% de nuestra estructura total de costos

Tabla 35.
Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS						
Costos	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	V	400.00	408.00	416.00	424.00	432.00
Insumos	V	9,380.00	9,568.00	9,759.00	9,954.00	10,153.00
Mano de Obra Directa	F	27,588.00	27,588.00	27,588.00	28,967.40	28,967.40
Mano de Obra Indirecta	F	45,144.00	45,144.00	45,144.00	47,401.20	47,401.20
Servicios	V	21,000.00	21,420.00	21,848.00	22,285.00	22,730.00
Combustible	V	14,400.00	14,688.00	14,982.00	15,282.00	15,588.00
Depreciación	F	941.45	941.45	941.45	941.45	941.45
Amortización	F	7,945.58	9,593.90	11,584.17	13,987.31	16,888.99
Gastos de Administración	F	1,200.00	1,224.00	1,248.00	1,273.00	1,298.00
Gastos de Ventas	F	1,200.00	1,224.00	1,248.00	1,273.00	1,298.00
Gastos Financieros	F	10,731.61	9,083.28	7,093.00	4,689.88	1,788.19
TOTAL		139,930.64	140,882.63	141,851.62	146,528.24	147,807.43

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.
Costos Fijos y Variables

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Variables	45,180.00	46,084.00	47,005.00	47,945.00	48,903.00
Costos Fijos	94,750.64	94,798.63	94,846.62	98,583.24	98,904.43
TOTAL	139,930.64	140,882.63	141,851.62	146,528.24	147,807.43

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.
Depreciación Activos Fijos

Activos Fijos	Valor	Años Vida Útil	Valor Residual	Depreciación
Escritorios	1,000	5	200.00	20.00
Sillas	500	5	100.00	10.00
Equipos Cómputo	4,000	3	1,333.00	333.25
Impresora	750	3	250.00	25.00
Mesas de Trabajo	2,000	5	400.00	40.00
Estantes	800	5	160.00	16.00
Equipo Osmosis	1,500	5	300.00	30.00
Tanque H ₂ O	1,800	5	360.00	36.00
Fabricadora Hielo	27,720	10	2,772.00	277.20
Embasadora	3,000	5	600.00	60.00
Transpaleta	1,200	5	240.00	24.00
Congeladoras	7,000	10	700.00	70.00
				941.45

Fuente: Elaboración propia

5.2. Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio del proyecto es relevante en tanto, permite conocer tanto en unidades producidas mensuales y anuales en qué punto nuestra inversión comienza a ser rentable. En el doceavo mes del año 1 se alcanzará el punto de equilibrio con una producción de 1,880 unidades mensual.

Tabla 38.

Cálculo del punto de equilibrio del proyecto

COSTOS FIJOS MENSUALES	7,895.00
PRECIO DE VENTA	6.00
COSTO VARIABLE UNITARIO	1.80
PUNTO EQUILIBRIO CANTIDAD MENSUAL	1,880.00
PUNTO EQUILIBRIO CANTIDAD ANUAL	22,560.00
PUNTO EQUILIBRIO INGRESO MENSUAL	S/ 11,280.00
PUNTO EQUILIBRIO INGRESO ANUAL	S/ 135,360.00

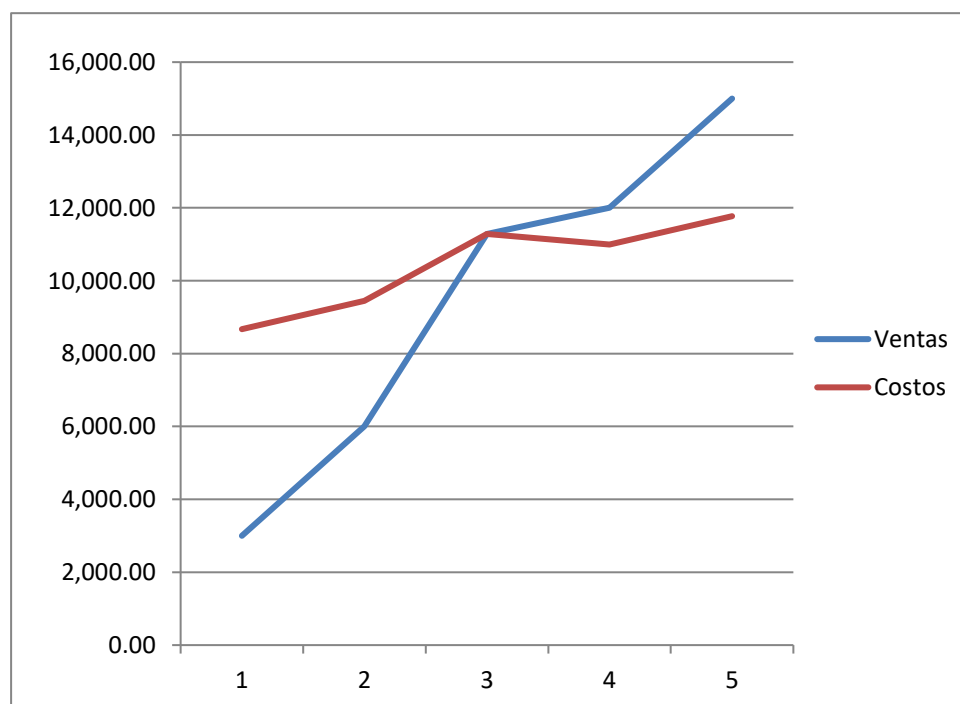


Figura 30. Punto de Equilibrio

5.3. Estado de Pérdidas y Ganancias

Esta estructura reflejará el beneficio o pérdida de la empresa desde el primer año de operaciones. La empresa espera ser rentable al cabo de los primeros doce meses de operación y continuar siéndolo de manera sostenible A partir del segundo año se refleja una utilidad neta del 20% respecto al ingreso por concepto de ventas.

Tabla 39.
Estructura de Pérdidas y Ganancias

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	150,000.00	181,500.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40
Costos de Ventas	37,368.00	37,564.00	37,763.00	39,345.40	39,552.40
Utilidad Bruta	112,632.00	143,936.00	183,062.00	226,854.60	282,554.00
Gastos de Administración	81,744.00	82,476.00	83,222.00	86,241.20	87,017.20
Gastos de Ventas	1,200.00	1,224.00	1,248.00	1,273.00	1,298.00
Utilidad de Operación	29,688.00	60,236.00	98,592.00	139,340.40	194,238.80
Depreciación	941.45	941.45	941.45	941.45	941.45
Amortización	7,945.58	9,593.90	11,584.17	13,987.31	16,888.99
Gastos Financieros	10,731.61	9,083.28	7,093.00	4,689.88	1,788.19
Utilidad antes de Impuesto	10,069.36	40,617.37	78,973.38	119,721.76	174,620.17
IR 10% - 29.5%	1,006.94	4,061.74	23,297.15	35,317.92	51,512.95
Utilidad Neta	9,062.42	36,555.63	55,676.23	84,403.84	123,107.22

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costos de Ventas	24.91%	20.70%	17.10%	14.78%	12.28%
Utilidad Bruta	75.09%	79.30%	82.90%	85.22%	87.72%
Gastos de Administración	54.50%	45.44%	37.69%	32.40%	27.02%
Gastos de Ventas	0.80%	0.67%	0.57%	0.48%	0.40%
Utilidad de Operación	19.79%	33.19%	44.65%	52.34%	60.30%
Depreciación	0.63%	0.52%	0.43%	0.35%	0.29%
Amortización	5.30%	5.29%	5.25%	5.25%	5.24%
Gastos Financieros	7.15%	5.00%	3.21%	1.76%	0.56%
Utilidad antes de Impuesto	6.71%	22.38%	35.76%	44.98%	54.21%
IR 10% - 29.5%	0.67%	2.24%	10.55%	13.27%	15.99%
Utilidad Neta	6.04%	20.15%	25.21%	31.71%	38.21%

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos está conformado por las ventas anuales como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 40.

Presupuesto de Ingresos

Períodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades Producidas	25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
Precio	6.00	6.60	7.30	8.00	8.80
Ventas Anuales	150,000.00	209,000.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40

Fuente: Elaboración propia

5.5. Presupuesto de Egresos

El presupuesto de egresos está conformado por los costos de producción, gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 41.

Presupuesto de Egresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	37,368.00	37,564.00	37,763.00	39,345.40	39,552.40
Gastos de Administración	82,685.45	83,417.45	84,163.45	87,182.65	87,958.65
Gastos de Ventas	1,200.00	1,224.00	1,248.00	1,273.00	1,298.00
Gastos Financieros	18,677.19	18,677.19	18,677.19	18,677.19	18,677.19
Ventas Anuales	139,930.64	140,882.64	141,851.64	146,478.24	147,486.24

Fuente: Elaboración propia

5.6. Flujo de Caja Proyectado

5.6.1 Flujo de Caja Económico

Representa cuanto de dinero moverá la empresa en el periodo de cinco años, considerando que el año 0, es decir, al inicio de las

operaciones la inyección de capital estará representada por el patrimonio y la deuda.

Tabla 42.

Flujo de Caja Económico

RUBRO	PERÍODOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		150,000.00	209,000.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40
Total Ingresos		150,000.00	209,000.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40
Costos de Producción		37,368.00	37,564.00	37,763.00	39,345.40	39,552.40
Gastos Operativos		83,885.45	84,641.45	85,411.45	88,455.65	89,256.65
Impuestos		1,006.94	4,061.74	23,297.15	35,317.92	51,512.95
Inversión	174,137.00					
Total Egresos		122,260.39	126,267.19	146,471.60	163,118.97	180,322.00
Flujo Neto Económico	-174,137.00	27,739.61	82,732.81	74,353.40	103,081.03	141,784.40

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Flujo de Caja Financiero

En este flujo debemos incluir la amortización e intereses del préstamo que ha asumido la empresa.

Tabla 43.

Flujo de Caja Financiero

RUBRO	PERÍODOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		150,000.00	209,000.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40
Total Ingresos		150,000.00	209,000.00	220,825.00	266,200.00	322,106.40
Costos de Producción		37,368.00	37,564.00	37,763.00	39,345.40	39,552.40
Gastos Operativos		83,885.45	84,641.45	85,411.45	88,455.65	89,256.65
Impuestos		1,006.94	4,061.74	23,297.15	35,317.92	51,512.95
Intereses		10,731.61	9,083.28	7,093.00	4,689.88	1,788.19
Préstamo	60,000.00					
Total Egresos		132,992.00	135,350.47	153,564.60	167,808.85	182,110.19
Flujo Neto Financiero	-60,000.00	17,008.00	73,649.53	67,260.40	98,391.15	139,996.21

Fuente: Elaboración propia

VI. EVALUACIÓN

6.1. Evaluación Económica, Parámetros de Medición

COSTO DE CAPITAL

Se entiende como costo de capital aquel rendimiento esperado que es capaz de cubrir el costo de la deuda y los riesgos adicionales producto del desarrollo de una inversión frente al riesgo de la deuda.

La deuda de la empresa representa un 35%, en tanto el patrimonio lo constituye un 65%. Al término del año 5 nuestra deuda estará totalmente cancelada de acuerdo a lo proyectado.

Tabla 44.

Distribución Deuda - Patrimonio

Períodos	0	1	2	3	4	5
Deuda	60,000	52,054	42,460	30,876	16,889	0
Patrimonio	114,137	123,199	159,755	215,431	299,835	422,942
Total	174,137	175,253	202,215	246,307	316,724	422,942

% Deuda	34.46%	29.70%	21.00%	12.54%	5.33%	0.00%
% Patrimonio	65.54%	70.30%	79.00%	87.46%	94.67%	100.00%

6.2. Evaluación Financiera, Parámetros de Medición

COSTO DE LA DEUDA (Kd)

Es el costo que tiene la empresa para desarrollar el proyecto de negocio a través de la financiación de un préstamo.

Tabla 45.

Costo de la Deuda

Períodos	1	2	3	4	5
Kd	17.10%	17.10%	17.10%	17.10%	17.10%

Inflación 2%

Beta Sector 0.27

		Períodos	1	2	3	4	5
Rf	1.84%	Beta	0.37	0.33	0.30	0.28	0.27
Rm	7.89%	COK Dólares	5.36%	5.12%	4.92%	4.80%	4.73%
Rpaís	1.26%	COK Soles	7.47%	7.22%	7.02%	6.90%	6.83%
		WACC	10.34%	9.25%	8.18%	7.37%	6.83%

Continuando con el análisis de ratios financieros hemos considerado el factor de inflación del 2% y como Beta del sector 0.27; obteniendo una tasa de descuento del 10%. Este dato será útil para poder actualizar los montos futuros.

VAN ECONÓMICO

Nombre del Proyecto a evaluar:

Tasa de Descuento:



Proyecto A

TIR 31.02%
VAN S/. 133,758

Proyecto A	
Período	Flujo de Fondos
0	-\$174,137
1	\$27,739
2	\$82,732
3	\$74,353
4	\$103,081
5	\$141,784

VAN FINANCIERO

Nombre del Proyecto a evaluar:

Tasa de Descuento:



Proyecto A

TIRF 80.55%
VANF S/. 220,991

Período	Proyecto A
	Flujo de Fondos
0	-\$60,000
1	\$17,008
2	\$73,649
3	\$67,260
4	\$98,391
5	\$139,996

Luego de la evaluación financiera podemos concluir que nuestro proyecto es viable por los resultados de los siguientes indicadores financieros:

VANE = S/ 133,758

TIRE = 31.02%.

VANF = S/ 220,991

TIRF = 80.55%

6.3. Evaluación Social

Luego que se ha determinado que el proyecto de negocio es viable desde el aspecto económico-financiero, se deben analizar e impactar positivamente en la sociedad.

Efectivamente, el proyecto apuesta por la descentralización y el desarrollo de la región Tumbes. Tal y como lo ha sostenido el presidente de la CONFIEP en el Primer Foro Integración al Bicentenario “Debemos combatir el centralismo. Decimos que Dios es peruano, sí, pero parece que sus oficinas solo están en Lima”. Es necesario que veamos con proyección a otras regiones de nuestro país. Solo así podemos liberarnos del centralismo que nos ha marcado por décadas y que representa desigualdad, falta de oportunidad y sobre todo migración interna.

El negocio no solo debe responder a indicadores económicos, sino a la creación de valor a nuestros clientes, colaboradores, inversores y sociedad en general. Esta es la percepción que debe tener nuestro entorno inmediato.

NEGOCIO RENTABLE + IMPACTO SOCIAL = EMPRENDIMIENTO

De aquí se desprenden otros efectos positivos como son:

- a. Generación de empleos directos e indirectos, como consecuencia bienestar a las familias en la zona que operamos.
- b. Inspiración y referencia a replicar este modelo de negocio en la región.

6.4. Impacto ambiental

El proyecto debe ser un socio estratégico en la conservación de medio ambiente de manera sostenible, para ello somos conscientes que si bien es cierto la materia prima de nuestro negocio es el recurso hídrico, éste debe ser usado de forma responsable.

Hoy sabemos que una bolsa plástica puede tardar ciento de años en degradarse por lo que causan grandes daños al ambiente. Conocedores de esta realidad nuestro producto será envasado en bolsas biodegradables que contienen una sustancia llamada TDPA que permite que las bolsas se fragmenten en pedazos cada vez más pequeños, haciendo posible que su proceso de degradación se lleve a cabo en un año aproximadamente.

Con esta práctica:

- a. Reduciremos la contaminación de calles, playas y ríos
- b. Evitaremos que muchos animales mueran al ingerirlas
- c. Se extenderá la vida útil de los rellenos sanitarios y
- d. Reduciremos la contaminación ambiental

Al mismo tiempo, difundiremos una cultura de reciclaje entre nuestros clientes y colaboradores, creando de esta forma una conciencia ambiental en la región.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

De lo que se ha podido investigar y concluir es que el plan de negocio es RENTABLE y viable debido a las siguientes razones:

- * Nos acogeremos a la Ley MYPE, la cual promueve la formalización y competitividad de micro y pequeña empresa. El marco legal otorga ventajas tributarias y laborales como el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) y el Régimen Especial Laboral (REL) que permiten reducir costos en la estructura de personal e impuestos, lo que significa que puedo rentabilizar más el negocio.
- * Que al haber elegido una forma societaria como la Sociedad Anónima Cerrada (SAC) ésta representa un modelo empresarial más versátil y dinámico.
- * Se ha podido determinar que en el aspecto cuantitativo de la oferta del producto hay ausencia de competidores en la región, lo que permite calcular la capacidad productiva de nuestra empresa, que estaría asociada al crecimiento del sector turismo y gastronómico, cubriendo un 70% de la demanda proyectada en el mercado local y un 0.5% a nivel nacional.
- * Una de las grandes ventajas competitivas de nuestro negocio radicará en ofrecer un producto de alta calidad a precio de mercado en el lugar y tiempo oportuno, lo cual implica satisfacer un mercado insatisfecho de acuerdo a información recogida de fuentes primarias.

- * Las proyecciones de la demanda que hemos establecido es que crece a una tasa de 5% anual lo que significa que nuestras ventas crecerán sobre esta estimación, fidelizando a nuestros clientes y posicionándonos en el mercado local de manera sostenible.
- * Uno de los factores determinantes es la localización del negocio y el tamaño de la planta para determinar el fracaso o éxito de nuestro negocio.
- * La estructura de la inversión total está representada por una inversión tangible del 30%, inversión intangible del 2% y un capital de trabajo del 68%.
- * En cuanto al capital de trabajo el plan de negocio considera que dada la rotación de ventas permite recuperarlo en el primer año de iniciadas las operaciones.
- * En las fuentes de financiamiento, se ha considerado que el financiamiento propio representa un 66% y del sistema financiero un 34%, lo que permite rentabilizar el negocio.
- * Una de las mayores ventajas ha sido haber obtenido condiciones de crédito favorables para mypes con una TEA del 19% en un periodo de 5 años.
- * En el plan se ha considerado un presupuesto de ventas en el primer año de S/ 150,000 que al haberse determinado el monto mínimo de ventas se logra el punto de equilibrio en 22,560 unidades producidas.
- * Se ha podido determinar en el estado de pérdidas y ganancias que las utilidades antes de impuestos en el primer año asciende a S/ 9,000, para el segundo año de S/ 36,000 y así debe reflejar un

comportamiento ascendente luego de nuestro posicionamiento en el mercado local.

- * En la evaluación económica se ha podido determinar que el negocio es rentable por que el TIRE es de 31%, el VANE es de S/ 133,758 con una tasa de descuento de 10%
- * Por el lado financiero se ha determinado que al haber utilizado una estructura de financiamiento externo, el TIRF es de 80%, el VANF es de S/ 220,991 con la misma tasa de descuento.
- * Cabe señalar, que la tasa de descuento se ha calculado por medio del costo de oportunidad de capital considerando como factor de inflación 2% y factor de riesgo beta del sector de 0.27%.
- * En la evaluación social, se tiene que la empresa impacta con su producto generando valor a sus clientes, proveedores y gobierno regional. Toda empresa es generadora de empleo, lo que contribuye para que sus colaboradores cubran sus gastos de alimentación, vestido, vivienda y educación.
- * En la evaluación ambiental se consideran planes de ahorro de energía, combustible y papelería.
- * Se implementará un plan de gestión de residuos y se utilizarán bolsas biodegradables
- * Se fomentará la cultura de reciclaje entre nuestros colaboradores y clientes.

7.2. Recomendaciones

- * Para los que recién inicia un negocio, se sugiere que sean muy cuidadosos a la hora de seleccionar la forma jurídica y los regímenes tributario y laboral por que por ese lado se puede aprovechar las ventajas y beneficios que ofrece ese marco legal lo que permite ahorrar costos y tener la flexibilidad de contratar y descontratar sin que la empresa se perjudique con liquidaciones.
- * Hay que tener en cuenta que los objetivos de la empresa deben estar alineados rigurosamente con las estrategias del FODA para que se puedan establecer con claridad los costos que irrogan en el flujo de caja.
- * En la determinación de la demanda insatisfecha, se sugiere que las encuestas sean ejecutadas de manera cuidadosa por que tiene incidencia en los cálculos de los futuras ventas e ingresos.
- * Para los que recién inicia un negocio, se sugiere que sean muy cuidadosos a la hora de seleccionar la forma jurídica y los regímenes tributario y laboral por que por ese lado se puede aprovechar las ventajas y beneficios que ofrece ese marco legal lo que permite ahorrar costos y tener la flexibilidad de contratar y descontratar sin que la empresa se perjudique con liquidaciones.
- * En la determinación de la demanda insatisfecha, se sugiere que las encuestas sean ejecutadas de manera cuidadosa por que tiene incidencia en los cálculos de las futuras ventas e ingresos.
- * Para los investigadores, quienes se dedican a estudiar el impacto de los procesos y tecnología, deberían considerar que los cuadros de

requerimientos de bienes de capital, personal e insumos para este tipo de negocio no se pueden extrapolar para otros planes, debido que se efectúan bajo criterios subjetivos en la toma de decisiones.

- * La capacidad productiva del negocio deberá establecerse por medio de la identificación de las características de los bienes de capital antes de determinar el monto del presupuesto con que se cuenta para adquirirlos.
- * Uno de los criterios más comunes es que el capital de trabajo no siempre debe ser financiado en el largo plazo con préstamos sobre todo que las ventas pueden darte liquidez de corto plazo para descontar a futuro las amortizaciones.
- * No puede haber un convincente fundamentación de los costos sin que previamente se elabore un buen estudio técnico de la producción.
- * Los estados financieros deberían ser considerados como fuente de información para elaborar futuras estrategias de crecimiento en base a reinversiones que se podría reflejar en el balance general.
- * La fundamentación de la ejecución del proyecto debería estar condicionada a la determinación de los parámetros de medición económica y financiera como el TIR, VAN y B/C.
- * Uno de los aspectos más importantes que debería ser tomado en cuenta por los nuevos negocios es la apertura de opciones de identificación de la tasa de descuento por que puede determinar el éxito o fracaso de un negocio.

- * No hay que limitar la evaluación social a aspectos que no estén conectados con las operaciones corrientes de contratación de los factores de la producción del negocio.
- * La evaluación ambiental debe entenderse según el grado de capitalización de la empresa para evaluar el real impacto de una empresa respecto a su contribución al uso cuidadoso de los recursos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Baena, E.; Jairo, J.; Montoya, O. (2003). *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*. Scientia et Technica, Año IX, N° 23, diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701.
- Block, S.; Hirt, G. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Duodécima edición. México McGraw Hill Inter-americana Editores.
- David, F.R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Frank, R.H. (2009). *Macroeconomía Intermedia. Análisis y Comportamiento Económico*. Séptima edición. México: McGraw Hill Inter-americana Editores.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. 10ma. Edición, Edición del milenio. México: Ed. Pearson Educación.
- Kotler, P.; Kartajaya; H.; Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Tercera Edición. Madrid: LID Editorial.
- Martínez P.; Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. México: Editorial Díaz de Santos.
- Meigs, R.; Williams, J.; Haka, Susan; Bettner, M. (2000). *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*. Undécima edición. Colombia McGraw Hill Inter-americana Editores.

www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf

www.mintra.gob.pe

<https://www.produce.gob.pe>

www.sunat.gob.pe

<https://www.sunarp.gob.pe>

<https://www.indecopi.gob.pe>