



**ESCUELA DE  
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**MBA EXECUTIVE**

**“UNIFORMES ESCOLARES PUESTOS EN CASA”**

**EDGAR LESCANO VILLEGAS  
RICARDO FERNANDO ROMERO LEÓN**

**Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado**

**ASESOR:**

**Ana Fidela Hospina Schaefer**

**Lima - Perú**

**2017**



**UNIFORMES ESCOLARES PUESTOS EN  
CASA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente la venta de uniformes escolares se realiza de forma tradicional, en tiendas especializadas, en tiendas por departamento, supermercados, galerías comerciales, confeccionistas o algunos dentro de los mismos colegios por parte de la Asociación de padres de familia.

Al estar inmersos en esta realidad por tener hijos en edad escolar, conocedores del extenso tiempo utilizado en trasladarse hacia las tiendas, del stress por el tráfico, la aglomeración de compradores en los puntos de venta, el trato indiferente de los vendedores y el comprar muchas veces a pesar de no estar de acuerdo con lo que se ofrece, es que nace el proyecto “Uniformes escolares puestos en casa”.

Esta idea de negocio busca aliviar las molestias que los padres de familia pasan en la época de compras escolares, brindándoles facilidades para la adquisición de prendas, en la comodidad de su hogar y acorde a sus tiempos, asesorados por una persona especializada que le lleva diferentes tamaños de prendas para que sus hijos se prueben y elijan la que más les convengan, mejor les queden y a la vez que reciben productos de calidad que cumplen con las especificaciones de los colegios.

De acuerdo con el sondeo realizado a los padres de familia, los atributos como la entrega a domicilio, horario amplio de atención, asesoría especializada y calidad del producto son bien valorados por ellos; resultando una intención de compra muy favorable para este producto.

Se ha determinado como mercado objetivo para el primer año el 5% de participación dentro de ocho colegios seleccionados; resultando un flujo de

caja operativo positivo desde el primer año; obteniendo un valor presente neto económico y financiero favorable y con una tasa de retorno anual superior a la tasa mínima requerida. Por ello podemos concluir que el proyecto es viable económica y financieramente.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Descripción general de la idea y modelo de negocio .....	14
1.2. Visión .....	16
1.3. Misión.....	17
1.4. Objetivos de la empresa.....	17
1.4.1. Objetivos generales.....	18
1.4.2. Objetivos específicos .....	18
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>19</b>
2.1. Análisis del entorno económico, social e industrial .....	19
2.1.1. Ámbito económico.....	19
2.1.2. Ámbito social.....	22
2.1.3. Análisis de la industria.....	24
2.2. Análisis del mercado .....	35
2.2.1. Estudio de mercado.....	36
2.2.2. Proyección del mercado objetivo .....	42
2.3. Análisis de la demanda .....	45
2.4. Análisis de la competencia .....	48
2.5. Análisis de la cadena de valor.....	52
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>56</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....</b>	<b>56</b>
3.1. Producto.....	58
3.2. Precio .....	59
3.3. Plaza (Distribución).....	61
3.4. Promoción.....	62
3.5. Proyección de ventas .....	64
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>67</b>

<b>4. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>67</b>
4.1. Ubicación geográfica.....	67
4.2. Infraestructura .....	72
4.3. Proceso productivo .....	75
4.3.1. Proceso de compras .....	75
4.3.2. Proceso de aseguramiento y control de la calidad .....	77
4.3.3. Proceso de ventas.....	80
4.4. Regulación de licencias y políticas .....	81
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>87</b>
<b>5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>87</b>
5.1. Organización funcional .....	87
5.1.1. El directorio .....	87
5.1.2. Administrador.....	87
5.1.3. Almacenero .....	89
5.1.4. Asesora de ventas .....	90
5.2. Organigrama .....	91
5.3. Política de contratación .....	91
5.4. Política salarial.....	93
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>96</b>
<b>6. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>96</b>
6.1. Inversiones .....	96
6.1.1. Inversión en activo fijo .....	96
6.1.2. Inversión en capital de trabajo .....	97
6.1.3. Inversión en activo intangible .....	99
6.1.4. Estructura de inversiones .....	99
6.2. Financiamiento.....	100
6.2.1. Costo de oportunidad .....	100
6.2.2. Costo de la deuda.....	102
6.3. Presupuesto base .....	105
6.4. Estados financieros proyectados .....	107
6.4.1. Balance general.....	107

6.4.2.	Estado de resultados.....	108
6.4.3.	Flujo de caja .....	108
6.5.	Análisis de sensibilidad .....	111
6.6.	Evaluación de la rentabilidad.....	113
6.6.1.	Valor actual neto económico (VANE) .....	113
6.6.2.	Valor actual neto financiero (VANF).....	113
6.6.3.	Tasa interna de retorno económica (TIRE).....	114
6.6.4.	Tasa interna de retorno financiera (TIRF) .....	114
6.6.5.	Periodo de recuperación de la inversión (PRI) .....	114
<b>CAPÍTULO VII.....</b>		<b>115</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>115</b>
7.1.	Conclusiones .....	115
7.2.	Recomendaciones.....	115

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producto Bruto Interno 2011-2018 .....	20
Figura 2 Inflación.....	20
Figura 3 Tipo de cambio al cierre del periodo .....	21
Figura 4 Evolución de NSE Lima Metropolitana.....	22
Figura 5 Distritos más poblados (10) de Lima Metropolitana .....	23
Figura 6 Producción Textil Cuero y Calzado.....	24
Figura 7 Perú Variación del PBI y del empleo 2010 – 2015 .....	25
Figura 8 Perú variación anual del PBI y del empleo según ramas de actividad 2010 -2015 .....	26
Figura 9 Nivel de importancia de los atributos del nuevo producto .....	40
Figura 10 Disposición de compra hacia el nuevo producto .....	41
Figura 11 Conocimiento de productos similares en el mercado .....	41
Figura 12 ¿Quién suele comprar los uniformes escolares?.....	47
Figura 13 ¿Dónde suele comprar el uniforme escolar? .....	48
Figura 14 Cadena de Valor para Comercialización de Uniformes Escolares .....	53
Figura 15 Mapa de Lima metropolitana zona 7 APEIM .....	68
Figura 16 Layout oficina - almacén .....	74
Figura 17 Estante 5.4 x 2.4 x 0.6 m .....	75
Figura 18 Proceso de compras .....	77
Figura 19 Proceso de ventas .....	81
Figura 20 Organigrama .....	91

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mercado potencial en miles de personas .....	42
Tabla 2 Mercado efectivo .....	44
Tabla 3 Mercado efectivo con probabilidad de ocurrencia de escenarios .....	44
Tabla 4 Mercado objetivo.....	45
Tabla 5 Demanda de uniformes por niño NSE A y B .....	47
Tabla 6 Variables para la segmentación de Mercado .....	57
Tabla 7 Clasificación de diferenciación .....	59
Tabla 8 Comparativo de precios de la competencia .....	61
Tabla 9 Herramientas de promoción.....	63
Tabla 10 Cuantificación de la demanda .....	65
Tabla 11 Ingreso por ventas.....	66
Tabla 12 Macro localización .....	69
Tabla 13 Precio promedio combustible en soles .....	70
Tabla 14 Locales en alquiler.....	71
Tabla 15 Micro localización .....	72
Tabla 16 Infraestructura .....	73
Tabla 17 Materiales en confección de prendas .....	79
Tabla 18 Renta neta anual - Tasas .....	83
Tabla 19 Régimen laboral especial de la MYPE.....	84
Tabla 20 Costo de fabricación unitario (Expresado en nuevos soles)....	85
Tabla 21 Costos variables.....	86
Tabla 22 Remuneraciones por puesto de trabajo (Expresado en soles) .	94
Tabla 23 Inversión activo fijo.....	96
Tabla 24 Inversión capital de trabajo.....	98
Tabla 25 Inversión anual de capital de trabajo.....	98
Tabla 26 Inversión activo intangible.....	99

Tabla 27 Estructura de inversiones .....	100
Tabla 28 Estructura de financiamiento .....	100
Tabla 29 Costo de oportunidad.....	101
Tabla 30 Cronograma de deuda.....	103
Tabla 31 Costo promedio ponderado del capital.....	104
Tabla 32 Costos de fabricación.....	106
Tabla 33 Gastos administración.....	106
Tabla 34 Gastos de ventas .....	106
Tabla 35 Balance general .....	107
Tabla 36 Estado de resultados .....	108
Tabla 37 Flujo de caja operativo.....	109
Tabla 38 Flujo de caja de inversión .....	110
Tabla 39 Flujo de caja económico .....	110
Tabla 40 Flujo de servicio de deuda .....	111
Tabla 41 Flujo de caja financiero .....	111
Tabla 42 Análisis de sensibilidad .....	112
<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>
Anexo 1: Cuestionario.....	118
Anexo 2: Cotizaciones.....	123
Anexo 3: Tabla military standard 105-E.....	125
Anexo 4: Préstamo personal con BCP .....	127
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>128</b>

# INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio está constituido por siete capítulos los cuales van desde la formulación de la idea de negocio pasando por un análisis del mercado, diseño del plan de marketing y ventas, operaciones y análisis financiero respectivo. Finalizando en las conclusiones y recomendaciones para su implementación.

A continuación, se describe brevemente lo desarrollado en cada capítulo,

En el capítulo I se describe la idea y oportunidad de negocio identificada en la comercialización de uniformes escolares, plasmando la visión, misión y objetivos de la empresa.

Para el capítulo II se realiza un análisis del entorno económico, social y de la industria. Se pone énfasis al análisis de la industria en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter. Luego se observa el análisis del mercado, donde se tiene el estudio de mercado y la estimación de sus cuatro niveles: potencial, disponible, efectivo y objetivo. Se finaliza con el análisis de la demanda de uniformes escolares, principales competidores y la cadena de valor, seleccionando finalmente la estrategia más adecuada para ingresar al mercado.

En el tercer capítulo se aborda el plan de marketing y ventas, desarrollo del producto, precio, plaza y promoción para el éxito del proyecto. Aquí también se puede ver la proyección de ventas.

En el capítulo IV se describe el plan de operaciones, donde se encuentra la infraestructura a utilizar, desde la selección del local, los muebles, equipos y

software. Aunque es un proyecto dedicado a la comercialización, dentro de producción, se muestran sus tres procesos principales, el proceso de compras, el de aseguramiento y control de calidad y por último el de ventas. Finalmente se hace una revisión de los costos de producción incurridos.

En el quinto capítulo se describe la organización funcional de la empresa, Directorio, administrador, almacenero y asesoras de ventas; así como la política de contratación del personal y la política salarial detallando aquellas remuneraciones fijas o variables.

En el plan financiero desarrollado en el capítulo VI se precisan las inversiones necesarias para sacar adelante el proyecto, así como la estructura de financiamiento con aporte propio y deuda con terceros. Se determina también el costo de oportunidad del inversionista y el costo promedio ponderado del capital. Sobre la base del volumen estimado de ventas se calculan los ingresos, costos y gastos proyectados, con los cuales se elaboran los estados financieros; permitiendo con ellos hacer la evaluación de la rentabilidad del proyecto

Para finalizar en el capítulo VII se describen las conclusiones identificadas durante el desarrollo del plan de negocio así como las recomendaciones para su implementación.

# CAPÍTULO I

## 1. Formulación de la idea de negocio

### 1.1. Descripción general de la idea y modelo de negocio

Se ha identificado una oportunidad de negocio en la venta de uniformes escolares para estudiantes de instituciones educativas privadas cuyo uso se rige de acuerdo al reglamento interno de cada institución.

El uso del uniforme escolar facilita a las familias peruanas el vestir de los estudiantes para asistir al colegio, es un elemento distintivo y se da tanto en instituciones educativas privadas como públicas.

No existe un estudio respecto del consumo de uniformes escolares en Lima Metropolitana, que permita conocer por ejemplo la demanda expresada en unidades o en soles, la cantidad de uniformes adquiridos en promedio por alumno para cada año escolar, lugar de compra y atributos valorados por el consumidor para decidir la compra de los mismos.

Ministerio de Educación (2015) concluye que en las instituciones educativas públicas no es obligatorio el uso del uniforme escolar y que en las instituciones educativas privadas se rigen de acuerdo a su reglamento interno.

Secundarios (2014) nos brinda argumentos a favor del uso del uniforme escolar, entre los cuales tenemos que los estudiantes enfrentan con mayor seriedad la etapa escolar, fomenta un ambiente de orden y disciplina dentro del plantel, permite la no discriminación por el tipo de ropa ya que en ausencia del uniforme muchos alumnos se preocuparían por usar ropa de marca perjudicándose aquel que no puede adquirirla, distrayendo además la atención del alumno del foco principal que es su aprendizaje y desarrollo.

Álvarez, Bashualdo, Loayza, Sifuentes & Vargas (1999) dan pautas en su proyecto gerencial aplicado, orientando un sistema unificado de despacho a domicilio de diferentes establecimientos farmacéuticos para sus clientes cuando estos son requeridos telefónicamente, aunque se trata de un rubro diferente, es una metodología parecida a la que se pretende implementar en el despacho a domicilio con asesoría en los uniformes escolares.

Herrera (2015), concluye que el sector textil viene disminuyendo su aporte al PBI doméstico, debido a que hay otros sectores con mayor dinamismo. Indica además que la industria textil emplea a unos 400 mil trabajadores y que existe una relación directa entre el crecimiento de la industria y el nivel de empleo dentro del sector; concentrándose casi la mitad del empleo en la ciudad de Lima.

Siendo el uniforme escolar de uso general en el país y considerando el esfuerzo que implica adquirirlo para los padres de familia, es importante presentar una alternativa conveniente y práctica para los clientes. Es decir darles la posibilidad de llevar a sus hogares

las prendas de vestir de acuerdo a la edad de los niños, probarles y finalmente que elijan la talla que más les acomode. A este proceso se le denomina entrega a domicilio con asesoría.

La presente idea de negocio consiste en la comercialización de uniformes escolares en Lima Metropolitana para los estudiantes de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B. Los productos serán distribuidos de manera directa en aquellos distritos con población predominante de los niveles socioeconómicos A y B.

## **1.2. Visión**

Thompson & Strickland (2004) explican que una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Asimismo los autores describen tres elementos que se deben aplicar para la elaboración de una visión estratégica:

Proponer una declaración de la misión que defina en que negocio está actualmente la empresa.

Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo.

Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto, la visión propuesta es la siguiente:

Ser la empresa comercializadora de uniformes escolares más conveniente para los padres de familia en Lima Metropolitana.

### **1.3. Misión**

Thompson & Strickland (2004) expresan que una misión debe expresar la esencia de “quienes somos, lo que hacemos y donde estamos ahora”.

La misión desarrollada es la siguiente:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de uniformes escolares en Lima Metropolitana, ofrecemos una propuesta conveniente para los padres de familia; respaldados por productos de calidad que cumplen sus expectativas. Contamos para ello con un equipo humano especializado y comprometido, que genera valor para nuestros accionistas.

Esta misión es la base para el desarrollo de la visión estratégica con dos de los tres elementos que se aplican, según los autores antes descritos, que son: La definición del negocio y como base para definir el curso de la empresa a largo plazo.

### **1.4. Objetivos de la empresa**

Thompson & Strickland (2004) también nos dicen que los objetivos convierten a la visión estratégica en tareas de desempeño específicas. Que los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados.

Para este proyecto los objetivos estratégicos son los siguientes:

### **1.4.1. Objetivos generales**

Ingresar al mercado de uniformes escolares con una propuesta de valor diferenciada, que otorgue facilidades en el proceso de compra para los padres de familia con la garantía de un producto de calidad. La fortaleza de esta propuesta de valor está en poder llegar hasta los hogares de los clientes y asesorarlos personalmente en la elección de los uniformes de sus hijos, mostrándoles las diferentes tallas, buscando que seleccionen la opción adecuada para satisfacer tanto al cliente como al usuario.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Proveer uniformes escolares a los padres de familia para niños en edad escolar de los NSE A y B.

Brindar mejoras dentro del proceso comercial basado en el servicio pre y post venta.

Ofrecer productos de Calidad que satisfagan las expectativas de los padres de familia.

# CAPÍTULO II

## 2. Análisis del entorno

El presente capítulo inicia con un análisis del entorno económico, social e industrial, factores externos que podrían influir en el desarrollo de la empresa, para luego ahondar en el mercado uniformes de escolares; finalmente se describirá la cadena de valor identificando las principales actividades así como la estrategia propuesta para ingresar al mercado.

### 2.1. Análisis del entorno económico, social e industrial

Es importante plasmar las condiciones actuales y previstas en las que se desarrollaría el presente proyecto.

#### 2.1.1. Ámbito económico

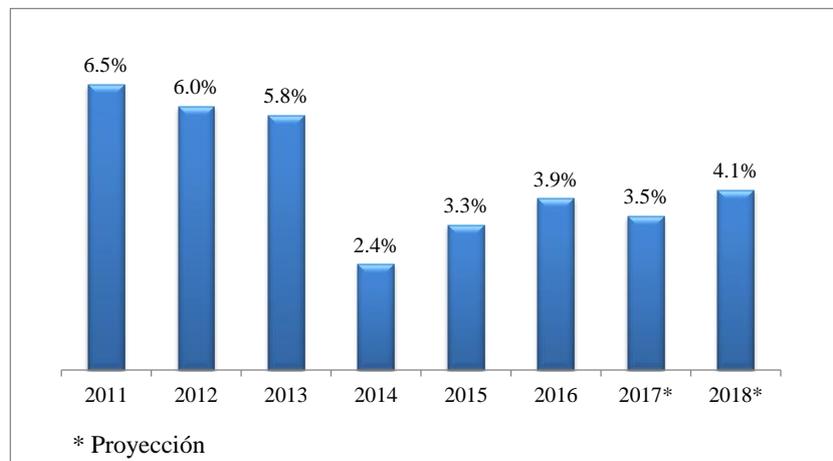
BCRP (2017b) nos informa que las proyecciones de crecimiento mundial para el 2017 se estiman en un 3.4 por ciento superior al 3.0 por ciento alcanzado en el 2016, a pesar de eventos como el Brexit y el resultado electoral de Estados Unidos estos no habrían tenido en el corto plazo un impacto significativo sobre el crecimiento.

BCRP (2017b) también explica que en el plano local para el 2017 el crecimiento del PBI se estima en 3.5 por ciento impactado por el retraso en la implementación de mega proyectos de inversión dentro del contexto de casos de

corrupción que aún son materia de investigación, así como los impactos relacionados al fenómeno del niño.

LatinFocus (2016) sin embargo señala que este crecimiento resultaría ser el mayor de la región Latinoamericana de acuerdo con su proyección.

**Figura 1 Producto Bruto Interno 2011-2018  
(Variación porcentual anual)**



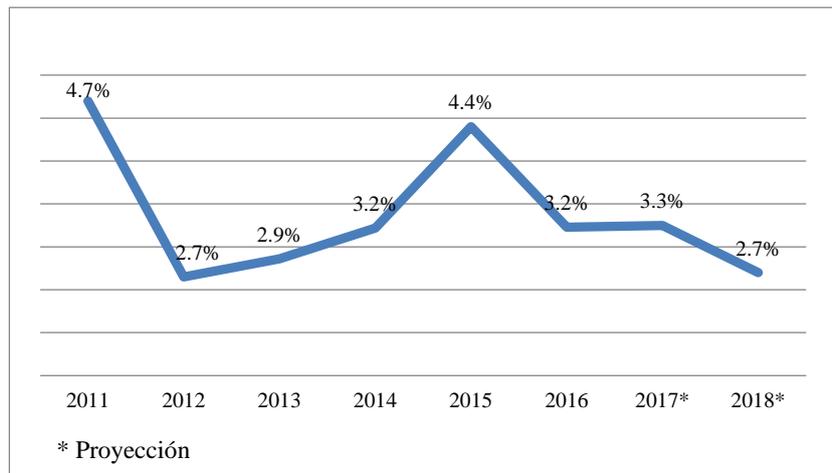
Fuente: BCRP (2017b), LatinFocus (2016)

Elaboración propia.

BCRP (2017b) indica que la inflación a febrero 2017 ascendió a 3.25 por ciento interanual, esto se dio debido a condiciones climáticas adversas así como el repunte de la gasolina. Para el año 2017 se estima que alcance un 3.3 por ciento y para el 2018 esta converja dentro del rango meta impulsada principalmente por un tipo de cambio estable y recuperación del producto bruto.

**Figura 2 Inflación**

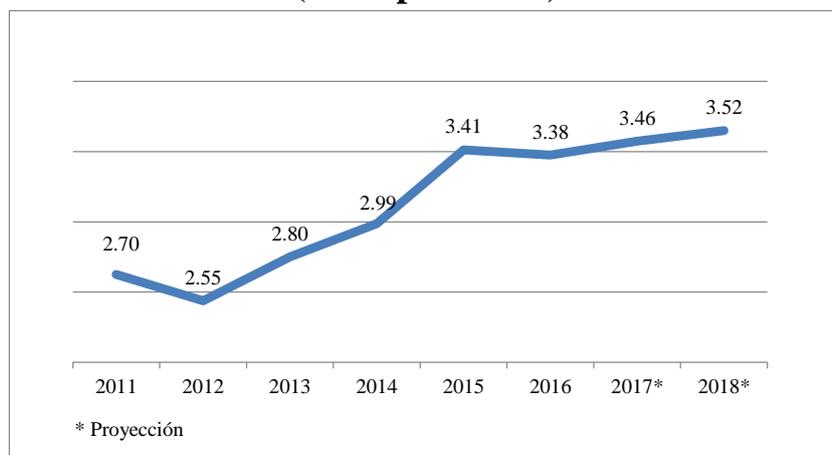
### (Variación porcentual anual)



Fuente: BCRP (2017b), LatinFocus (2016)  
Elaboración propia.

Es importante revisar el comportamiento de tipo de cambio sol por dólar, pues las inversiones en equipos y materias primas muchas de ellas son en dólares. Para el año 2017 se estima que el dólar alcance los 3.49 soles de acuerdo a LatinFocus (2016), significando una devaluación del sol en 2.37 por ciento con respecto del 2016.

**Figura 3 Tipo de cambio al cierre del periodo  
(Soles por dólar)**



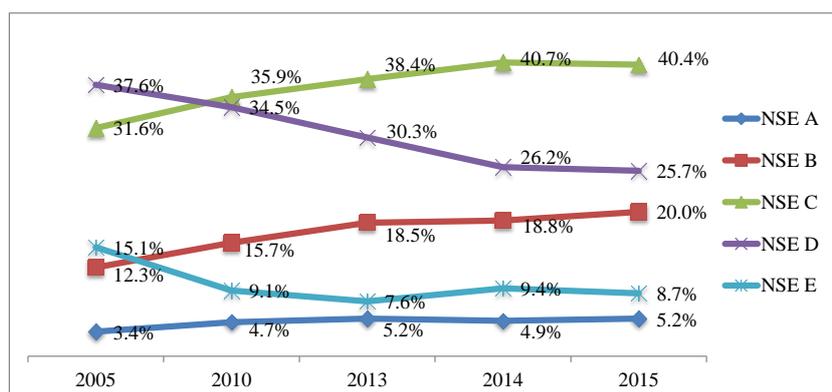
Fuente: LatinFocus (2016)  
Elaboración propia.

Un ligero incremento del PBI, una inflación dentro del rango meta y un tipo de cambio estable, permitirá a que los precios de los uniformes escolares no se vean afectados, manteniéndose las características de años anteriores, conociendo que estas compras estacionarias son casi obligatorias para los padres de los escolares y más aún al ser un proyecto orientado a los sectores socioeconómicos A y B.

### 2.1.2. **Ámbito social**

Ipsos Perú (2015) indica que las mejoras en el ámbito económico del país han influido positivamente en la sociedad peruana, en Lima Metropolitana los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C presentan crecimiento en los últimos 10 años, mientras que los niveles C y D decrecen.

**Figura 4 Evolución de NSE Lima Metropolitana**

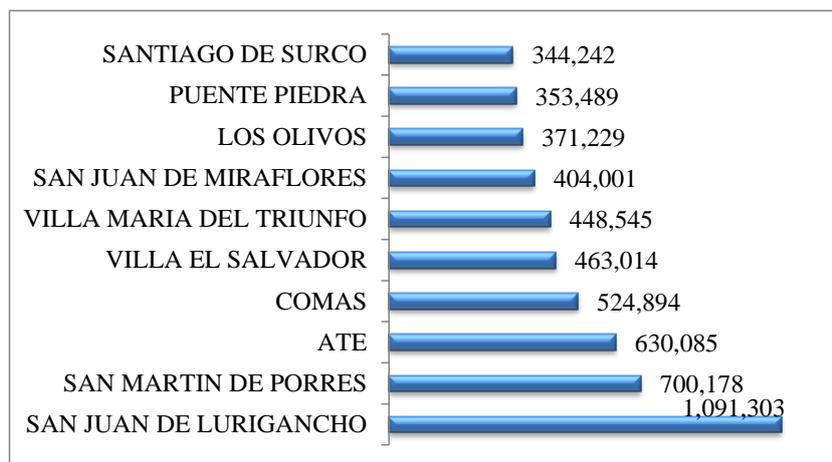


Fuente: Ipsos Perú (2015) Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana

Elaboración propia.

INEI (2015) explica en lo que respecta a población, que al 30 de junio 2015 el Perú cuenta con 31'151,643 habitantes, de los cuales el 31,5% se encuentra en el Departamento de Lima con 9'834,631; demostrando el alto grado de concentración poblacional que tiene la ciudad capital. Cabe mencionar que la denominación Lima Metropolitana abarca tanto la provincia de Lima como la provincia constitucional del Callao y el distrito más poblado es San Juan de Lurigancho con una población que supera el millón de habitantes.

**Figura 5 Distritos más poblados (10) de Lima Metropolitana**



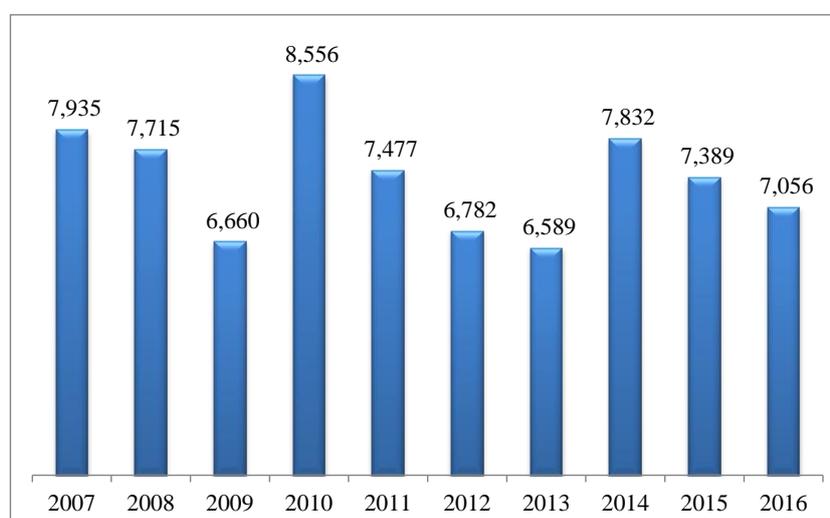
Fuente: INEI (2015)  
Elaboración propia.

Al haber crecimiento en el número de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, impacta favorablemente a la ejecución de este plan de negocio, puesto que asegura que el número de clientes proyectados en estos niveles socioeconómicos se mantendrán en los años correspondientes.

### 2.1.3. Análisis de la industria

BCRP (2017b) acota que la producción en el sector textil, cuero y calzado en los últimos 10 años representa en promedio 7,400 millones de soles, alcanzando en el 2016 7,056 millones significando una reducción del 4.5 por ciento con respecto del año anterior.

**Figura 6 Producción Textil Cuero y Calzado  
(Millones S/ 2007)**

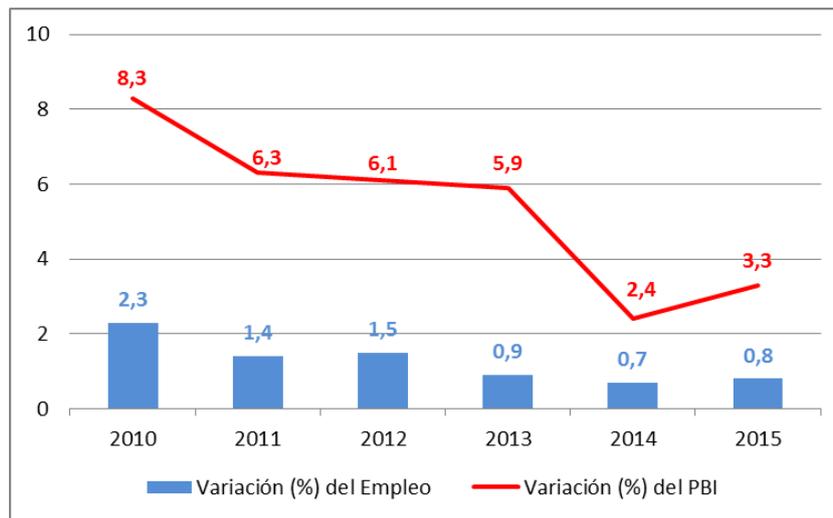


Fuente: BCRP (2017b) PBI por sectores  
Elaboración propia.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017) nos informa que en el período del 2010 al 2015, el PBI y el empleo en el país mantuvieron una relación directa, ambas tasas presentaron caídas consecutivas todos los años, con un ligero mejoramiento en el período 2015. Para el año 2010 Perú presentó un valor de PBI alto, alcanzando 8,3%, decayendo posteriormente, año tras año. El empleo también tuvo una performance similar con 2.3% en el 2010 y con caídas en los siguientes años. Para finales del 2015 el PBI

y el empleo tuvieron una relativa mejora, llegando a 3.3 y 0.8 respectivamente, pero sin llegar a recuperar los valores del 2010 al 2013.

**Figura 7 Perú Variación del PBI y del empleo 2010 – 2015**

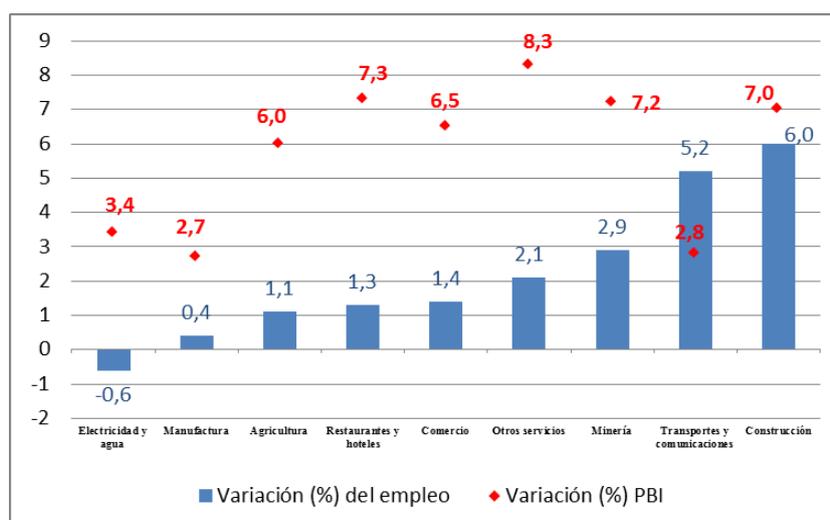


Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015)

Elaboración propia.

En la relación entre el PBI y el empleo para las diferentes actividades económicas del país, la producción textil se encuentra dentro de la actividad de Manufactura. Puede verse que ambos son de los más bajos, tanto como PBI o como generación de empleo. El comercio tiene un valor positivo en el empleo de 1.4 y de 6.5 en el PBI, ambos positivos.

**Figura 8 Perú variación anual del PBI y del empleo según ramas de actividad 2010 -2015**



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015).

Elaboración propia.

Tomando en cuenta otro enfoque de factores que atañen a esta industria, podemos ver que existe la ley 27665 de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados, en su artículo 2, entre otras cosas, menciona que el padre de familia no podrá ser obligado a adquirir uniformes en establecimientos señalados con exclusividad por el centro educativo. Este artículo de la ley da facultades al consumidor para comprar en el lugar que ellos crean conveniente.

Indecopi (2016b) también informa en su portal, que el Código de Protección y Defensa del Consumidor prohíbe el direccionamiento para la compra de útiles y uniformes escolares. Este código de protección y defensa del consumidor de Indecopi, para este rubro, se encuentra respaldado por la ley 27665 y que ha servido para que esta

entidad pueda tomar acción y sancione a las instituciones que incumplan.

Indecopi (2016a) en su portal donde anuncia el inicio de la campaña escolar 2017, indica que entre 2012 y octubre 2016, se impusieron un total de 4,453 sanciones a 1,810 colegios privados de primaria y secundaria a nivel nacional. Todas ellas por diferentes motivos.

Gestión (2016) expone que de esos 1,810 colegios, de inicial y primaria son 1,375 y de secundaria son 435. En el ranking de infracciones recurrentes, la falta de idoneidad fue la más sancionada llegando a 1,476 colegios (81,5%), los motivos que corresponden a este concepto son: La selección de textos escolares, direccionamiento de útiles y uniformes.

En resumen existe una ley que respalda a los padres de familia para elegir el vendedor de uniformes escolares que crean conveniente, el colegio que no acate ello puede ser multado, afectando tanto sus ingresos como su prestigio.

Los vendedores por lo tanto, teóricamente, tienen la posibilidad de abastecer a los padres de familia de cualquier colegio. Sin embargo existen colegios que dentro de sus instalaciones, la asociación de padres de familia vende uniformes escolares o hacen ferias internas con vendedores invitando a los padres para realizar sus compras, claro que estos colegios hacen el deslinde que ellos no son los que

comercializan, que simplemente pueden optar por esta oferta o dirigirse al vendedor que crean conveniente.

Para empezar a vender uniformes, como una formalidad, los colegios solicitan que el nuevo vendedor le remita un correo electrónico o carta de presentación, en el cual informe su interés por vender sus productos, dirigiéndose al área responsable y al cual se le hacen los requerimientos de especificaciones de las prendas de vestir. Ellos pueden otorgar estas especificaciones plasmadas por escrito o lo que también sugieren en las entrevistas, es que se utilice como modelo los que ya se están comercializando en el mercado.

Es importante mantener una buena relación con el colegio por las facilidades que pueden brindar en sus instalaciones internas y externas para la publicidad y promoción de los productos a comercializar.

Porter (2015) establece un modelo para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y desarrollar una estrategia apropiada para incursionar en ella. Este análisis considera 5 fuerzas que operan en el entorno de una organización, incluye 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Bajo este modelo realizaremos un análisis de la industria relacionado a la comercialización de uniformes escolares en Lima Metropolitana.

Las 5 fuerzas de Porter:

### **Fuerza 1:** Rivalidad entre Competidores

Análisis: Los principales competidores que comercializan uniformes escolares para los colegios de los NSE A y B de Lima Metropolitana se clasifican dentro de las siguientes categorías:

- Casas comerciales especializadas en venta de uniformes escolares
- Tiendas por departamento
- Supermercados
- Galerías comerciales
- Confeccionistas
- Bazares en colegios

Factores: Son los siguientes:

- Diversidad: Los vendedores abastecen uniforme completo, tanto de vestir como el deportivo y en todas las tallas.

- Inversiones: La inversión principal está en capital de trabajo para aquellos que solamente comercializan uniformes; sin embargo esta es mayor para los confeccionistas.
- Facilidad de diferenciación: La mayoría de los competidores tienen nichos de mercado y en la mayoría no hay más de dos competidores grandes por colegio.
- Barreras de salida: Indecopi (2016b) con su código de protección y defensa del consumidor exige libertad para los padres de familia en la selección del vendedor de uniformes escolares, esta entidad regula y sanciona basada en la ley 27665. Esto al final se traduce en libertad a los competidores para ofertar sus productos.
- Interés de las empresas por permanecer en el mercado: Alto interés por ser una venta estacionaria, que es de características casi obligatorias para la mayoría de colegios particulares.

Poder: Se considera bajo poder de negociación puesto que existe una gran oferta de vendedores de uniformes, actualmente cada vendedor atiende un número determinado de colegios.

Mientras todos cuentan con establecimientos físicos donde los clientes se acercan para realizar sus compras, en el modelo que se propone la asesora de ventas irá al domicilio

del cliente (padres) para entregar y asesorar sobre la mejor prenda para el alumno, donde este puede escoger en la comodidad de su hogar; cumpliendo además con las características que su colegio exige.

Por lo tanto es una propuesta innovadora puesto que ningún vendedor en el país, ofrece el producto con las características de entrega y asesoría a domicilio.

**Fuerza 2:** Amenaza de nuevos competidores en la Industria.

Análisis: La ley 27665 indica que los colegios no pueden exigir la compra del uniforme escolar en establecimientos señalados con exclusividad.

Los padres de familia tienen la libertad de comprarlos en los establecimientos que prefieran.

Factores: No existen barreras de entrada puesto que se exige libre competencia. Las barreras de salida también son inexistentes porque no se firma ningún convenio.

Si bien es cierto son algunos los competidores establecidos, cualquier proveedor puede ofrecer directamente o una empresa comercial puede abastecer la demanda existente.

Es necesario comunicarse inicialmente con los colegios a fin de hacerles llegar la propuesta y recabar las especificaciones y características que desean para los uniformes de sus alumnos.

Poder: Se considera un poder alto de competidores potenciales, porque ningún colegio puede poner trabas para la libre oferta de uniformes escolares de sus instituciones. Cualquiera puede entrar a competir.

### **Fuerza 3:** Amenaza de productos sustitutos

Análisis: Los colegios particulares tienen establecidas las especificaciones de sus uniformes, tanto para los formales como los deportivos, pero el código de protección y defensa del consumidor respalda a los padres de familia a no ser obligados a que sus hijos utilicen uniformes escolares, si estos no tuvieran los recursos para comprarlos.

Hay colegios que sus alumnos no utilizan uniforme escolar, pero si, uniforme deportivo. Estos alumnos reciben clases con ropa de calle, con ciertas restricciones que están escritas en su código de vestimenta.

Factores: Al estar dirigido hacia los NSE A y B, no existen amenazas de productos sustitutos puesto que todos tienen poder adquisitivo para adquirir el uniforme establecido por el colegio.

Aquellos colegios que no utilizan uniforme escolar, serán descartados al momento de tomar las decisiones en este proyecto sobre a quienes vender.

Poder: Se considera un poder nulo, de acuerdo a las condiciones establecidas.

#### **Fuerza 4:** Poder de negociación de clientes

Análisis: Los clientes buscan los mejores precios, comodidad en la compra, rapidez en la entrega, que no le consuma tiempo adicional, ellos son los que eligen la fecha y hora de compra.

No existe variación en los productos que ofrecen los vendedores debido a que se tratan de uniformes escolares estandarizados, con especificaciones similares dadas por cada colegio de acuerdo a su estatuto.

Factores: Son los siguientes:

Buscan mejores precios: Para los NSE A y B si es de buena calidad se paga el precio, por ello es importante analizar los precios de la competencia.

Rapidez en la entrega: La entrega se le hará in situ de la compra, esto es en su domicilio.

No consumo de tiempo adicional: Todo se hará en su domicilio, no tendrán que trasladarse a otro punto, no les tomará más tiempo al no tener que salir de casa.

Eligen fecha y hora de compra: Aparte que será su decisión la fecha y hora que comprarán, el proveedor se desplazará hasta su vivienda reduciendo su stress de compra.

Poder: Tiene un alto poder en la compra, puesto que con una propuesta de valor interesante puede cambiar su decisión de compra.

La propuesta de valor que se presenta reducirá el stress de compra, quedando más satisfechos, debido a la eliminación de su desplazamiento hacia el punto de venta, ahorrando tiempo y servidos cómodamente en su domicilio.

**Fuerza 5:** Poder de negociación de proveedores.

Análisis: Existe amplia oferta de proveedores, lo cual hace que tengan un poder de negociación débil. Sin embargo es importante considerar que los proveedores deben ser elegidos considerando su precio, calidad y cumplimiento en tiempos de entrega. Al elegir un correcto proveedor, alivia el poder de negociación con el cliente, pero es importante tener un programa de compras establecido con anticipación que sirva para abastecer los productos y que no haya faltante en inventarios.

Factores: Los que afectan son:

- Precio: Buscar el menor precio ayuda al margen de ganancia que se obtiene.

- Calidad: El proveedor debe asegurar el cumplimiento de las especificaciones en toda su producción.
- Cumplimiento en cantidad y tiempos de entrega: Lo que se comprometa el proveedor a entregar en cantidad y fecha debe cumplirlo para que el vendedor no pierda venta.

Poder: El poder del proveedor es bajo, pero se va incrementando si para el vendedor se acerca a su fecha de entrega de productos y estos no están listos; por ello es necesario contar con un buen programa de compras.

De acuerdo al análisis de la industria realizado, se observa que el empleo en el sector si bien es bajo, ha comenzado a crecer ligeramente con respecto de años anteriores, lo cual fortalece la idea de apostar por un proyecto como este.

Además, de acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter en esta industria, existe una ley que respalda a los padres de familia y comercializadores para la adquisición y venta libre de uniformes escolares, la cual facilita el ingreso de competidores nuevos. El tener una oferta de valor diferente y novedoso, eleva las posibilidades de éxito de este proyecto.

## **2.2. Análisis del mercado**

El presente análisis estará compuesto por un estudio de mercado, para luego determinar la proyección del mercado objetivo

### **2.2.1. Estudio de mercado**

Con la finalidad de analizar el mercado, se realizó un sondeo basado en un cuestionario de preguntas que se llenaron vía internet. Si bien el tamaño de la muestra por esta vía no es extenso, se considera que el estudio permitirá revelar tendencias concretas con respecto de las variables propuestas y que servirán para las decisiones a tomar en el desarrollo del proyecto.

#### **a. Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo 1**

Conocer el perfil de los padres de familia de Lima Metropolitana consumidores de uniformes escolares en los NSE A y B.

##### **Objetivo 2**

Conocer el impacto del concepto que el producto, uniformes escolares puestos en casa, genera en el consumidor.

Los objetivos específicos asociados a los objetivos arriba mencionados son:

Conocer el lugar donde se suele comprar el uniforme escolar y como llegó a este.

Determinar el volumen promedio de compra por niño al año para cada tipo de prenda.

Indagar acerca de los atributos del producto y el nivel de aceptación por parte del padre de familia.

Conocer los horarios más adecuados de atención y

Conocer los medios publicitarios más aceptados para el padre de familia.

#### b. Proceso de muestreo

La población objeto de estudio son los padres de familia con hijos en edad escolar residentes en Lima Metropolitana, pertenecientes a los NSE A y B.

El medio utilizado para recoger las respuestas de los encuestados ha sido a través de un cuestionario publicado en la herramienta en web formularios de Google.

El método de muestreo seleccionado es no probabilístico obteniendo una muestra por conveniencia; es decir se alcanzó el link (vínculo de acceso virtual en la web) a padres de familia que cumplen con el perfil antes descrito, obteniendo 81 respuestas en el lapso de dos semanas.

#### c. Diseño del instrumento

Determinados los objetivos de la investigación y la población objeto de estudio, se procedió a desarrollar el

cuestionario de preguntas cuya estructura general contiene preguntas de selección para confirmar que el encuestado está dentro del público objetivo, seguido de preguntas asociadas a los hábitos de consumo de uniformes escolares y por último preguntas asociadas al test del nuevo producto objeto de la investigación.

Una vez diseñado el cuestionario se evaluó el mismo con la ayuda de la asesora del proyecto obteniendo el documento para su prueba preliminar con cuatro padres de familia que cumplieran con el perfil requerido; resultando satisfactoria la prueba y haciendo ajustes mínimos para su implementación. En el anexo N° 1 se encuentra el cuestionario en mención.

#### d. Trabajo de campo

Haciendo uso de la herramienta de formularios de Google, se transcribió la encuesta aprobada en un formulario en web para luego ponerla a disposición del público desde el 22 de enero hasta el 05 de febrero 2017, a través de un link de acceso para que cada persona responda en el mismo formulario; obteniendo 81 respuestas para su posterior análisis.

#### e. Procesamiento de datos

Dado que el cuestionario de preguntas fue enviado por correo a un grupo de padres de familia objetivo, esto permite validar cada respuesta obtenida; confirmando así que cada cuestionario corresponde a una respuesta válida.

La herramienta de formularios de google permite codificar y ordenar las respuestas obtenidas en cada cuestionario; facilitando su manejo y permitiendo exportar toda la data a una hoja de cálculo para su manejo a criterio del investigador.

f. Análisis de los datos

Los datos obtenidos por cada respuesta permitieron elaborar tablas unidireccionales de frecuencias, por ejemplo para preguntas como quién suele comprar el uniforme escolar o dónde suele comprar el uniforme escolar; así también se elaboraron tabulaciones cruzadas para preguntas como cuántas prendas escolares compra al año para cada uno de sus hijos o qué tan importante considera los siguientes beneficios que este producto le brinda.

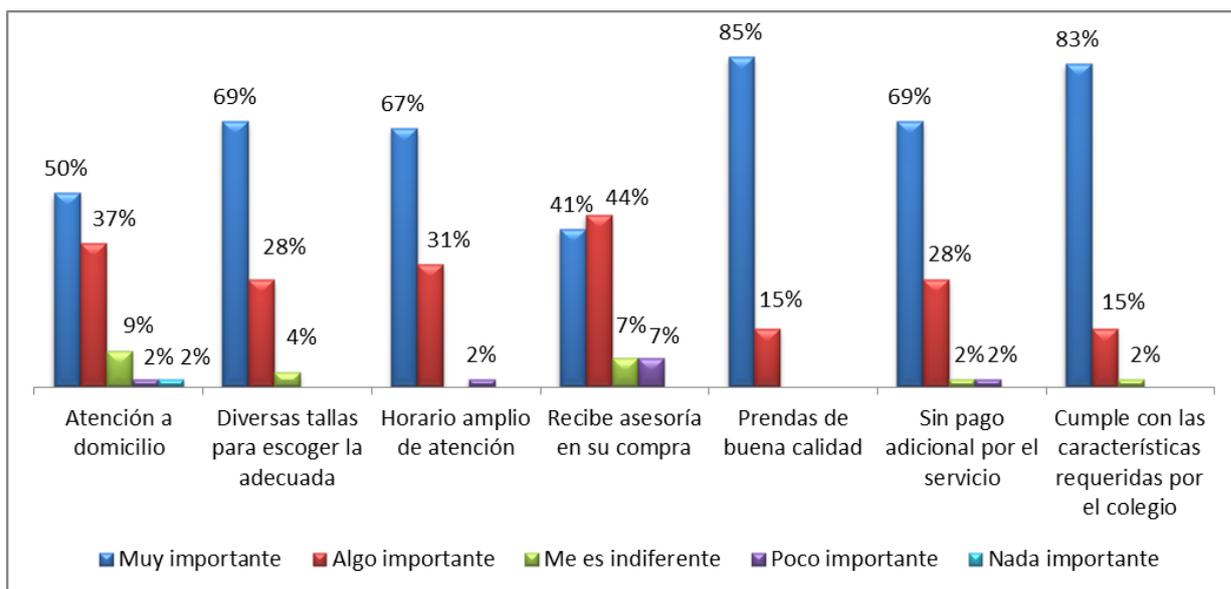
En la mayoría de casos medidas de tendencia central como la media aritmética de los datos, permitieron resumir las características de estos y concluir sobre ellos.

g. Resultados de la investigación

Entre los principales hallazgos asociados al primer objetivo tenemos que, es la mamá quien realiza principalmente la compra de los uniformes y el promedio de compra anual por niño es de 12.4 prendas en conjunto. Estos se suelen adquirir principalmente en tiendas especializadas (detallado en el punto 2.3 análisis de la demanda).

Con respecto del segundo objetivo los atributos del producto son bien valorados por el padre de familia, calificándolos de muy importante o algo importante según se muestra a continuación en la figura 9.

**Figura 9 Nivel de importancia de los atributos del nuevo producto**



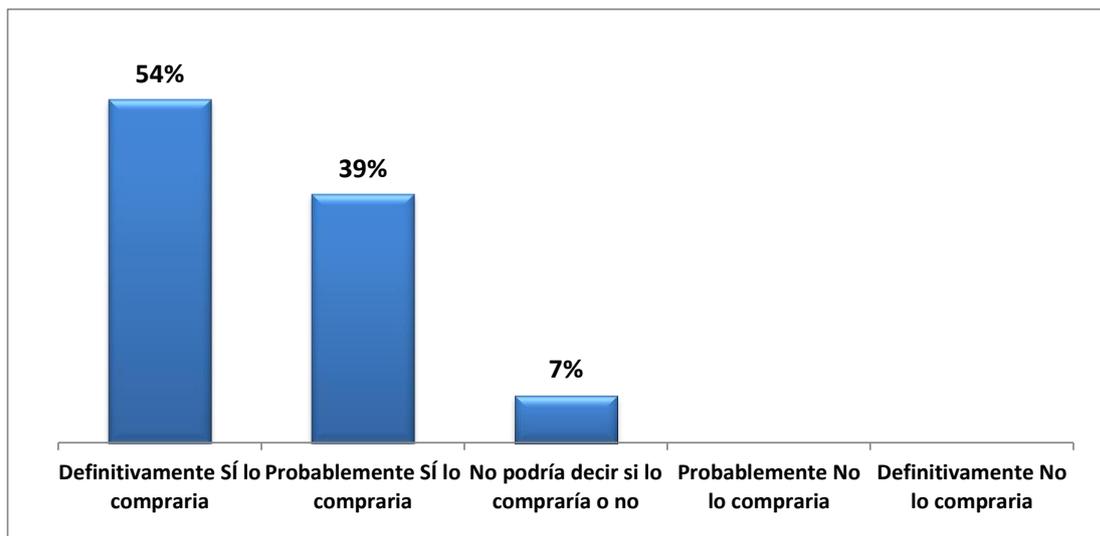
Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017

Elaboración propia.

Como se observa en la figura 10, con respecto a la intención de compra del nuevo producto, uniformes escolares puestos en casa, esta resulta muy favorable puesto que el 54% de los consultados respondió que definitivamente sí compraría el producto, seguido por un 39% que probablemente lo haría. Cabe resaltar que no hay respuestas negativas como probablemente No lo compraría o definitivamente No.

Sumando las dos primeras respuestas, resulta que el 93% de los consultados estarían interesados en adquirir el producto.

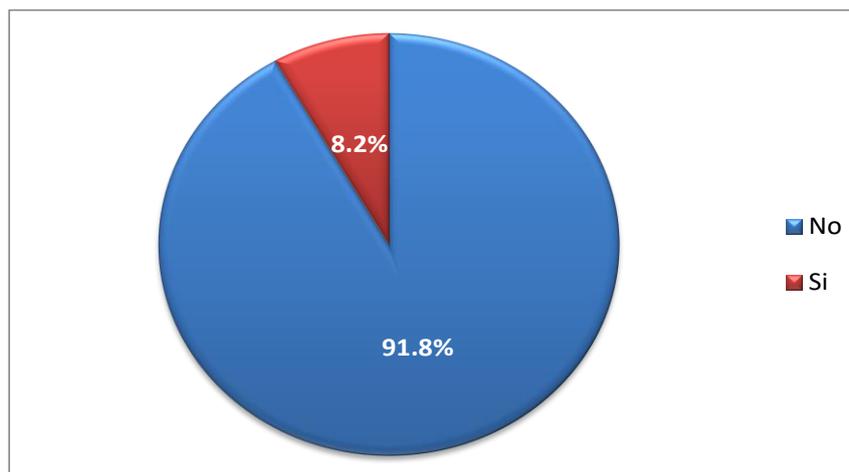
**Figura 10 Disposición de compra hacia el nuevo producto**



Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017  
Elaboración propia.

Se considera importante resaltar además que el producto es innovador en el mercado pues el 91.8% de los consultados no ha visto u oído de él, como se puede ver en la figura 11; lo cual significan una oportunidad de entrada al mercado.

**Figura 11 Conocimiento de productos similares en el mercado**



Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017

Elaboración propia.

### 2.2.2. Proyección del mercado objetivo

La proyección de la demanda es básica para un estudio ya que permite, entre otras cosas, determinar si es rentable entrar en el mercado, Moyano (2015). Por ello determinaremos cada uno de los mercados hasta llegar al mercado objetivo tal como lo hace Moyano en su Plan de Negocios.

#### a. Mercado potencial

La estimación de la demanda potencial resulta de la aplicación de variables de segmentación. En primera instancia, la población de los distritos de Lima metropolitana, en segundo lugar, los niveles socioeconómicos A y B y en última instancia la zona 7; resultando así 108 mil personas en edad escolar.

**Tabla 1 Mercado potencial en miles de personas**

Zona APEIM	Total	Niveles Socioeconómicos				
		A	B	C	D	E
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).		55.5%	14.6%	2.6%	1.4%	1.5%
Total población en edad escolar (en miles)	<b>108.0</b>	<b>51.1</b>	<b>56.9</b>	24.8	10.8	3.3

Fuente: APEIM- NSE- 2016  
Elaboración propia.

b. Mercado disponible

El mercado disponible está conformado por todas aquellas personas que usan uniforme escolar, para los NSE A y B es un 100%; por lo tanto este mercado también asciende a 108 mil personas.

c. Mercado efectivo

Para estimar el mercado efectivo se han utilizado los resultados del sondeo respecto de la intención de compra del producto, donde la respuesta es bastante favorable.

Si bien el 92.6% respondió que definitivamente sí y probablemente sí compraría el producto, se ha aplicado el sistema de ponderación de intención de compra de Jeffrey Pope para obtener un número aproximado al potencial de penetración de un producto; con lo cual resulta que las respuestas favorables alcanzan el 50% según se muestra a continuación:

**Tabla 2 Mercado efectivo**

Intención de compra	Peso	%	Puntaje Ponderado	
Definitivamente SÍ lo compraría	0.75	53.7%	40.3%	} 50%
Probablemente SÍ lo compraría	0.25	38.9%	9.7%	
No podría decir si lo compraría o no	0.10	7.4%	0.7%	
Probablemente No lo compraría	0.03	0.0%	0.0%	
Definitivamente No lo compraría	0.02	0.0%	0.0%	
Total		100.0%	50.7%	

Fuente: Pope (2002)  
Elaboración propia.

En la tabla 3, se puede observar que considerando estos porcentajes y la probabilidad de ocurrencia de escenarios, el porcentaje de intención de compra oscila entre 40.3% (43,500 clientes) y 50.7% (54,800 clientes) de un escenario pesimista a otro optimista respectivamente.

**Tabla 3 Mercado efectivo con probabilidad de ocurrencia de escenarios**

Probabilidad de ocurrencia de escenarios	N° de alumnos (en miles)
Pesimista 40.3%	43.5
Conservador 50.0%	54.0
Optimista 50.7%	54.8

Fuente y elaboración propia.

d. Mercado objetivo

Teniendo en consideración la capacidad productiva, capacidad de inversión así como la participación de mercado que se desea ganar, para el primer año se estima atender a ocho colegios del nivel socioeconómico A y B, de los cuales se pretende obtener

un 5% de esa población estudiantil; esto significa atender a 552 alumnos de acuerdo a los cálculos que se observan en la tabla 4.

**Tabla 4 Mercado objetivo**

COLEGIO	Alumnado Total				Participación año 1			
	Inicial	Primaria	Secundaria	Total Alumnos	Inicial	Primaria	Secundaria	Total Alumnos
Inmaculado Corazón / Santa María	309	921	757	1,987	15	46	38	99
Nuestra Señora del Carmen	277	834	680	1,791	14	42	34	90
Abraham Lincoln	288	582	478	1,348	14	29	24	67
San José de Monterrico	161	489	417	1,067	8	24	21	53
Lord Byron	118	489	412	1,019	6	24	21	51
Sagrados Corazones Recoleta	144	689	756	1,589	7	34	38	79
Nuestra Señora del Consuelo	156	589	593	1,338	8	29	30	67
Reina del Mundo	164	428	304	896	8	21	15	45
	<b>1,617</b>	<b>5,021</b>	<b>4,397</b>	<b>11,035</b>	<b>81</b>	<b>251</b>	<b>220</b>	<b>552</b>

Fuente: Minedu (2017)

Elaboración propia.

Al revisar los números obtenidos en el sondeo, se puede clarificar y sustentar que existe un amplio mercado que acepta nuestra propuesta de valor, donde se estima atender a 8 colegios y de los cuales se pretende abastecer el primer año al 5% del total de alumnos de esos colegios, lo cual hace viable este proyecto.

### 2.3. Análisis de la demanda

La demanda de uniformes escolares se considera estacional pues las mayores compras se realizan en los días previos al inicio del

año escolar; en el Perú este inicia en la primera semana de marzo en la mayoría de colegios.

En Lima durante los meses de febrero y marzo las compras principalmente son de las prendas de verano (polo, camisa, blusa, short, pantaloneta, falda y pantalón) y entre los meses de abril y junio las prendas de invierno (buzo, casaca, polera y chompa).

Durante los meses siguientes son cantidades menores las que se adquieren con fines de reposición.

Como resultado de un sondeo realizado a los padres de familia sobre la base de un cuestionario de preguntas, se ha determinado que el promedio de compra por niño en un año escolar es de 12.4 prendas, resultando que las que más se consumen son la camisa y blusa en 2.4 unidades en promedio cada una y el polo de deporte en 2.3 unidades.

El detalle se puede observar en la tabla 5 que se encuentra a continuación

**Tabla 5 Demanda de uniformes por niño NSE A y B**

Tipo	Prenda	Cantidad
Deporte	Polo	2.3
	Short/Pantalóneta	1.9
	Buzo	1.5
Vestir	Camisa/Blusa	2.4
	Pantalón/Falda	1.7
	Chompa	1.3
	Casaca	1.3
Total		12.4

Medias de Deporte	3.0
Medias de vestir	3.3

Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017. Elaboración propia.

Adicionalmente al pie del cuadro se observa que las medias de deporte y de vestir se adquieren en promedio 3 pares de cada una al año.

Del mismo sondeo se determina que principalmente es la mamá quien realiza la compra de los uniformes escolares como se muestra en la figura 12.

**Figura 12 ¿Quién suele comprar los uniformes escolares?**



Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017. Elaboración propia.

De los consultados, el 37% adquiere los uniformes en tiendas especializadas, seguido del mismo colegio con 29%, quedando muy por debajo los demás establecimientos.

**Figura 13 ¿Dónde suele comprar el uniforme escolar?**



Fuente: Resultado de sondeo realizado a padres de familia entre enero y febrero 2017

Elaboración propia.

Existe una demanda establecida que se dirige hacia los establecimientos para realizar sus compras, con esta propuesta de valor, muchos de ellos lo podrán hacer en la comodidad de su hogar, asesorados y en el momento que tengan disponible.

#### **2.4. Análisis de la competencia**

De acuerdo al estudio realizado los uniformes son vendidos por los siguientes agentes:

- a) Casas comerciales especializadas en venta de uniformes escolares.

- b) Dentro del colegio, a través de APAFA o proveedores invitados.
- c) Confeccionistas.
- d) Tiendas por departamento.
- e) Galerías comerciales.
- f) Feria escolar.
- g) Supermercados.

Las casas comerciales especializadas son las que sobresalen en la venta de uniformes escolares, siguiendo la investigación y de acuerdo a la siguiente información, podemos ver cómo están distribuidos en los niveles socio-económicos y a qué número de colegios abastecen:

- a) Casa Helena: NSE A y algunos de B, presente en 15 colegios.
- b) Abugattas: NSE A y B, presente en 17 colegios.
- c) Kaparoma: NSE A y B, presente en 10 colegios.
- d) Voxu: NSE B y algunos de A, presente en 7 colegios.
- e) School House: NSE B y algunos de A, presente en 4 colegios.

- f) Sial: NSE B y algunos de A, presente en 3 colegios.
- g) Fashion Good's: NSE B y A, presente en 2 colegios.
- h) Disermil: NSE A, en 1 colegio.
- i) Cari Confecciones: NSE B, en 1 colegio.

Las casas comerciales que tienen .mayor presencia son Casa Helena, Abugattas, Kaparoma y Voxu que están en un total de 40 colegios. Representando un 55% del total de los colegios objetivo que son 73. Casa Helena y Abugattas son competencia directa en 6 colegios mientras que Casa Helena y Kaparoma en 3. El 45% de los alumnos de los colegios restantes son abastecidos por los otros tipos de vendedores.

Spendolini (1994) expresa que el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Teniendo en cuenta lo expuesto en los párrafos anteriores y realizando un benchmarking con los tres líderes en la venta de uniformes escolares podemos mencionar lo siguiente en los 3 grupos a evaluar:

- a. Productos: Los tres líderes cuentan con productos que son aceptados por los clientes. Se muestran productos agradables a

la vista, confeccionados de acuerdo a especificaciones de cada colegio.

- b. Servicios: En todas las tiendas, los colaboradores que atienden no necesariamente prestan un servicio satisfactorio. Al parecer la monotonía y la aglomeración de gente por las compras escolares influye en su estado de ánimo.
  
- c. Procesos de Trabajo: Los tres líderes atienden de 10 a 17 colegios por empresa. Su proceso de trabajo empieza cuando se acerca el cliente, entonces sacan un formato en el que registran los requerimientos que el cliente les va solicitando, a continuación el vendedor busca cada una de las prendas con las tallas que le han sido requeridas. Una vez tenga los productos encima de su escaparate, el vendedor le va entregando las prendas al niño para que se pruebe. Hay oportunidades que los probadores están llenos por lo que el cliente y su(s) niño(s) deben esperar, varios compran y se retiran, considerando que después las pueden cambiar. Aceptados los productos pagan en caja, al contado, con tarjeta de débito o de crédito. Una vez pagado, recogen sus compras y se retiran.

Revisando las prácticas de los vendedores actuales, estas les han servido para mantener un mercado con clientes que se aproximan a sus tiendas para comprar sus productos y los cuales continúan yendo año tras año, hasta que sus niños acaban la etapa escolar. La idea de negocio de este proyecto busca cubrir falencias dentro del proceso de trabajo, así como en el servicio, facilitándole al padre de familia las compras y evitando el stress

al acercarse a los puntos de venta, yendo en cambio a sus propios domicilios.

## **2.5. Análisis de la cadena de valor**

Porter (2010) señala que cada empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de esas actividades debe agregar valor al producto; el cual debe ser percibido por el cliente o consumidor. Este valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto deducidos los costos incurridos en él resulta el margen de utilidad que obtendrá la empresa. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras son las que intervienen en la creación física del producto, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta, las actividades de apoyo dan soporte a las primeras; entre estas tenemos recursos humanos, tecnología, planificación y finanzas.

Para el modelo de negocio de comercialización de uniformes escolares, las actividades primarias van desde el diseño del producto basado en las especificaciones de cada institución educativa hasta el servicio de asesoría o soporte al cliente. Cabe señalar que la producción o confección de las prendas estará a cargo de terceros. Como actividades de apoyo tenemos administración y finanzas, recursos humanos y adquisiciones, está última referida a equipos y materiales diversos ya que las compras de mercaderías se encuentra identificada como actividad primaria.

**Figura 14 Cadena de Valor para Comercialización de Uniformes Escolares**



Fuente: Basado en La cadena genérica de valor de Porter  
Elaboración propia.

Porter (2010) también nos señala, aunque una empresa puede tener puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costes bajos y diferenciación.

Asimismo en base a lo acotado por Porter, existen tres estrategias empresariales genéricas para lograr un desempeño promedio de la industria: Liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (en los costes o en la diferenciación).

Para esto, es necesario se tome una decisión sobre cual estrategia utilizar, basados en la ventaja competitiva que se quiere alcanzar.

Como resultado del análisis de la estructura del mercado actual, así como de la revisión de la propuesta de valor y ventaja competitiva que se quiere ofrecer; se estima por conveniente ingresar al mercado de uniformes escolares con una estrategia de diferenciación; esto es por facilidad en la entrega del producto, asesoría en el proceso de compra y por la calidad de las prendas.

La facilidad en la entrega radica en llevarle los productos a su domicilio al cliente en el horario que más le acomode. Estos serán proveídos por la asesora de ventas.

La asesoría en el proceso de compra, se sustenta en que la entrega será realizada por una especialista, quien será una madre de familia debidamente calificada, buscando de esta manera empatía con los padres de familia. Esta tarea también recae en la asesora de ventas.

La calidad del producto se conseguirá desde el diseño y gracias al cumplimiento de las especificaciones que tendrá cada prenda que será entregada por el proveedor confeccionista. Para soportar este valor se harán las actividades de aseguramiento y control de calidad, por el administrador y almacenero respectivamente.

El análisis de la cadena de valor, nos ha brindado las características de diferenciación con los competidores, gracias a las cuales lograremos salir adelante en este proyecto, pero además consignamos la capacidad física con la que contamos para hacer frente a las tareas propuestas.

En resumen, la estrategia empresarial a utilizar será la de diferenciación.

# CAPÍTULO III

## 3. Plan de Marketing y Ventas

Ferrel & Hartline (2012) señalan que el objetivo de la estrategia de marketing es identificar las necesidades específicas de los clientes y luego diseñar un programa de marketing que pueda satisfacerlas, por ello en el presente capítulo se identificará el mercado meta, la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación, para su implementación y finalmente evaluación y control de la misma.

Para el presente proyecto se tienen los siguientes puntos como objetivos de marketing:

- a) Segmentar el mercado, aplicando las estrategias que se adecuen al tipo de consumidor al que nos estamos dirigiendo.
- b) Utilizar las estrategias necesarias para la entrada al mercado, así como de defensa de competidores actuales y potenciales.
- c) Comprobar en el mercado que los clientes lo reciben como un producto que les brinda comodidad y tranquilidad al realizar la compra.

Sobre la base del sondeo del mercado realizado, analizando acerca del perfil del padre de familia de Lima Metropolitana así como su actitud frente al consumo de uniformes escolares, se ha procedido a segmentar el mercado de consumo de uniformes escolares considerando variables de

tipo geográfico, demográfico, socioeconómico y de comportamiento de compra; las cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 6 Variables para la segmentación de Mercado**

VARIABLES UTILIZADAS PARA LA SEGMENTACIÓN

Variable	Nivel, intervalo o clase
<b>Geográfica</b>	
Región	Lima Metropolitana
Distritos	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina
Tamaño de población	763 mil habitantes
<b>Demográfica</b>	
Edad	de 18 años a más
Sexo	Hombre, Mujer
Ciclo de vida familiar	Casado(a) con hijos en edad escolar
<b>Socioeconómica</b>	
Nivel socioeconómico	A y B
Nivel de ingreso *	S/. 6,558 de ingreso promedio mensual
Ocupación	Ama de casa, Empleado(a), Profesional Independiente
<b>Comportamiento de compra</b>	
Cantidad y frecuencia de uso	Usuarios ligeros, medianos e intensivos
Beneficios	Calidad, durabilidad, practicidad, comodidad
Estado de lealtad	Ninguna, mediana, poderosa, absoluta
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil
Lugar habitual de compra	Tienda Especializada, Tienda por departamento
Sensibilidad al precio	Sensible al precio, consciente al valor, consciente del estatus (no sensible al precio)

Fuente: \*APEIM (2016)

Elaboración propia.

Como resultado de la segmentación se concluye que el producto Uniformes escolares puestos en casa, estará dirigido en una primera etapa a los padres de familia de Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE A y B; que residan en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina (zona 7 APEIM).

Se consideran usuarios intensivos del producto por el volumen de compra que realizan al año para cada uno de sus hijos, dispuestos a pagar los precios más altos del mercado a cambio de calidad y durabilidad.

Kotler & Armstrong (2013) indican que el posicionamiento consiste en lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

La estrategia de Marketing que aplicaremos es la de posicionamiento, con un producto innovador basado en la asesoría, venta y entrega de los uniformes escolares en el propio domicilio de los clientes.

Ante un caos vehicular cada vez más estresante, donde los tiempos de traslado y de compra se hacen más caóticos, nos posicionaremos dándole “comodidad y tranquilidad a los clientes en sus compras de uniformes escolares”

### **3.1. Producto**

Kotler (1999) refiere que la base de todo negocio es su producto u oferta. Una compañía aspira a hacer un producto u oferta mejor y diferente, de manera tal que el mercado objetivo lo prefiera e incluso pague un precio superior.

Ferrel & Hartline (2012), en su libro emplean una categorización para los productos. Los uniformes escolares puestos en casa, de acuerdo a esa categorización, pertenecen a los productos de consumo, dentro de la categoría de productos de compras, debido

que los consumidores emplearán tiempo y esfuerzo para obtenerlos.

Los uniformes escolares puestos en casa, buscarán diferenciarse de la competencia en diversos aspectos con lo que se pretende posicionarlos en la preferencia y adquisición por parte de los clientes.

Entre las diferencias identificadas de acuerdo a la clasificación de diferenciación de Kotler, se tienen las siguientes:

**Tabla 7 Clasificación de diferenciación**

Diferencias físicas	Diferencias de disponibilidad	Diferencias de servicio	Diferencias de precio
Duración, consistencia de la tela.	Entregadas en casa.	Asesoría personalizada en casa.	Precio promedio a pesar de ser vendido y entregado en casa.

Fuente: Kotler (1999). Elaboración propia.

### **3.2. Precio**

Kotler (1999) refiere que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. De esta forma, el precio es uno de los factores que el consumidor considera al decidir una compra.

Es importante mencionar que para establecer los precios se ha identificado claramente el segmento al que está dirigido el producto. Para este proyecto se ha considerado como público objetivo a los padres de familia de los NSE A y B que residen en Lima Metropolitana, específicamente en la zona 7, público con mayor poder adquisitivo y con mayor disposición a pagar más por un producto de buena calidad.

La estrategia de precios suele cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida, en esta etapa de introducción nuestra estrategia estará dirigida hacia un precio promedio; es decir se fijaran precios al inicio de año equivalentes al promedio de la competencia, esto con la finalidad de poder posicionarnos en el mercado.

Por ejemplo, en la tabla 8 que muestra precios de un uniforme completo, es decir de vestir más el deportivo para la talla 12, los precios de la competencia oscilan entre S/ 603 y S/ 720; descontando los costos en que se incurrirán se obtendría un margen bruto entre 48% a 57% dependiendo si se vende al menor o mayor valor respectivamente. El objetivo es venderlos a S/ 658, que es un precio promedio, con lo que se obtendría un margen bruto de aproximadamente 53%.

De esta forma podremos posicionarnos como un producto novedoso, que genera comodidad y que no necesariamente le costará más al cliente.

**Tabla 8 Comparativo de precios de la competencia**

(Expresado en nuevos soles)

Tipo	Tienda	Casa Helena	Abugattas	Kaparoma	Precio		
	Prenda	Villa Caritas	San José	Carmelitas	Promedio	Mayor	Menor
Vestir	Camisa / Blusa	44		36	40	44	36
	Pantalón		78	76	77	78	76
	Falda	73	67	81	74	81	67
	Casaca	94	80	115	96	115	80
	Chompa	74		75	75	75	74
	Media	10	11	11	10	11	10
Deporte	Polo Deporte	34	37	35	35	37	34
	Short	35	31	38	35	38	31
	Licra	30	29		30	30	29
	Buzo completo	129	112	134	125	134	112
	Sudadera	67	45	44	52	67	44
	Media tobillera	10	10		10	10	10
Total					658	720	603

Fuente: Precios obtenidos por investigación propia en las mismas tiendas  
Elaboración Propia.

### 3.3. Plaza (Distribución)

Kotler (1999) expresa que todo vendedor debe decidir cómo hacer accesibles sus bienes en el mercado objetivo. Las dos opciones son vender los bienes directamente o venderlos a través de intermediarios. Para este proyecto se ha decidido vender los productos directamente al cliente.

Ferrel & Hartline (2012), explican que cuando pensamos en la distribución y la administración de la cadena de suministro, tendemos a considerar dos componentes interrelacionados: los canales de marketing y la distribución física. Canales de marketing, es un sistema organizado de las organizaciones de marketing a través del cual los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final. Distribución física, es la coordinación del flujo de información y los productos, entre los miembros del canal

para asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados, las cantidades correctas, los momentos apropiados.

Ferrell & Hartline (2012) explican sobre la estructura del canal de marketing. Como consecuencia de su concepto, al tomar la decisión de hacer las ventas en forma directa, para este proyecto estratégicamente se está optando por la distribución exclusiva.

En esta distribución directa y exclusiva, el enfoque es en las ventas al detalle, donde luego de tomar el pedido telefónicamente y acordada la fecha y hora de visita, una representante llevará la gama de productos solicitados y los entregará, para la respectiva prueba de talla, asesorando al cliente para satisfacer sus requerimientos. Se tendrá un stock de productos en un almacén que servirá para que la representante cuente siempre con las prendas que sean solicitadas.

La asesora de ventas utilizará además su movilidad propia para realizar la entrega de los uniformes, representando esto el costo de distribución el cual se detalla en el capítulo 4. Esta distribución por ser novedosa, será de gran impacto para los clientes, servirá para el propósito de lograr posicionarnos en sus preferencias, porque la propuesta irá hacia ellos sin que se muevan de sus casas.

### **3.4. Promoción**

Kotler (1999) nos explica que la promoción comprende a todas aquellas herramientas de comunicación que pueden comunicar un mensaje a una audiencia objetivo.

En la tabla 9 se muestran tres herramientas de promoción que fueron elegidas y que se consideran claves hacia los clientes para buscar hacer conocidos los productos, consideramos:

**Tabla 9 Herramientas de promoción**

Publicidad	Promoción de ventas	Marketing directo
Folletos Carteles y volantes	Premios y obsequios a clientes por volumen de compra.	Tarjetas de presentación Correo electrónico Telemarketing Comunicación oral

Fuente: Kotler (1999)

Elaboración propia.

Como publicidad, los folletos, carteles y volantes serán entregados a los padres de familia en las afueras de los colegios al final del año, para lograr presencia de marca, así como en las épocas de matrícula que son los momentos de venta.

Como promoción de ventas se ha considerado entregar premios y obsequios promocionales a los clientes por volumen de compra, esto es, si compran un uniforme completo se le regalarán lapiceros, reglas plásticas u otros útiles que lleven discretamente nuestra marca.

En Marketing directo, las asesoras de ventas distribuirán tarjetas de presentación a las secretarías, directores y responsables de las matrículas en los colegios, para que los padres de familia que se acerquen a ellos, puedan recibir información, tomando las tarjetas

del escritorio del contacto o recibíéndolas si es que preguntan por proveedores de uniformes.

Se enviarán correos electrónicos a los padres de familia de los colegios objetivo para que tengan conocimiento de la marca y del servicio.

Mediante la base de datos de los padres de familia de los colegios objetivo, se podrá realizar telemarketing, haciendo llamadas telefónicas o recibíéndolas, para hacer contacto o efectuar la toma de pedidos respectivamente. Esta base de datos se obtendrá con la información de los contactos que las asesoras conseguirán en los mismos colegios.

La comunicación oral se hará por parte de las asesoras de venta, que al ser madres de familia de algunos de los colegios, podrán tener facilidades para el contacto con los padres de los compañeros de salón de sus hijos u otros del mismo colegio; resaltando los beneficios de nuestro producto.

En toda esta comunicación con los clientes se reforzará la diferenciación por los beneficios de nuestro producto con los de la competencia, lo cual buscará, luego al atenderlos y cumplir lo ofrecido, posicionarnos en las preferencias del cliente.

### **3.5. Proyección de ventas**

Teniendo en cuenta el mercado objetivo presentado en el capítulo II, considerando que en promedio cada alumno adquiere 12.4

prendas por año y teniendo a 552 alumnos como mercado objetivo, esto da como resultado un total de 6,853 prendas para el primer año.

Asimismo se puede ver cuántas unidades se requerirán de cada tipo de prenda por nivel de estudio en el colegio, según se detalla a continuación:

**Tabla 10 Cuantificación de la demanda**

Detalle	unidades por alumno	Inicial	Primaria	Secundaria	Total unidades
<i>Número de alumnos</i>		81	251	220	552
Polo	2.3	190	589	516	1,295
Short/Pantaloneta	1.9	156	485	424	1,065
Buzo	1.5	121	375	328	823
Camisa/Blusa	2.4	194	601	526	1,321
Pantalón/Falda	1.7	139	433	379	951
Chompa	1.3	103	319	279	701
Casaca	1.3	102	317	278	697
<b>Total</b>	<b>12.4</b>	<b>1,004</b>	<b>3,118</b>	<b>2,730</b>	<b>6,853</b>

Fuente y elaboración: Propia.

Los ingresos se obtienen como resultado del producto de las unidades que se estima vender por el valor de venta unitario según el tipo de prenda, para el primer año se estima un total de S/ 373,503 soles.

**Tabla 11 Ingreso por ventas**

Crecimiento		3.53%	3.42%	3.42%	3.42%
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Polo	40,941	42,384	43,835	45,336	46,888
Short/Pantaloneta	30,520	31,595	32,677	33,796	34,953
Buzo	88,773	91,903	95,049	98,304	101,670
Camisa/Blusa	46,818	48,468	50,128	51,844	53,619
Pantalón/Falda	62,206	64,399	66,604	68,884	71,243
Chompa	46,640	48,284	49,937	51,647	53,415
Casaca	57,606	59,636	61,678	63,790	65,974
	<b>373,503</b>	<b>386,668</b>	<b>399,908</b>	<b>413,601</b>	<b>427,763</b>

Fuente y elaboración: Propia.

El crecimiento de los ingresos a partir del segundo año tiene dos componentes, mayor precio de acuerdo al índice inflacionario (para recuperar el valor de los mismos en términos reales) y mayor volumen de ventas 1% más que el año anterior.

# CAPÍTULO IV

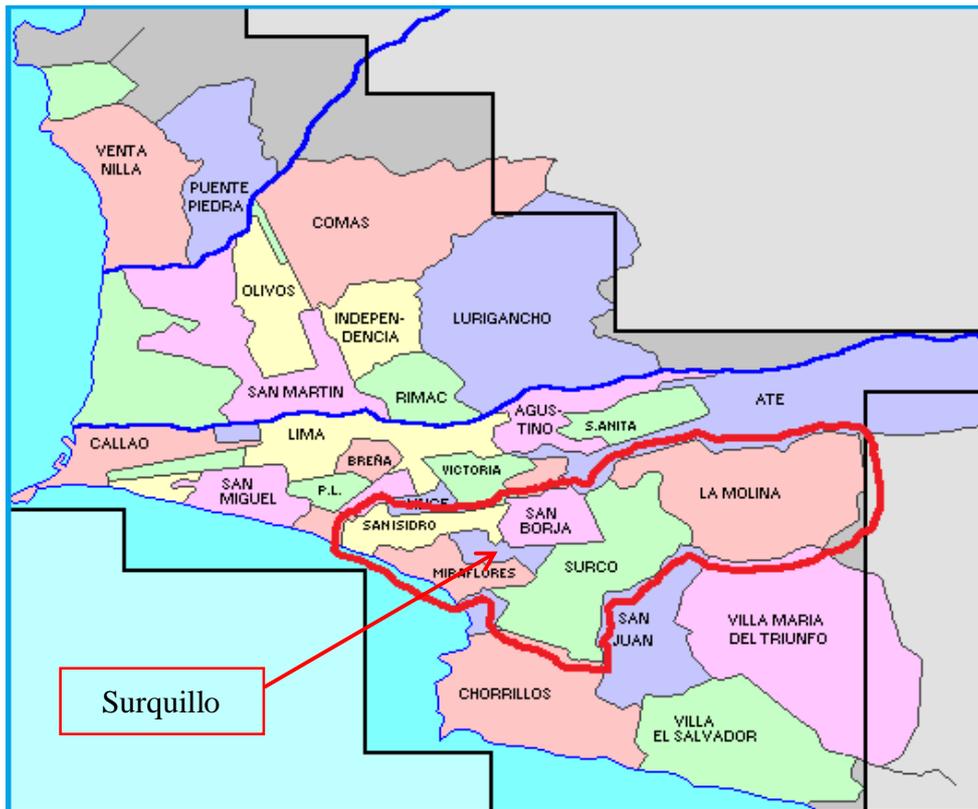
## **4. Plan de operaciones**

El presente capítulo inicia con la propuesta de la ubicación geográfica del proyecto, basada en criterios como distancia con respecto del mercado objetivo y costos por metro cuadrado, seguido de las inversiones que se estiman necesarias para sacar adelante el proyecto. Se detallará el proceso productivo, los costos de producción así como los requisitos necesarios para que el proyecto se desarrolle dentro de la formalidad.

### **4.1. Ubicación geográfica**

Este proyecto se localizará en el departamento de Lima, provincia de Lima, dentro de Lima metropolitana, y tendrá la finalidad de abastecer a los padres de familia de los colegios que se seleccionen de la zona 7 según APEIM, donde se concentra un mayor número de colegios de los NSE A y B. Para una mejor visualización, verificar la figura 15 y se podrán ubicar los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y la Molina.

**Figura 15 Mapa de Lima metropolitana zona 7 APEIM**



Fuente: Plano de Lima (2017)

Elaboración: propia en los resaltados con rojo.

Los proveedores están ubicados en el emporio comercial de Gamarra en el distrito de la Victoria.

Chase & Jacobs (2014), manifiestan que el problema de la ubicación de las instalaciones, está presente tanto en empresas nuevas, como en existentes, y su solución es crucial para su eventual éxito. Un elemento importante al diseñar una cadena de suministro es la ubicación de sus instalaciones.

Se requiere definir la ubicación geográfica de una oficina que a la vez servirá de almacén de mercadería, y que sería el punto de partida para que los asesores trasladen los uniformes hacia los clientes.

## Macro-Localización

D'Alessio (2013) explica que para definir una Macro-localización se requiere de un método de ponderación cualitativa de factores, con ello podremos ubicar el distrito donde más conviene tener la oficina-almacén que se necesita implementar. Para esto en la tabla 12 se pueden ver los pesos y valores que se han considerado para locales en diferentes distritos:

**Tabla 12 Macro localización**

Factor	Peso	Miraflores		Surquillo		Surco		La Molina	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Mano de Obra	0.1	6	0.6	6	0.6	6	0.6	6	0.6
Alquiler local	0.2	4	0.8	9	1.8	5	1	5	1
Precio Combustible	0.15	6	0.9	7	1.05	5	0.75	4	0.6
Cercanía a proveedor	0.15	6	0.9	7	1.05	6	0.9	5	0.75
Cercanía a clientes	0.15	5	0.75	8	1.2	7	1.05	6	0.9
Luz, Agua	0.1	6	0.6	6	0.6	6	0.6	6	0.6
Seguridad	0.15	7	1.05	5	0.75	7	1.05	7	1.05
	1		5.6		7.05		5.95		5.5

Fuente: D'alessio (2013)

Elaboración propia.

La ubicación con mayor puntaje resultante fue el distrito de Surquillo con 7,05, seguida por Surco, Miraflores y al final La Molina.

En la mano de obra, luz y agua no se consideran mayores diferencias en el costo.

Urbana (2015) nos muestra que los precios de alquiler en Surquillo son más baratos que en los demás distritos, aproximadamente cuestan \$15 dólares americanos el metro cuadrado, mientras que Miraflores están alrededor \$21,57, en Surco y La Molina el metro cuadrado lo alquilan a \$19 dólares aproximadamente.

Facilito (2017) tiene información de los precios de los combustibles en toda Lima, gracias a su información se determinó que el precio del combustible de 90 octanos varía según la zona y en Surquillo, se encuentra la gasolina más barata por más del 6% en el precio promedio con respecto a los otros distritos, como se puede ver en la tabla 13.

**Tabla 13 Precio promedio combustible en soles**

	Miraflores	Surquillo	Surco	La Molina
Gasolina 90 Octanos (S/)	11.39	10.73	11.47	11.65
Surquillo con respecto a	<b>-5.8%</b>		<b>-6.5%</b>	<b>-7.9%</b>

Fuente: Facilito Osinergmin (2017)  
Elaboración propia.

Si bien es cierto Surquillo no está considerado en los distritos dentro de la zona 7, pero resulta que es céntrico para todos los de esa zona, considerándose un recorrido hacia el proveedor y los clientes más equilibrado con respecto a los otros distritos de la zona; sobre todo si se tiene en cuenta la distancia que se tendría que recorrer entre los distritos más alejados como son La Molina y San Isidro. Si verificamos en el mapa de la figura 4.1, Surquillo

se encuentra casi al centro de la zona 7 y es colindante con Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja.

La seguridad es uno de los puntos que adolece el distrito de Surquillo por eso se le ha dado la menor valoración con respecto a los otros distritos.

### Micro-localización

Luego de haber seleccionado el distrito, se evalúan diversas avenidas o calles donde estén ofreciendo oficinas por alquilar. Haciendo una búsqueda en el portal Urbania.pe se encontraron los siguientes locales con sus respectivas áreas y precios de alquiler que se están ofreciendo:

**Tabla 14 Locales en alquiler**

Localización	Área	Precio Alquiler	Inmobiliaria
Av. Angamos Este cerca a Tomás Marsano, en la Calerita, hacia el Coliseo Dibós	35 m <sup>2</sup>	\$ 300 dólares	Urbania
Av. República de Panamá cuadra 53	50 m <sup>2</sup>	\$1,200 dólares	Urbania
Av. Los Halcones a 1.5 cuadras del Metro de Aramburú, hacia San Isidro Compartida sala de proyecciones	50 m <sup>2</sup>	\$ 500 dólares	Urbania

Fuente: Urbania (2017)  
Elaboración Propia.

Luego de definir los factores, darle pesos y generar la escala que se considera en cada uno de los locales, en la tabla 15 se puede observar que el más conveniente resulta ser el que se encuentra en la avenida Angamos Este cerca al coliseo Dibós, por costo de alquiler, tamaño del local y por su ubicación, ya que es la más cercana a la avenida Aviación, lo que nos da comunicación directa y mayor cercanía por dicha avenida con los proveedores de Gamarra y también por resultar ser una zona central para la distribución de productos hacia los Clientes.

**Tabla 15 Micro localización**

Factor	Peso	Angamos Este		Av. Rep. Panamá		Av. Los Halcones	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Costo Alquiler	0,50	9	4,50	4	2,00	7	3,5
Tamaño del Local	0,10	8	0,80	7	0,70	7	0,70
Cercanía al Proveedor	0,15	7	1,05	6	0,90	5	0,75
Cercanía a clientes	0,15	8	1,20	7	1,05	7	1,05
Seguridad	0,10	6	0,6	7	1,05	7	1,05
	1		<b>8,15</b>		<b>5,70</b>		<b>7,05</b>

Fuente: D'alessio (2013)

Elaboración propia.

## 4.2. Infraestructura

NTP ISO 9000 (2005) expresa que infraestructura es el sistema de instalaciones, servicios y equipos necesarios para el funcionamiento de una organización.

Con la finalidad de poder ejecutar el proyecto satisfactoriamente, se ha considerado que se requerirá la siguiente infraestructura como mínimo:

**Tabla 16 Infraestructura**

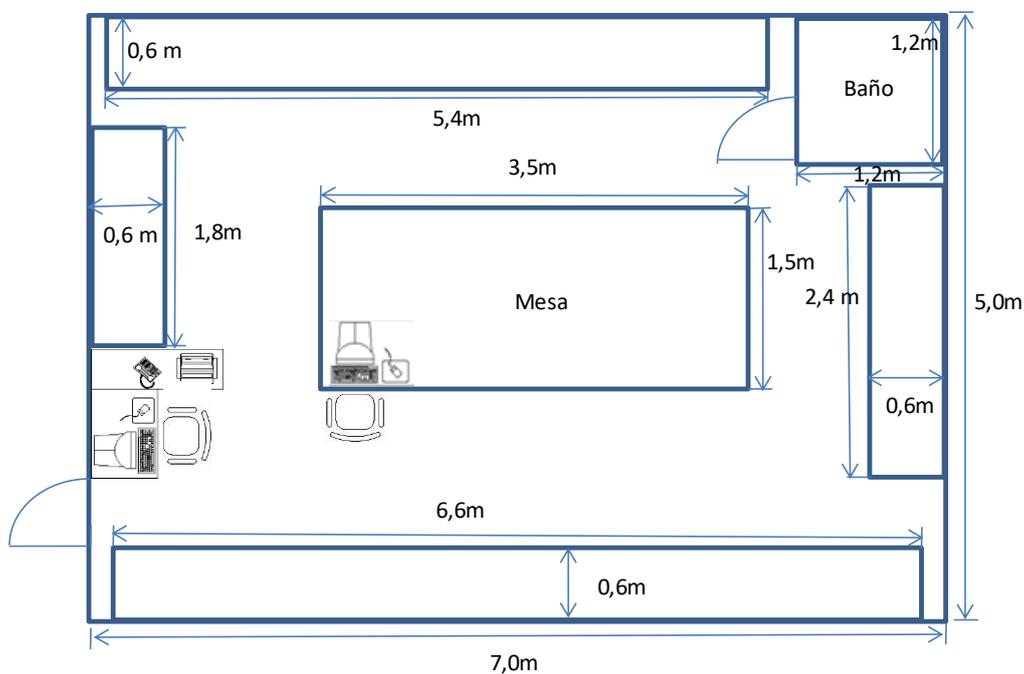
<b>Inmueble</b>
Local 7x5 m2 (Alquilado)
<b>Muebles</b>
1 Estante 6,60 metros de largo, por 2,40 metros de alto con una profundidad de 0,60 metros. Con divisiones de 0,60 metros de alto
1 Estante de 5,40x2,40x0,60 m. Con divisiones de 0,60 m.
1 Estante de 2,40x2,40x0,60 m. Con divisiones de 0,60 m.
1 Estante de 1,80x2,40x0,60 m.
1 Escritorio con silla
1 mesa 3 metros de largo x 1,5 metros de ancho para recibir, contar, revisar y despachar los uniformes.
1 silla
<b>Equipos</b>
1 Teléfono fijo
2 Computadores
1 Impresora
<b>Software</b>
2 Licencias Microsoft Office
2 Antivirus

Fuente y elaboración: Propia.

Krajewsky & Ritzman (2000) nos explican los tipos de distribución física, de las cuales, para este modelo de proceso, la distribución por productos es la más conveniente, debido que se trata de un flujo en línea con actividades repetitivas o continuas.

A continuación en la figura 16 mostramos el Layout de lo que será nuestra oficina-almacén, con los datos e infraestructura ya determinada y que nos servirá para ejecutar nuestra operación, almacenar los productos traídos del proveedor y despachar, los que correspondan, a las asesoras de acuerdo al programa de entregas diarias que se generen.

**Figura 16 Layout oficina - almacén**

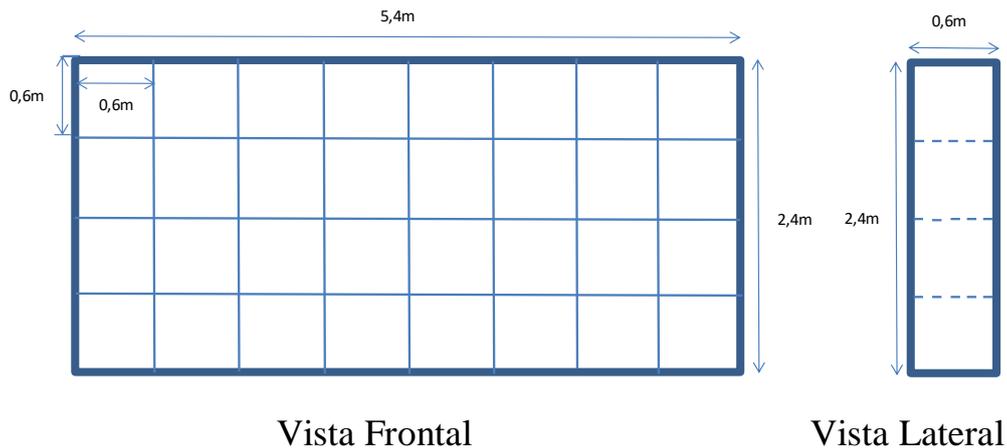


Fuente y elaboración: Propia.

Los estantes que se requieren tendrán casilleros cuadrados de 0,6 metros de lado, servirán para colocar los productos por distribuir a los colegios. Asimismo cerca a la puerta habrá un estante de paso que servirá para colocar todos aquellos productos que serán despachados en el día y un sector de rechazos o mermas que resultarán del proceso.

A continuación en la figura 17 se observa cómo será uno de los estantes, como muestra de todos los demás, y la distribución de casilleros que estos tendrán.

**Figura 17 Estante 5.4 x 2.4 x 0.6 m**



Fuente y elaboración: Propia.

### **4.3. Proceso productivo**

Este proyecto de negocio se enfoca en la comercialización de uniformes escolares a domicilio, aunque no se realizará producción, si existen tres procesos importantes y plenamente identificados, que están enfocados en el cliente y que buscan su satisfacción. El primer proceso es de compras, el segundo de aseguramiento y control de la calidad y el tercero es el de ventas.

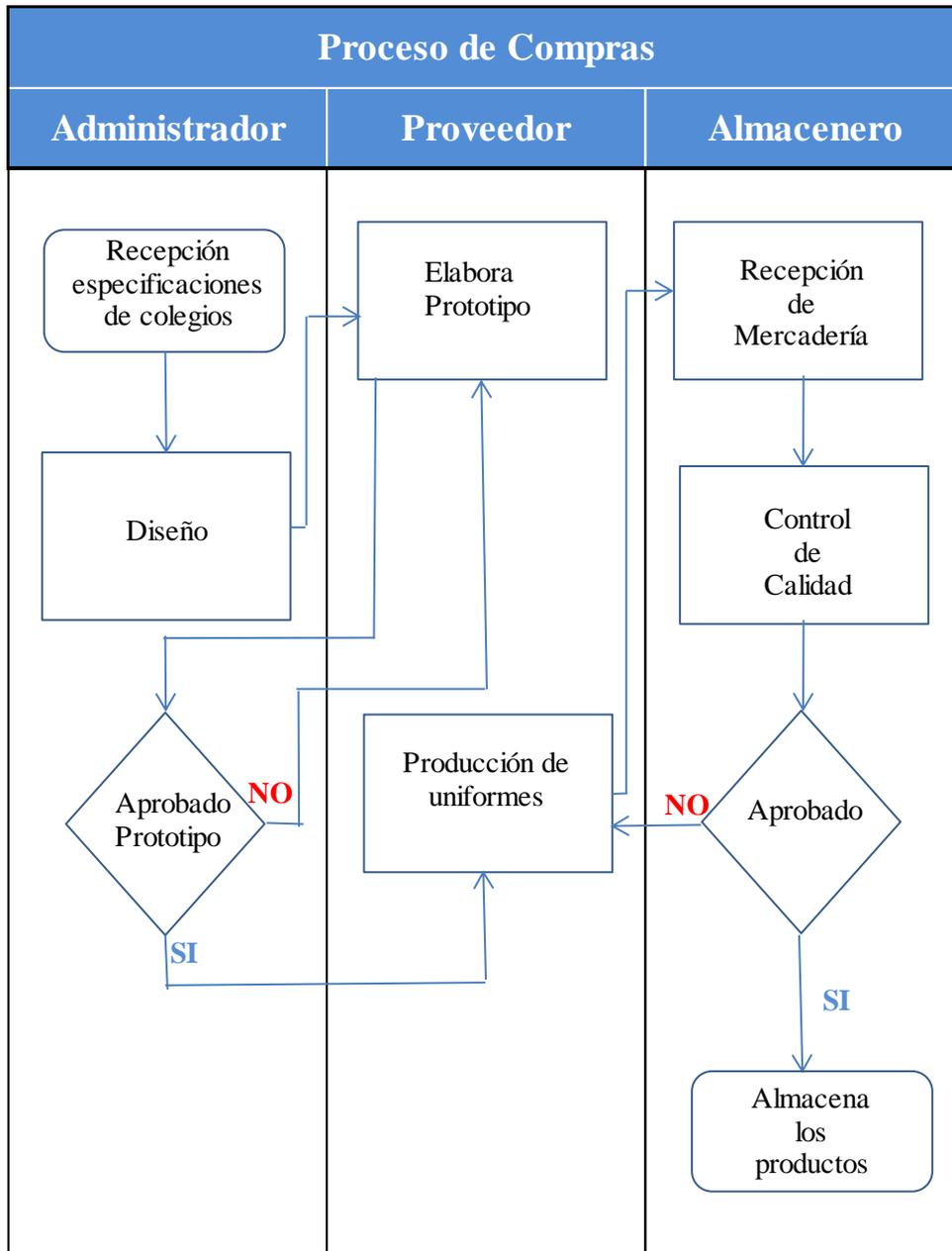
#### **4.3.1. Proceso de compras**

Gillow (1991) presenta diferentes diagramas que se utilizan en los procesos productivos. Para mostrar nuestros procesos se ha utilizado el diagrama integrado que lo expone en su

capítulo de vista general de las herramientas y métodos de la calidad.

En la figura 18 se observa el proceso de compras, el cual se realiza desde que el administrador obtiene las especificaciones de los colegios hasta la colocación de los productos aprobados en los estantes por parte del almacenero.

**Figura 18 Proceso de compras**



Fuente: Gillow (1991) y datos propios  
Elaboración propia.

#### 4.3.2. Proceso de aseguramiento y control de la calidad

Evans & Lindsay (2008) expresan que aseguramiento de la calidad es cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos de calidad

apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes.

Besterfield (2009) explica que el control de calidad es uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto.

En nuestro sondeo resultó que una de las variables más requeridas por nuestros clientes es la calidad de las prendas, considerándolas como muy importante para ellos, en un 85% del total de entrevistados.

Con la finalidad de asegurar la calidad de los productos, se realizarán las siguientes tareas:

- a. Las especificaciones técnicas detalladas serán entregadas a los proveedores considerando: materiales a usar, dimensiones para las tallas, detalles exigidos por los colegios como son los colores, las insignias, las formas de los bolsillos, los cuellos, las mangas, etc.
- b. Con el propósito de asegurar el cumplimiento de las especificaciones por parte del proveedor, el administrador realizará visitas periódicas programadas y/o inopinadas, en las cuales se verificarán si en su proceso productivo se está cumpliendo con las especificaciones de producto, para dar conformidad o solicitar las correcciones que se requieran, antes que los productos terminados sean enviados al almacén.

Por ejemplo, con respecto a los materiales que el proveedor utilizará para fabricar las prendas, se debe asegurar que se cumplen con las siguientes especificaciones mostradas en la tabla 17.

**Tabla 17 Materiales en confección de prendas**

Concepto	Unidad	Camisa / Blusa	Pantalón	Falda tableada	Polo
<b>Materiales Directos</b>					
Popelina Polialgodón	mt	0.60			
Drill Polialgodón	mt		1.00	0.75	
Algodón pima peinado	Kg				0.17
<b>Materiales Indirectos</b>					
Hilo	mt	84.00	320.00	200.00	98.00
Botones	Und	5.00	3.00	2.00	
Etiqueta	Und	1.00	1.00	1.00	1.00
Molde	Und	1.00	1.00	1.00	1.00
Cierre	Und		1.00	1.00	
Tela para Bolsillo	mt		0.25	0.20	
Tela rip para cuello	mt				0.35
Marcador de tendido	Und	1.00			1.00
Bordado	Und	1.00			1.00
Fusionado	Und	1.00			
Entretela no fusionable	Und		1.00	1.00	
Botonería y ojalador	Und		1.00	1.00	
Bolsa	Und	1.00	1.00	1.00	1.00

Fuente: Confeccionistas centro comercial Gamarra, La victoria Lima

Elaboración propia.

Con la finalidad de realizar el control de calidad de los productos, se programarán las siguientes tareas:

- a. Se deben tener las especificaciones técnicas en mesa de control de calidad cada vez que llegue un lote de productos.
- b. Para controlar los atributos de los productos se realizarán muestreos estadísticos utilizando la tabla Mil-std 105E.

Besterfield (2009) señala que el nivel de calidad aceptable (NCA) es definido por la autoridad responsable en acuerdo con el proveedor. Como práctica común se emplea 0.1 para no conformidades graves, 1.0 para no conformidades importantes y 2.5 para no conformidades secundarias.

Asimismo acota, que el nivel de inspección que se emplee debe ser definido por la autoridad responsable, la norma es el nivel de inspección 2.

Se utilizará el plan de muestreo simple con una inspección normal, como inicio de la inspección.

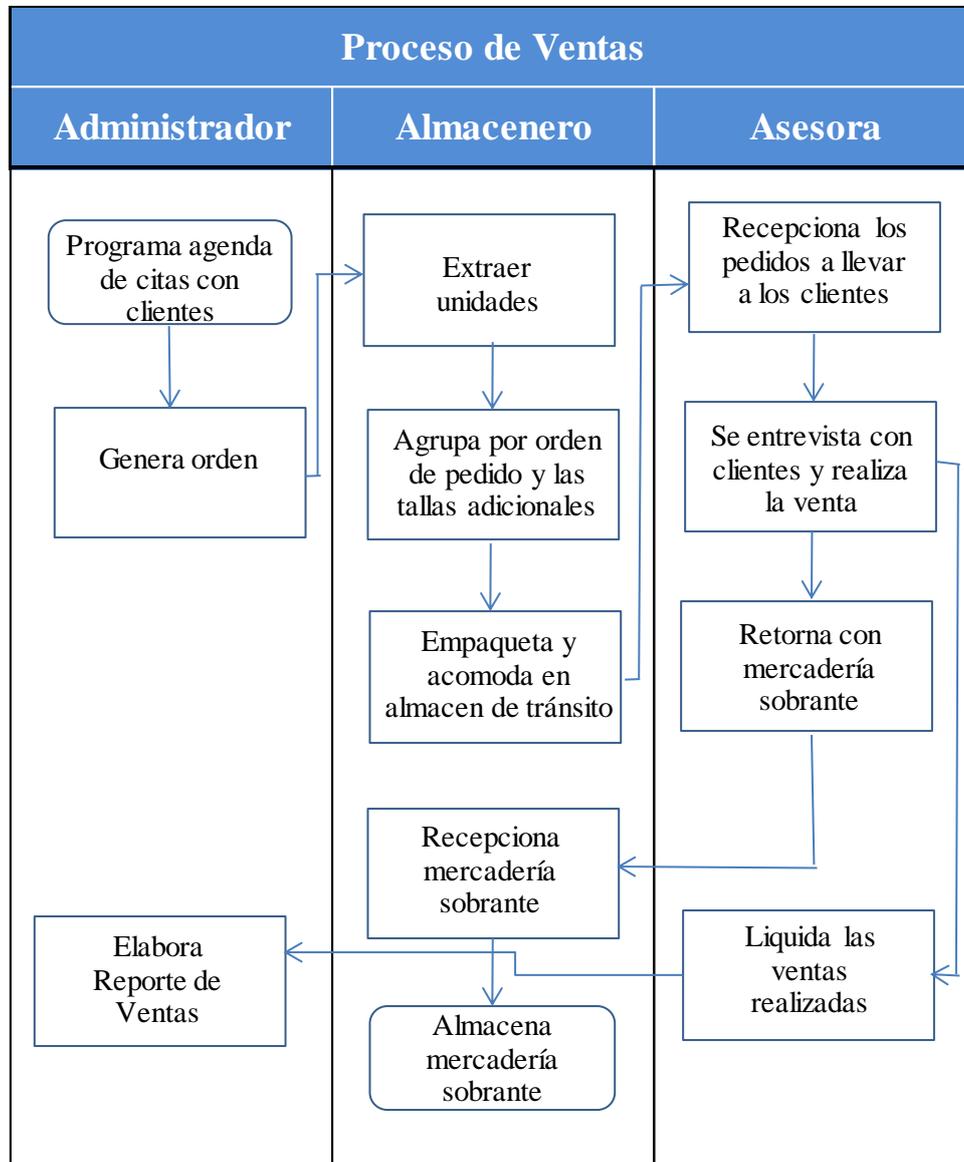
- c. No se aceptarán lotes si sus unidades no conformes exceden los NCA establecidos.
- d. Los lotes rechazados deben ser recibidos por el proveedor para seleccionarlos y realizar las correcciones correspondientes a los productos que no cumplen las especificaciones.

#### **4.3.3. Proceso de ventas**

En la figura 4.5 se observa el proceso de ventas, también graficado en un diagrama integrado, en él se ve que las operaciones inician cuando el administrador coordina las citas con los clientes y programa las visitas de las asesoras, termina con el almacenaje de la

mercadería sobrante por parte del almacenero y la elaboración del reporte de ventas.

**Figura 19 Proceso de ventas**



Fuente: Gillow (1991) y datos propios  
Elaboración propia

#### 4.4. Regulación de licencias y políticas

Cuando una empresa inicia sus actividades debe cumplir una serie de requisitos para que sea considerado formal y no incurrir en

infracciones que le pueden significar una sanción con el consecuente perjuicio económico. Entre estos se tiene:

- a. Elaborar la minuta de constitución.
- b. Elaborar la Escritura Pública ante notario.
- c. Inscripción de la empresa en el registro de personas jurídicas de SUNARP
- d. Inscripción en el Registro único de contribuyentes (RUC) ante SUNAT.
- e. Obtención de la licencia de funcionamiento ante la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el negocio.
- f. Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica.
- g. Autorización del libro de planillas de empleados ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- h. Legalización de libros contables ante Notario Público.

Gestión (2017) refiere en lo que respecta al régimen tributario, a partir del 1 de enero 2017 entró en vigencia el decreto legislativo N° 1269 que crea el Régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, que comprende a la micro y pequeña empresa domiciliados en el país, siempre que sus ingresos netos anuales no superen 6.8 millones de soles (1,700 unidades impositivas

tributarias UIT). La norma tiene como objetivo que las micro y pequeñas empresas tributen de acuerdo a su capacidad. La escala del impuesto se aplicará de acuerdo al siguiente detalle.

**Tabla 18 Renta neta anual - Tasas**

Renta Neta Anual – Tasas	
Hasta 15 UIT	10.00%
Más de 15 UIT	29.50%

Fuente: Gestión (2017). Valor de la UIT para el año 2017 S/ 4,050 nuevos soles

Elaboración propia

Según la ley MIPYME (Ley 30056, vigente a partir del 03-07-2013) el único factor para categorizar a las empresas es el nivel de ventas anuales de acuerdo a las siguientes categorías:

- a. **Microempresa:** Ventas anuales hasta un máximo de 150 UIT (S/ 607,500).
- b. **Pequeña empresa:** Ventas anuales superiores a 150 UIT (S/ 607,500) y hasta el máximo de 1700 UIT (S/ 6,885,000).
- c. **Mediana empresa:** Ventas anuales superiores a 1700 UIT (S/ 6,885,000) hasta un máximo de 2300 UIT (S/ 9,315,000).

De acuerdo al nivel de ventas anuales el proyecto se enmarcaría dentro del régimen de Microempresa, pudiéndose acoger al régimen laboral especial permitiendo de esta manera incurrir en menores costos laborales. A continuación se muestra un cuadro

comparativo de los derechos laborales para la microempresa y pequeña empresa.

**Tabla 19 Régimen laboral especial de la MYPE**

DERECHO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración	RMV (S/.850).	RMV (S/.850).
Jornada de Trabajo	8 horas diarias o 48 semanales	8 horas diarias o 48 semanales
Descanso Semanal	Obligatorio y feriados no laborables	Obligatorio y feriados no laborables
Descanso Vacacional	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios.	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios.
S.C.T.R.	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 26790.
Seguro de Vida	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 688.
Participación en las Utilidades	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 892.
C.T.S.	No les corresponde.	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad	No les corresponde.	El monto de las gratificaciones es equivalente a media remuneración cada una.
Aseguramiento en Salud	Los trabajadores y conductores serán (carácter obligatorio) afiliados al Régimen Semiccontributivo del SIS (SIS Microempresa).	Los trabajadores serán (carácter obligatorio) asegurados obligatorios de ESSALUD.

Fuente: PUCP (2016) Elaboración Propia.  
Costos de producción

Todos aquellos costos incurridos en el proceso productivo se conocen como costos de producción. Para el presente proyecto la

confección de las prendas escolares será por cuenta de un tercero, por ello los costos directos como materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación estarán dentro del precio pactado con el confeccionista, el costo de fabricación se pactará por cada tipo de prenda y según la talla de la misma. A continuación se muestran los costos unitarios promedio para los niveles de inicial, primaria y secundaria.

**Tabla 20 Costo de fabricación unitario (Expresado en nuevos soles)**

Costo Fabricación Unitario S/	Inicial	Primaria	Secundaria
Polo	-9.8	-12.7	-15.5
Short/Pantalóneta	-10.2	-12.1	-14.4
Buzo	-36.2	-38.5	-41.0
Camisa/Blusa	-11.2	-12.0	-13.7
Pantalón/Falda	-20.3	-22.6	-24.9
Chompa	-22.0	-24.6	-28.8
Casaca	-32.6	-34.3	-36.0

Fuente: Proveedores seleccionados en emporio comercial de Gamarra  
Elaboración propia.

Además de los costos de fabricación, se debe considerar los costos de distribución y la comisión de las asesoras de ventas, pues todos ellos tienen una naturaleza variable y están directamente relacionados con la entrega de los uniformes en casa del cliente.

El costo de distribución comprende el pago por el servicio de entrega de las prendas; este se estima en S/12 nuevos soles por cada entrega, considerando que en cada visita se atiende a 1.4 niños por familia. Para el primer año el costo total se estima en S/ 4,804 soles.

La comisión de ventas equivale a la remuneración propuesta para las asesoras de ventas, la cual es totalmente variable pues se calcula en un 7% sobre el valor de venta del total de unidades vendidas. Para el primer año se calcula una comisión de ventas de S/ 26,145 soles con respecto a las ventas proyectadas para el año.

En la tabla 21 se pueden observar que para el presente proyecto, estos costos variables representan el 46.9% manteniéndose en ese nivel hasta el quinto año. La información del ingreso por ventas viene del capítulo III, presentado en la tabla 11.

**Tabla 21 Costos variables**

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Por Ventas	373,503	386,668	399,908	413,601	427,763
<b>Costos Variables</b>	<b>-175,082</b>	<b>-181,253</b>	<b>-187,459</b>	<b>-193,878</b>	<b>-200,516</b>
Costo de Fabricación	-144,132	-149,213	-154,322	-159,606	-165,071
Costo de Distribución	-4,804	-4,974	-5,144	-5,320	-5,502
Comisión de ventas	-26,145	-27,067	-27,994	-28,952	-29,943
<b>Costo / Ventas</b>	<b>-46.9%</b>	<b>-46.9%</b>	<b>-46.9%</b>	<b>-46.9%</b>	<b>-46.9%</b>

Fuente y elaboración: Propia.

# CAPITULO V

## 5. Plan de recursos humanos

### 5.1. Organización funcional

La empresa de acuerdo a sus características será manejada con una estructura vertical, esto debido que al ser pequeña es fácil determinar las relaciones de subordinación y las tareas formales están claramente definidas.

La organización funcional con que contará la empresa será la siguiente:

#### 5.1.1. El directorio

Constituido por los inversores.

#### 5.1.2. Administrador

Su función principal consistirá en administrar los recursos de la empresa. Se responsabilizará del planeamiento estratégico trazando los objetivos y metas.

Las funciones específicas que realiza el administrador en su trabajo son:

- a. Enfocar la organización hacia la visión y misión.
- b. Crear buenas relaciones con los stakeholders.

- c. Establecer políticas comerciales y de marketing.
- d. Informar al directorio el desenvolvimiento de las actividades del negocio.
- e. Administrar la oficina-almacén.
- f. Reclutar, evaluar y seleccionar al personal a su cargo.
- g. Seleccionar a los proveedores y negociar el precio de compra.
- h. Realizar labores financieras.
- i. Requerir especificaciones de los uniformes escolares a los colegios que se comercializarán.
- j. Elaborar los diseños y coordinar con los proveedores las especificaciones de los uniformes escolares.
- k. Hacer las visitas al proveedor para verificar la producción.
- l. Revisar y aprobar los prototipos realizados por el proveedor.
- m. Programar las citas que sostendrán las asesoras con los clientes.

- n. Generar las órdenes de pedido para que el almacén prepare los paquetes.
- o. Elaborar reporte de ventas diario.
- p. Buscar nuevos clientes.

### **5.1.3. Almacenero**

Su función principal consistirá en mantener un almacén ordenado y se responsabilizará del cuidado de las existencias físicas que él tenga a su cargo.

Dentro de sus funciones específicas cumple lo siguiente:

- a. Recepción y conteo de los uniformes escolares.
- b. Control de Calidad.
- c. Almacenamiento de los productos.
- d. Hacer el paquete de acuerdo a la orden de pedido, recoger los productos de los estantes y colocarlos en la mesa de trabajo.
- e. Agrupar de acuerdo a la orden de pedido con las unidades adicionales.
- f. Empaquetar y acomodar en almacén de tránsito.

- g. Recibir y almacenar los uniformes escolares sobrantes traídos por las asesoras de venta.
- h. Realizar conteo cíclico para asegurar un nivel de inventario óptimo.
- i. Mantener el área limpia.

#### 5.1.4. Asesora de ventas

Su función principal será entablar contacto directo con el cliente y realizar la venta de los uniformes escolares, sugiriendo y asesorando los requerimientos de los clientes.

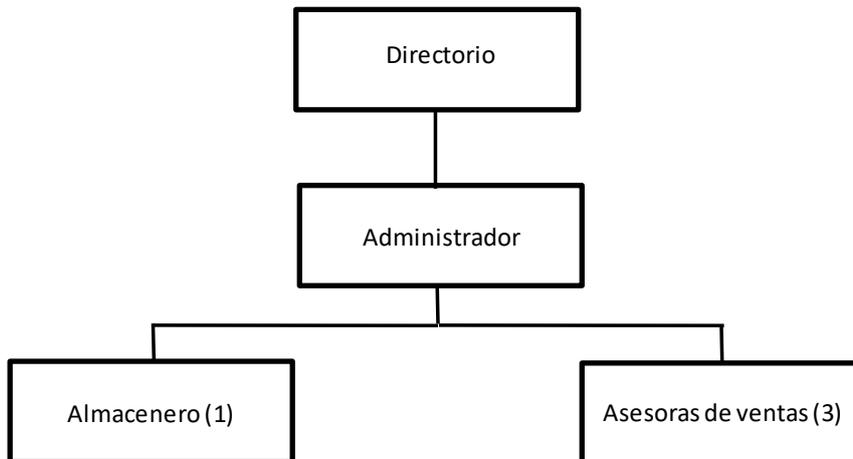
Sus funciones específicas son:

- a. Recibir los pedidos que llevará a los clientes.
- b. Utilizar su movilidad para entrevistarse con cliente.
- c. Realizar la entrevista con el cliente en forma educada y armoniosa, realizar la venta.
- d. Retornar con la mercadería sobrante y entregársela al almacenero.
- e. Liquidar sus ventas realizadas y entregarlas al administrador.
- f. Conseguir nuevos contactos para venta.

## 5.2. Organigrama

Daft & Marcic (2010) nos explican que la estructura organizacional tiene tres características, conjunto de tareas formales asignadas a personas y departamentos, las relaciones de subordinación formales y el diseño de sistemas a través de los departamentos y/o empleados. El organigrama es la representación visual de la estructura de una organización. El organigrama desarrollado para el proyecto es simple debido a los pocos niveles que tendrá la organización. El organigrama es el siguiente:

**Figura 20 Organigrama**



Fuente: Propia  
Elaboración propia.

## 5.3. Política de contratación

La Política de contratación que regirá en la empresa tendrá las siguientes consideraciones:

Toda persona que sea contratada por la empresa debe cumplir el perfil del puesto y no debe tener antecedentes policiales, judiciales o penales. Para ingresar debe completar los exámenes y entrevistas pertinentes con resultados satisfactorios,

No se contratará a nadie que no siga el debido proceso selectivo, tampoco si es menor de edad. Nadie será discriminado por motivos racial o étnico, religioso, discapacidad, de sexo, edad o por sus ideas políticas.

Desde que ingresa, el personal sabe que la información interna es considerada confidencial y deben mantener una discreción absoluta. La información que entreguen los trabajadores a la empresa para su contratación será verificada. De existir falsedad comprobada, será motivo para no ser contratado y si ya estuviera trabajando, la acción es considerada, causal de despido.

La administración llevará los expedientes del personal y los manejará confidencialmente. Elaborará los contratos, para lo cual requerirá: Curriculum Vitae, copia de DNI, certificados de antecedentes policiales, certificado de antecedentes judiciales, certificados de estudios, certificados laborales y todo aquello que acredite sus estudios y experiencia.

Toda persona nueva firmará un contrato de trabajo que indicará las disposiciones legales correspondientes y las políticas internas de la empresa, se colocará el tipo de contratación, el tiempo del contrato sin que ello signifique responsabilidad alguna de continuar con el contrato al cumplirse la fecha de término. Estos contratos se podrán

renovar dependiendo del seguimiento y evaluación que se tenga del empleado.

Luego de firmado el contrato, el empleado, se compromete a prestar sus servicios laborales acorde a las exigencias del puesto, cumpliendo las cláusulas del contrato, las disposiciones legales y reglamentos internos de la empresa. El responsable de la inducción al puesto será el Administrador.

Dentro del contrato se especificará el tiempo de prueba para todo trabajador nuevo, de no tener una performance satisfactoria, el administrador puede prescindir de sus servicios en este tiempo de prueba. Esta política es una adaptación de la Política de contratación del personal Servicios electrónicos para la industria S.E.I. Ltda.

#### **5.4. Política salarial**

Jiménez (2011) sostiene que hablar de política retributiva es hablar de gestión empresarial y la misma no es ajena a su entorno económico y social, por ello se tendrán las siguientes consideraciones como Política salarial:

La frecuencia de pagos de sueldos en la empresa se realizará los fines de mes, mediante depósito en una cuenta sueldo en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Todos los trabajadores contarán con seguro de salud, ESSALUD, y la empresa pagará el 9% de la remuneración del empleado a esta institución.

En lo que se refiere a pensiones, el empleado aportará el 10% a la AFP que se haya afiliado.

Los trabajadores deben cumplir su horario de trabajo, de acuerdo a los requerimientos de la empresa que no deben exceder las 48 horas semanales. El incumplimiento de los horarios, por tardanzas o faltas, traerá como consecuencia descuentos de sus sueldos cuando no sean justificadas.

Por el régimen laboral de microempresa al empleado no le corresponde CTS, gratificaciones y participación de las utilidades.

Las asesoras de ventas no tendrán un sueldo fijo, sus remuneraciones serán de carácter variable de acuerdo al volumen de ventas realizado, recibiendo un 7% de comisión sobre el valor de las ventas del mes. La remuneración mínima que percibirán será de S/ 850 soles.

En la siguiente tabla puede observarse las remuneraciones y cargas sociales por puesto de trabajo, siendo la remuneración del administrador y almacenero de naturaleza fija y las asesoras de ventas de carácter variable.

**Tabla 22 Remuneraciones por puesto de trabajo (Expresado en soles)**

Cargo	Número de trabajador	Sueldo mensual	Vacaciones	Contribucion es sociales	Asignación familiar	Uniforme y exámen médico	Costo mensual	Costo anual
Administrador	1	7,000	544	686	75	43	8,348	100,181
Almacenero	1	1,500	119	152	75	43	1,890	22,679
Asesora de ventas 1	1	1,446	69	89	75	43	1,722	20,668
Asesora de ventas 2 *	1	1,446	69	89	75	43	1,722	5,167
Asesora de ventas 3 *	1	1,446	69	89	75	43	1,722	5,167
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>12,837</b>	<b>870</b>	<b>1,107</b>	<b>375</b>	<b>217</b>	<b>15,405</b>	<b>153,862</b>

\* Asesora trabaja 3 meses al año

Fuente y elaboración: Propia.

# CAPITULO VI

## 6. Plan financiero

El presente capítulo tiene como objetivo determinar el nivel de inversión necesario para llevar adelante el proyecto y la estructura de financiamiento con capital propio y de terceros; con esta información más los ingresos, costos y gastos se obtendrán los resultados y flujo de caja proyectados. A partir de los flujos de caja descontados se obtendrá el valor presente y la tasa interna de retorno los cuales permitirán concluir si es viable o no el proyecto. Finalmente se realizará un análisis de sensibilidad identificando posibles escenarios que se compararán con el escenario base.

### 6.1. Inversiones

Las inversiones requeridas para el presente proyecto están direccionadas en: Inversión en activo fijo, Inversión en capital de trabajo e Inversión en activo intangible

#### 6.1.1. Inversión en activo fijo

La inversión en activos fijos está constituida por los muebles y equipos que se utilizarán en la oficina-almacén donde se almacenará la mercadería, se hará el control de calidad, empaquetado y entrega para las asesoras.

#### Tabla 23 Inversión activo fijo

Muebles y equipos	Cantidad	Valor unitario	Total S/ sin IGV	Total S/ con IGV
Estante 6,60 x 2,40 x 0,60 mt.	1	3,300	3,300	3,894
Estante de 5,40 x 2,40 x 0,60 mt.	1	2,700	2,700	3,186
Estante de 2,40 x 2,40 x 0,60 mt.	1	1,200	1,200	1,416
Estante de 1,80 x 2,40 x 0,60 mt.	1	900	900	1,062
Escritorio	1	350	350	413
Silla	5	170	850	1,003
Mesa de 3,0 x 1,5 mt.	1	3,000	3,000	3,540
Computadora Personal	2	3,200	6,400	7,552
Impresora multifuncional	1	350	350	413
<b>Total S/</b>			<b>19,050</b>	<b>22,479</b>

Fuente: Carlos Parodi Carpintería en general, Access Corp. SRL.

Elaboración propia.

### 6.1.2. Inversión en capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo necesario para sacar adelante el proyecto se ha utilizado el método de déficit acumulado, bajo este procedimiento se estima que se requerirá S/ 157,856 soles para cubrir las obligaciones de los tres primeros meses de pre operación. Entre los principales desembolsos en esta etapa está la compra de mercaderías, la remuneración del Administrador y pago de préstamo. A partir del mes de enero se empieza a vender las prendas por ello ya hay generación de ingresos resultando un flujo de caja positivo a partir de este mes, según se muestra a continuación.

**Tabla 24 Inversión capital de trabajo**

Detalle	Año 0			Año 1											
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos por Ventas</b>				66,110	123,405	123,405	30,851	39,666	30,851	8,815	4,407	4,407	4,407	4,407	0
<b>Egresos</b>	-11,737	-132,491	-13,627	-15,151	-64,865	-15,543	-14,910	-14,971	-14,910	-14,760	-14,730	-14,730	-14,730	-14,730	-14,699
Confección de prendas		-120,754			-49,322										
Gastos de Administración	-10,074	-10,074	-11,964	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404	-12,404
Gastos de Ventas				-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632	-632
Impuesto a la Renta				-452	-844	-844	-211	-271	-211	-60	-30	-30	-30	-30	0
Amortización de deuda	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663	-1,663
<b>Flujo de Caja del Mes</b>	<b>-11,737</b>	<b>-132,491</b>	<b>-13,627</b>	<b>50,958</b>	<b>58,540</b>	<b>107,862</b>	<b>15,941</b>	<b>24,695</b>	<b>15,941</b>	<b>-5,945</b>	<b>-10,322</b>	<b>-10,322</b>	<b>-10,322</b>	<b>-10,322</b>	<b>-14,699</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-11,737</b>	<b>-144,229</b>	<b>-157,856</b>	<b>-106,897</b>	<b>-48,357</b>	<b>59,505</b>	<b>75,445</b>	<b>100,141</b>	<b>116,082</b>	<b>110,137</b>	<b>99,814</b>	<b>89,492</b>	<b>79,170</b>	<b>68,847</b>	<b>54,148</b>

Fuente y elaboración: Propia.

**Tabla 25 Inversión anual de capital de trabajo**

Detalle	0	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento de Ingresos			3.5%	3.4%	3.4%	3.4%
Requerimiento de Capital de Trabajo		-157,856	-125,010	-129,291	-133,718	-138,296
Variación de capital de trabajo			32,845	-4,280	-4,427	-4,578
Inversión en Capital de trabajo	-157,856	32,845	-4,280	-4,427	-4,578	
Recuperación capital de trabajo						101,194

Fuente y elaboración: Propia.

### 6.1.3. Inversión en activo intangible

La inversión en activos intangibles está constituida por todos los gastos en licencias y derechos para consolidar el proyecto. También se incluyen las licencias por el software y antivirus a utilizar.

**Tabla 26 Inversión activo intangible**

Gastos de Consolidación del Proyecto	Total S/ sin IGV	Total S/ con IGV
Búsqueda y Reserva de razón social SUNARP	19	23
Elaboración de la Minuta	169	200
Escritura Pública	127	150
Derecho de trámite e inscripción en RRPP	76	90
Licencia municipal de funcionamiento	554	653
Vigencia de Poder de la persona jurídica	18	21
Certificado de inspección técnica en Defensa Civil	82	96
Búsqueda fonética de Marca INDECOPI	3	3
Búsqueda figurativa de Marca INDECOPI	36	42
Registro de Marca INDECOPI (14.46% UIT)	496	586
Anuncio en Diario El Peruano	102	120
Derecho de Calificación como SAC ante SUNARP	33	39
Derecho de Inscripción como SAC ante SUNARP	127	150
Elaboración de facturas	51	60
Autorización del libro de planillas MINTRA (0.311% UIT)	11	13
Legalización de libros societarios (2)	25	30
Legalización de libros contables (3)	38	45
Legalización de libros y registros auxiliares (5)	64	75
Licencia Microsoft Office y Antivirus (US\$ 100 c/u)	660	779
<b>Total S/.</b>	<b>2.691</b>	<b>3.175</b>

Fuente: Investigación propia, Access Corp. SRL.

Elaboración propia.

### 6.1.4. Estructura de inversiones

En resumen, la inversión requerida para este proyecto asciende a S/ 183,510 soles donde el 86.0% está representado por el capital de trabajo.

**Tabla 27 Estructura de inversiones**

Inversiones	Importe S/	%
Activos Tangibles	22,479	12.2%
Activos Intangibles	3,175	1.7%
Capital de Trabajo	157,856	86.0%
Total S/	183,510	100.0%

Fuente y elaboración: Propia.

## 6.2. Financiamiento

Considerando que se requiere una inversión de S/ 183,510 soles, se ha decidido financiar 60% con aporte propio de accionistas y el 40% restante con préstamo de los mismos, quienes por gozar de buena trayectoria crediticia obtienen una tasa de 13.69% con el sistema financiero sin necesidad de garantía (ver anexo N° 4). Bajo este esquema los accionistas obtienen el préstamo del banco y ellos a su vez prestan a la empresa bajo las mismas condiciones; respaldando esta operación con un contrato de mutuo entre la empresa y accionistas.

**Tabla 28 Estructura de financiamiento**

Financiamiento	Importe S/	%
Aporte Propio	110,106	60%
Deuda con accionistas	73,404	40%
Total S/	183,510	100%

Fuente y elaboración: Propia.

### 6.2.1. Costo de oportunidad

Para el cálculo del costo de oportunidad del inversionista COK se utilizará el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), partiendo de la premisa que el mercado

financiero nacional es ineficiente, se utilizarán datos estadísticos de un mercado más eficiente como el S&P500 cuya rentabilidad promedio anual para los últimos 89 años es de 11.42% y la tasa libre de riesgo en promedio para los bonos del tesoro americano a 10 años es de 5.18% en el mismo periodo.

El beta apalancado que se obtiene a partir de la tabla de Aswath Damodaran para la industria del vestir es de 0.99. Además deberá agregarse el porcentaje asociado al riesgo país para compensar el efecto de invertir en mercados emergentes como el nuestro. De esta forma el COK resulta 13.33% al que llamaremos COK1.

**Tabla 29 Costo de oportunidad**

<b>CÁLCULO DEL COK</b>	
Rf	5.18%
Rm	11.42%
B apalancado	0.99
Inflación USA	1.85%
Inflación Perú	3.41%
Riesgo país	1.97%
Proyectos nuevos	7.00%

Fuente: Damodaran (2017b), Damodaran (2017a), Global-Rates (2017), INEI (2017), BCRP (2017a)

Elaboración propia.

$$COK1 = Rf + \beta (Rm - Rf) + Rp$$

$$COK1 = 5.18\% + 0.99 (11.42\% - 5.18\%) + 1.97\%$$

$$COK1 = 13.33\%$$

Al resultado obtenido deberá multiplicarse por la relación entre la inflación de Perú y Estados Unidos y adicionar 7% por tratarse de un proyecto nuevo; de esta manera el COK resultante es de 20.54%.

$$COK = COK1 (inf \text{ Perú} / Inf \text{ USA}) + \% \text{ proy nuevo}$$

$$COK = 13.33\% (1 + 3.41 / 1 + 1.85) + 7.0\%$$

$$COK = 20.54\%$$

### **6.2.2. Costo de la deuda**

Para el proyecto se está considerando un préstamo de los accionistas por S/ 73,404 a un plazo de 5 años, con cuotas iguales de S/ 1,663 soles mensuales.

Siendo los intereses por financiamiento un gasto deducible para efectos del impuesto a la renta, estos otorgan un escudo fiscal equivalente al 10.0% (Régimen Mype tributario); por ello la tasa efectiva del préstamo luego de deducir el escudo fiscal resulta 12.2%.

$$12.2\% = (13.59\% * (1 - 10.0\%))$$

### Tabla 30 Cronograma de deuda

Período	Cuota	Amortización	Interés	Deuda	Escudo fiscal	Cuota - escudo fiscal
0	0	0	0	73,404	0	0
1	1,663	879	784	72,525	78	1,585
2	1,663	889	774	71,636	77	1,586
3	1,663	898	765	70,737	76	1,587
4	1,663	908	755	69,830	76	1,588
5	1,663	918	745	68,912	75	1,589
6	1,663	927	736	67,985	74	1,589
7	1,663	937	726	67,047	73	1,590
8	1,663	947	716	66,100	72	1,591
9	1,663	957	706	65,143	71	1,592
10	1,663	968	695	64,175	70	1,594
11	1,663	978	685	63,197	69	1,595
12	1,663	988	675	62,209	67	1,596
13	1,663	999	664	61,210	66	1,597
14	1,663	1,010	653	60,200	65	1,598
15	1,663	1,020	643	59,180	64	1,599
16	1,663	1,031	632	58,148	63	1,600
17	1,663	1,042	621	57,106	62	1,601
18	1,663	1,053	610	56,053	61	1,602
19	1,663	1,065	598	54,988	60	1,603
20	1,663	1,076	587	53,912	59	1,604
21	1,663	1,088	576	52,824	58	1,605
22	1,663	1,099	564	51,725	56	1,607
23	1,663	1,111	552	50,614	55	1,608
24	1,663	1,123	540	49,492	54	1,609
25	1,663	1,135	528	48,357	53	1,610
26	1,663	1,147	516	47,210	52	1,611
27	1,663	1,159	504	46,051	50	1,613
28	1,663	1,171	492	44,880	49	1,614
29	1,663	1,184	479	43,696	48	1,615
30	1,663	1,197	466	42,499	47	1,616
31	1,663	1,209	454	41,290	45	1,618
32	1,663	1,222	441	40,067	44	1,619
33	1,663	1,235	428	38,832	43	1,620
34	1,663	1,249	415	37,584	41	1,622
35	1,663	1,262	401	36,322	40	1,623
36	1,663	1,275	388	35,046	39	1,624
37	1,663	1,289	374	33,758	37	1,626
38	1,663	1,303	360	32,455	36	1,627
39	1,663	1,317	346	31,138	35	1,628
40	1,663	1,331	332	29,808	33	1,630
41	1,663	1,345	318	28,463	32	1,631
42	1,663	1,359	304	27,104	30	1,633
43	1,663	1,374	289	25,730	29	1,634
44	1,663	1,388	275	24,341	27	1,636
45	1,663	1,403	260	22,938	26	1,637
46	1,663	1,418	245	21,520	24	1,639
47	1,663	1,433	230	20,087	23	1,640
48	1,663	1,449	214	18,638	21	1,642
49	1,663	1,464	199	17,174	20	1,643
50	1,663	1,480	183	15,694	18	1,645
51	1,663	1,496	168	14,199	17	1,646
52	1,663	1,511	152	12,687	15	1,648
53	1,663	1,528	135	11,160	14	1,650
54	1,663	1,544	119	9,616	12	1,651
55	1,663	1,560	103	8,055	10	1,653
56	1,663	1,577	86	6,478	9	1,654
57	1,663	1,594	69	4,884	7	1,656
58	1,663	1,611	52	3,274	5	1,658
59	1,663	1,628	35	1,645	3	1,660
60	1,663	1,645	18	0	2	1,661
<b>Total</b>	<b>99,783</b>	<b>73,404</b>	<b>26,379</b>		<b>2,638</b>	<b>97,145</b>

Fuente: Banco BCP,

Elaboración propia.

### 6.2.3. Costo promedio ponderado del capital

El costo promedio del capital, es el costo promedio de las fuentes de financiamiento, para el presente proyecto un 60% es aporte propio y 40% préstamo de terceros. Utilizando los datos antes calculados ponderados por la relación deuda-capital este resulta en 17.22%, según se muestra a continuación:

**Tabla 31 Costo promedio ponderado del capital**

CÁLCULO DEL CPPC	
KD	13.59%
t	10.00%
D (en soles)	73,404
C (en soles)	110,106
D + C	183,510
COK	20.54%

Fuente: BCP, Sunat (2016)  
Elaboración propia.

$$\text{CPPC} = \text{KD} * (1-t) * \frac{\text{D}}{\text{D+C}} + \text{COK} * \frac{\text{C}}{\text{D+C}}$$

$$\text{CPPC} = (13.59\% \times (1-10.0\%) \times 40\%) + (20.54\% \times 60\%)$$

$$\text{CPPC} = 17.22\%$$

### **6.3. Presupuesto base**

Para tener el presupuesto base que se usará en el análisis económico financiero, se deben calcular los ingresos por ventas, los costos variables, los gastos de administración y los gastos de ventas.

En primer lugar, los ingresos por ventas representan S/ 373,503 para el primer año cuyo detalle se puede ver en el capítulo III, en 3.5. Proyección de ventas, así como lo esperado para los próximos años.

Los costos de fabricación, distribución y comisión de ventas ascienden a S/ 175,082 soles de acuerdo al detalle mencionado en el capítulo 4.

Los gastos de administración están compuestos principalmente por el sueldo del administrador y almacenero, seguido del alquiler de local, telefonía, electricidad y servicios contables.

Entre los gastos de ventas se tiene principalmente las contribuciones sociales de las asesoras de ventas pues su remuneración principal es considerada como costo variable (comisión de ventas), seguido de la publicidad en redes sociales y otros gastos.

Los gastos financieros son el resultado de los intereses sobre el préstamo detallado en el punto anterior.

El impuesto a la renta para Mypes asciende al 10% de la renta neta, vigente a partir del 2017 en adelante.

**Tabla 32 Costos de fabricación**

Costo de Fabricación	2018	2019	2020	2021	2022
Polo	-17,311	-17,921	-18,535	-19,169	-19,826
Short/Pantaloneta	-13,555	-14,033	-14,514	-15,011	-15,525
Buzo	-32,250	-33,386	-34,530	-35,712	-36,935
Camisa/Blusa	-16,620	-17,206	-17,795	-18,405	-19,035
Pantalón/Falda	-22,023	-22,799	-23,579	-24,387	-25,222
Chompa	-18,155	-18,795	-19,439	-20,104	-20,793
Casaca	-24,218	-25,072	-25,930	-26,818	-27,737
	<b>-144,132</b>	<b>-149,213</b>	<b>-154,322</b>	<b>-159,606</b>	<b>-165,071</b>

Fuente y elaboración: Propia.

**Tabla 33 Gastos administración**

Gastos de Administración	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo administración	122,860	125,931	128,953	132,048	135,217
Servicios Contables	4,800	4,920	5,038	5,159	5,283
Arbitrios Municipales	480	492	504	516	528
Teléfono fija más internet	1,118	1,146	1,173	1,201	1,230
Telefonía celular	2,492	2,554	2,615	2,678	2,742
Agua	1,119	1,147	1,174	1,202	1,231
Electricidad	2,136	2,189	2,242	2,295	2,350
Útiles de oficina	620	636	651	667	683
Alquiler del local	10,068	10,319	10,567	10,821	11,080
Depreciación	4,148	4,148	4,148	4,148	2,460
Amortización	538	538	538	538	538
<b>Total</b>	<b>150,377</b>	<b>154,019</b>	<b>157,603</b>	<b>161,273</b>	<b>163,344</b>

Fuente y elaboración: Propia.

**Tabla 34 Gastos de ventas**

Gastos de Venta	2018	2019	2020	2021	2022
Contribuciones sociales	4,979	5,104	5,226	5,352	5,480
Publicidad en redes sociales	1,710	1,753	1,795	1,838	1,882
Folletería	350	359	367	376	385
Tarjetas de presentación	150	154	157	161	165
<b>Total</b>	<b>7,189</b>	<b>7,369</b>	<b>7,546</b>	<b>7,727</b>	<b>7,912</b>

Fuente y elaboración: Propia.

## 6.4. Estados financieros proyectados

### 6.4.1. Balance general

Las premisas para elaborar el balance general son las siguientes:

Las ventas se realizan al contado, por ello no se estiman cuentas por cobrar al cierre de cada año, el inventario de mercaderías al cierre de cada año se estima en 70% de las ventas del siguiente año; pues estas inician en enero. Los activos no corrientes se amortizan a lo largo de los cinco años. Dentro de los pasivos el más significativo es la deuda con accionistas, la cual se cancela al quinto año y finalmente dentro del patrimonio se encuentra el aporte inicial más los resultados acumulados en cada periodo.

**Tabla 35 Balance general**

Balance General Proyectado En soles	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	196,846	215,203	238,096	265,902	303,798
Caja y Bancos	94,512	112,869	135,763	163,568	201,465
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	102,334	102,334	102,334	102,334	102,334
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	17,055	12,369	7,684	2,998	0
Tangibles	14,903	10,755	6,608	2,460	0
Intangibles	2,153	1,614	1,076	538	0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>213,901</b>	<b>227,572</b>	<b>245,780</b>	<b>268,900</b>	<b>303,798</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	1,654	1,752	1,834	1,919	2,023
Proveedores	507	524	542	559	578
Contribuciones sociales	895	917	939	962	985
Impuesto a la renta por pagar	252	311	353	398	461
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	74,888	54,918	34,948	14,978	0
Deudas a largo plazo	74,888	54,918	34,948	14,978	0
Otros					
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>76,541</b>	<b>56,670</b>	<b>36,781</b>	<b>16,897</b>	<b>2,023</b>
<b>PATRIMONIO</b>	137,360	170,903	208,999	252,003	301,775
Capital Social	110,180	110,180	110,180	110,180	110,180
Resultados Acumulados	27,180	60,723	98,819	141,823	191,595
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>213,901</b>	<b>227,572</b>	<b>245,780</b>	<b>268,900</b>	<b>303,798</b>

Fuente y elaboración: Propia.

### 6.4.2. Estado de resultados

Una vez obtenidos el presupuesto de los ingresos, costos y gastos de acuerdo con el volumen de ventas estimado, precios y costos unitarios, se puede elaborar el estado de resultados proyectado.

Para el primer año se obtiene un margen bruto del 53% sobre las ventas, manteniendo en este nivel hasta el quinto año. La utilidad neta obtenida representa el 7% en el año 1, alcanzando el 12% en el quinto año.

**Tabla 36 Estado de resultados**

Estado de Resultados Proyectado En soles	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Por Ventas	373,503	386,668	399,908	413,601	427,763
Costo de Ventas	-175,082	-181,253	-187,459	-193,878	-200,516
Costo de Fabricación	-144,132	-149,213	-154,322	-159,606	-165,071
Costo de Distribución	-4,804	-4,974	-5,144	-5,320	-5,502
Comisión de ventas	-26,145	-27,067	-27,994	-28,952	-29,943
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>198,421</b>	<b>205,415</b>	<b>212,449</b>	<b>219,723</b>	<b>227,246</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>
Gastos de Administración	-150,377	-154,019	-157,603	-161,273	-163,344
Gastos de Ventas	-7,189	-7,369	-7,546	-7,727	-7,912
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>40,855</b>	<b>44,027</b>	<b>47,300</b>	<b>50,723</b>	<b>55,990</b>
Gastos Financieros	-10,721	-6,828	-5,044	-3,017	-769
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>30,134</b>	<b>37,199</b>	<b>42,256</b>	<b>47,706</b>	<b>55,222</b>
Impuesto a la Renta	-3,013	-3,720	-4,226	-4,771	-5,522
<b>Utilidad Neta</b>	<b>27,120</b>	<b>33,479</b>	<b>38,030</b>	<b>42,935</b>	<b>49,700</b>
<b>Margen neto</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>

Fuente y elaboración: Propia.

### 6.4.3. Flujo de caja

El flujo de caja operativo está compuesto por los ingresos estimados en el punto anterior incluyendo el Impuesto

General a las Ventas (IGV), entre los egresos se tiene la compra de mercaderías que resulta del estimado de ventas más el nivel de inventario deseado al final de cada periodo.

Para los egresos asociados a administración y ventas estos no incluyen la depreciación y amortización por no significar un desembolso de dinero en cada periodo y finalmente el Impuesto a la Renta que es similar al calculado para los resultados.

El flujo de caja de operación representa en el primer año 102% del Ebitda (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización por sus siglas en inglés).

**Tabla 37 Flujo de caja operativo**

<b>Flujo de Caja Operativo Proyectado En soles</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos</b>	<b>440,733</b>	<b>456,269</b>	<b>471,891</b>	<b>488,049</b>	<b>504,760</b>
<b>Egresos</b>	<b>-394,292</b>	<b>-411,276</b>	<b>-424,131</b>	<b>-437,411</b>	<b>-451,793</b>
Compra de mercaderías	-170,076	-176,071	-182,100	-188,335	-194,783
Costo de distribución	-5,669	-5,869	-6,070	-6,278	-6,493
Comisión de ventas	-26,145	-27,067	-27,994	-28,952	-29,943
Gastos de Administración	-148,850	-152,572	-156,233	-159,983	-163,822
Gastos de Ventas	-7,587	-7,777	-7,963	-8,154	-8,350
Liquidación de IGV	-32,951	-38,201	-39,546	-40,938	-42,879
Impuesto a la Renta	-3,013	-3,720	-4,226	-4,771	-5,522
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>46,441</b>	<b>44,993</b>	<b>47,760</b>	<b>50,638</b>	<b>52,967</b>
<b>Ebitda</b>	<b>45,541</b>	<b>48,713</b>	<b>51,986</b>	<b>55,409</b>	<b>58,989</b>
FCO % Ebitda	102%	92%	92%	91%	90%

Fuente y elaboración: Propia.

El flujo de caja de inversión consolida las inversiones en activos y capital de trabajo necesarios al inicio y para cada periodo; así como la recuperación del capital de trabajo al quinto año y el ingreso por la liquidación de los activos a valor de mercado.

**Tabla 38 Flujo de caja de inversión**

Flujo de Caja de Inversión Proyectado En soles	0	2018	2019	2020	2021	2022
Activos Tangibles	-22,479					
Activos Intangibles	-3,175					
Capital de Trabajo	-157,856	32,845	-4,280	-4,427	-4,578	
Recuperación de capital de trabajo						101,194
Valor de rescate de los activos						3,275
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>-183,510</b>	<b>32,845</b>	<b>-4,280</b>	<b>-4,427</b>	<b>-4,578</b>	<b>104,469</b>

Fuente y elaboración: Propia.

El flujo de caja económico consolida el flujo de operación e inversión, donde se observa que a partir del primer año se recupera la inversión generando saldos positivos de efectivo

**Tabla 39 Flujo de caja económico**

Flujo de Caja de Económico Proyectado En soles	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Operativo		46,441	44,993	47,760	50,638	52,967
Flujo de Caja de Inversión	-183,510	32,845	-4,280	-4,427	-4,578	104,469
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-183,510</b>	<b>79,286</b>	<b>40,713</b>	<b>43,333</b>	<b>46,060</b>	<b>157,436</b>

Fuente y elaboración: Propia.

El flujo de servicio de la deuda muestra el préstamo recibido al inicio de operaciones, los desembolsos por amortización de la misma así como el escudo fiscal que se genera por el pago de intereses en cada periodo.

**Tabla 40 Flujo de servicio de deuda**

Flujo de Servicio de deuda Proyectado En soles	0	2018	2019	2020	2021	2022
Préstamo	73,404					
Amortización de deuda		-24,946	-19,957	-19,957	-19,957	-14,967
Escudo Fiscal		1,072	683	504	302	77
<b>Flujo de servicio de deuda</b>	<b>73,404</b>	<b>-23,874</b>	<b>-19,274</b>	<b>-19,452</b>	<b>-19,655</b>	<b>-14,891</b>

Fuente y elaboración: Propia.

El flujo de caja financiero consolida el flujo de caja económico y el flujo del servicio de la deuda; para el presente proyecto estos flujos resultan favorables desde el primer año, resultando un valor presente positivo que se explicará en el siguiente punto.

**Tabla 41 Flujo de caja financiero**

Flujo de Caja Financiero Proyectado En soles	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Económico	-183,510	79,286	40,713	43,333	46,060	157,436
Flujo de servicio de deuda	73,404	-23,874	-19,274	-19,452	-19,655	-14,891
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-110,106</b>	<b>55,412</b>	<b>21,439</b>	<b>23,881</b>	<b>26,405</b>	<b>142,545</b>

Fuente y elaboración: Propia.

## 6.5. Análisis de sensibilidad

Para el presente análisis se han considerado las siguientes variables, demanda (volumen de ventas), precio y costo; los tres bajo escenarios pesimista, conservador y optimista. Para los tres casos el valor actual neto económico y financiero resulta favorable, así como la tasa interna de retorno supera al costo de oportunidad de 20.54%. Por lo tanto se concluye que el proyecto es económica y financieramente viable.

**Tabla 42 Análisis de sensibilidad**

Análisis de Sensibilidad									
					Flujo Económico			Flujo Financiero	
Ventas en unidades	Ventas en soles	Costos en soles	Variable Demanda	Variación anual	VANE	TIRE	VANF	TIRF	
34,263	1,960,879	-919,174	Demanda Pesimista	0.0%	S/. 10,352	22.98%	S/. 36,855	29.21%	
34,955	2,001,442	-938,188	Demanda Conservador	1.0%	S/. 18,338	24.67%	S/. 46,008	31.51%	
35,661	2,042,831	-957,589	Demanda Optimista	2.0%	S/. 26,471	26.28%	S/. 55,332	33.66%	
Ventas en unidades	Ventas en soles	Costos en soles	Variable Precio	Variación anual	VANE	TIRE	VANF	TIRF	
34,955	1,963,841	-938,188	Precio Pesimista	1.5%	S/. 3,284	21.38%	S/. 28,991	26.87%	
34,955	2,001,442	-938,188	Precio Conservador	2.5%	S/. 18,338	24.67%	S/. 46,008	31.51%	
34,955	2,044,753	-938,188	Precio Optimista	3.5%	S/. 35,508	28.05%	S/. 65,446	36.13%	
Ventas en unidades	Ventas en soles	Costos en soles	Variable Costo	Variación anual	VANE	TIRE	VANF	TIRF	
34,955	2,001,442	-958,490	Costo Pesimista	3.5%	S/. 2,269	21.14%	S/. 28,054	26.43%	
34,955	2,001,442	-938,188	Costo Conservador	2.5%	S/. 18,338	24.67%	S/. 46,008	31.51%	
34,955	2,001,442	-920,562	Costo Optimista	1.5%	S/. 32,431	27.55%	S/. 61,727	35.60%	

Fuente y elaboración: Propia.

## **6.6. Evaluación de la rentabilidad**

Para hacer la evaluación económica financiera, es importante conocer que el COK y el CPPC resultaron 20.54% y 17.22% respectivamente.

Los siguientes son los resultados obtenidos en el análisis económico financiero:

### **6.6.1. Valor actual neto económico (VANE)**

Resulta al actualizar el Flujo de Caja Económico usando el costo de oportunidad del capital (COK). Es un indicador financiero importante, con él se logra ver el incremento de riqueza que obtiene el inversionista adicional a lo que ganaría si invirtiera a su costo de oportunidad.

Para este negocio el VANE resultante es: S/ 18,338.

### **6.6.2. Valor actual neto financiero (VANF)**

Resulta al actualizar el Flujo de Caja Financiero usando el costo promedio ponderado de capital (CPPC). Este indicador muestra la capacidad del proyecto para responder a sus obligaciones adquiridos con sus acreedores.

Para este negocio el VANF es de S/ 46,008.

### **6.6.3. Tasa interna de retorno económica (TIRE)**

El resultado de la Tasa Interna de Retorno Económica se obtiene utilizando el Flujo de Caja Económico. Este indicador muestra la rentabilidad anual del proyecto.

La TIRE resulta 24.7% para este proyecto, mayor al requerido por el inversionista comparado con el COK que es de 20.54%.

### **6.6.4. Tasa interna de retorno financiera (TIRF)**

El resultado de la Tasa Interna de Retorno Financiera se logra a través del Flujo de Caja Financiero. Este indicador determina el costo de la deuda máxima al que puede llegar el proyecto y continuar siendo viable.

En este negocio la TIRF es 31.5%.

### **6.6.5. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)**

Es el plazo de tiempo en que la inversión total realizada es recuperada por la empresa. Se considera como un indicador alternativo.

Para este negocio la inversión se recuperaría en 3.4 años.

# CAPÍTULO VII

## 7. Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se detallarán las conclusiones a las que se ha llegado como resultado de la investigación, así como las recomendaciones que se sugieren para la implementación del proyecto.

### 7.1. Conclusiones

- a. El VANE, la TIRE, el VANF y la TIRF dan resultados positivos y favorables, los cuales otorgan confianza para invertir y financiar este plan de negocios.
- b. La innovación de los uniformes escolares puestos en casa demuestran en el análisis de mercado, que este es un proyecto atractivo para los clientes.
- c. La oferta de valor planteada en el plan de negocio acompañada de las estrategias para llegar a los clientes, nos ayudarán a tener un lanzamiento exitoso.

### 7.2. Recomendaciones

- a. Se recomienda que el proyecto se haga factible de acuerdo al cronograma para aprovechar la coyuntura estacional.

- b. Existe gran oferta de proveedores de confecciones, por ello es conveniente contratar un tercero debidamente calificado.
- c. Comprometer al personal para lograr utilizar los tiempos eficientemente, pues son sólo unos meses que la demanda es más fuerte.
- d. Realizar publicidad desde el mes de diciembre para lograr interés por el producto en el público objetivo. Así previo al cierre de cada año tomar contacto con los padres de familia y hacer recordación de marca.
- e. Considerar en el perfil de las asesoras de ventas además de sus habilidades en ventas, que deben ser madres de familia de los colegios a los cuales se desea abastecer, tendrán más conocimiento y facilidades para llegar a los clientes.
- f. Considerar la venta de medias como complemento aunque no hayan sido objeto en este proyecto, significará un ingreso adicional a lo estudiado.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario

El presente cuestionario tiene por finalidad conocer su opinión acerca de un nuevo producto

Marque con una x la alternativa correcta

P1. Tiene hijos en edad escolar

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

P2. ¿Reside usted permanentemente en Lima Metropolitana?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

P3. Distrito de residencia

\_\_\_\_\_

P4. Marque con una x la casilla donde corresponda según su edad

Entre 18 a 29 años de edad	<input type="checkbox"/>
Entre 30 a 45 años de edad	<input type="checkbox"/>
Entre 46 a más años de edad	<input type="checkbox"/>

P5. ¿Quién suele comprar el(los) uniforme(s) escolar(es)? (puede marcar más de una opción)

Papá	Mamá	Otro familiar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P6. ¿En qué colegio estudia(n) su(s) menor(es) hijo(s)?

\_\_\_\_\_

P7. ¿Dónde suele comprar el uniforme escolar? (puede marcar más de una opción)

En el mismo colegio	
Galería Comercial	
Fabricante de Gamarra u otro	
Feria Escolar	

Supermercado	
Tienda especializada	
Tienda por departamentos (Saga, Ripley)	
Otro (especifique)	

P8. El lugar seleccionado en la pregunta P4 se da como resultado de: (puede marcar más de una opción)

Recomendación del colegio	
Recomendación de otro padre de familia	
Iniciativa propia	
Propaganda recibida	
Otro (especifique)	

P9. ¿Cuántas prendas escolares al año compra para cada uno de sus hijos en promedio? Indique el número de prendas

Polo de deporte	
Short	
Pantalóneta	
Buzo (casaca, pantalón)	
Pantalón de buzo	
Casaca de buzo	
Medias de deporte (par)	

Camisa	
Blusa	
Polo piqué	
Pantalón	
Falda	
Casaca vestir	
Chompa	
Pullover / Chaleco	
Medias (par)	

A continuación se describe un nuevo producto

*El producto son uniformes escolares que puede adquirir en la comodidad de su hogar, con un horario de atención acorde a sus tiempos. Usted hará el pedido y una asesora llegará a su hogar con las prendas solicitadas y un stock alternativo, con la finalidad de encontrar la talla adecuada para sus hijos; adquirir las prendas sin salir de casa, recibiendo asesoría en su compra, con la garantía de obtener un producto de calidad y cumpliendo con las características requeridas por el colegio.*

P10. Luego de haber leído esta descripción del producto, que tan importante considera usted, los siguientes beneficios que este producto le brinda:

Beneficio	Nada importante	Poco importante	Me es indiferente	Algo importante	Muy importante
Atención a domicilio					
Diversas tallas para escoger la adecuada					
Horario amplio de atención					
Recibe asesoría en su compra					
Prendas de buena calidad					
Sin pago adicional por el servicio					
Cumple con las características requeridas por el colegio					

P11. Conociendo los atributos ofrecidos del producto en mención, ¿Compraría usted el producto?

Definitivamente SÍ lo compraría	Probablemente SÍ lo compraría	No podría decir si lo compraría o no	Probablemente NO lo compraría	Definitivamente NO lo compraría

P12. ¿A través de cuál de los siguientes medios de comunicación, le gustaría a usted encontrar información respecto a promociones u ofertas de nuestro producto?

Publicidad en colegios	
Correo electrónico	
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram)	
Paneles en la calle	
Periódicos	
Revistas	
Radio / Televisión	
Volantes en su casa	
NS/NR	

P13. ¿Qué horario le es más atractivo para realizar su compra de uniformes escolares?

De Lunes a viernes de 8am a 4 pm	
De Lunes a viernes de 4pm a 6 pm	
De Lunes a viernes de 6pm a 8 pm	
De Lunes a viernes de 8 pm a 10 pm	
Sábados de 8 am a 1 pm	
Sábados de 2 pm a 6 pm	

Sábados de 7 pm a 10 pm	
-------------------------	--

P14. ¿Ha visto u oído de este producto, *Uniformes Escolares puestos en casa*, antes? Si su respuesta es “No”, finalizar el cuestionario.

Si	
----	--

No	
----	--

P15. ¿Lo ha comprado?

Si	
----	--

No	
----	--

P16. ¿Por qué compró o dejó de comprar este producto?

---

## Anexo 2: Cotizaciones

### CARLOS PARODI ACEVEDO

CARPINTERIA EN GENERAL  
Mz. "Q" Lt. 4 – La Fragata – San Juan de Lurigancho  
Teléfono: 992511507

---

#### PRESUPUESTO

SEÑORES : EDGAR LESCANO  
DIRECCION : SURCO  
FECHA : 20 – 02 - 2017

#### DESCRIPCION

01 ESTANTE DE 44 DIVISIONES, FABRICADO CON MELAMINA DE 18MM DE COLOR BLANCO, DE 6.60 X 2.40 X 0.60 M DE FONDO  
A TODO COSTO..... S/ 3,300.00

01 ESTANTE DE 36 DIVISIONES, FABRICADO CON MELAMINA DE 18MM DE COLOR BLANCO, DE 5.40 X 2.40 X 0.60 M DE FONDO  
A TODO COSTO..... S/ 2,700.00

01 ESTANTE DE 16 DIVISIONES, FABRICADO CON MELAMINA DE 18MM DE COLOR BLANCO, DE 2.40 X 2.40 X 0.60 M DE FONDO  
A TODO COSTO..... S/ 1,200.00

01 ESTANTE DE 12 DIVISIONES, FABRICADO CON MELAMINA DE 18MM DE COLOR BLANCO, DE 1.80 X 2.40 X 0.60 M DE FONDO  
A TODO COSTO..... S/ 900.00

01 ESCRITORIO ESTANDAR CON CAJONERA. DE 1.20 X 0.60 M  
A TODO COSTO..... S/ 350.00

05 SILLAS MODELO SECRETARIA 05 PATAS CON RUEDAS.  
A TODO COSTO..... S/ 850.00

01 MESA DE MADERA ISHPINGO DE 3 X 1.5 M  
A TODO COSTO.....S/ 3,000.00  
SUBTOTAL.....S/ 12,300.00  
IGV 18 % ..... S/ 2,214.00  
PRECIO TOTAL..... S/ 14,514.00

ATENTAMENTE:

.....  
V°B°

.....  
CARLOS PARODI ACEVEDO



**Access Corp S.R.Ltda.**  
Expertos en tecnología de información y soluciones integrales de hardware y software.

Señor  
**EDGAR LESCANO VILLEGAS**  
Presente.

No es muy grato dirigirnos a Ud. con la finalidad de saludarlo y a su vez remitirle nuestra Propuesta Técnico Económica por los siguientes productos:

ITEM	DESCRIPCION	UNIDADES	TOTAL (inc. IGV)
HP EliteDesk 800 G2 Core i5 6500 / 3.2 GHz	Tecnología Intel Q170 Express Core i5-6500 de 3.2 Ghz. Memoria Caché de 6 Mb. Memoria RAM DDR 4 SDRAM 4Gb. Interfaz de Video Intel HD Graphics 530 Disco Duro Serial ATA-600 de 500 Gb DVD±RW (±R DL) / DVD-RAM SuperMulti Controlador de Red Ethernet , Fast Ethernet , Gigabit Ethernet Microsoft Windows 7 Professional 64-bit Edition MONITOR DE 18.5" Marca HP	02	S/. 7.552.00
Impresora CANON PIXMA MG3610	<b>Velocidad de impresión (hasta):</b> Fotografía sin bordes de 10 x15cm: Aprox. 44 segundos7, 15 Negro: ESAT: Aprox. 9.9 ipm7, 15/Color: Aprox. 5.7 ipm7, 15 <b>Resolución de impresión (hasta):</b> Color: Hasta 4800 x 1200 dpi6 / Negra: Hasta 600 x 600 dpi6 <b>Tamaños de papel:</b> A4, A5, B5, 10 x 15cm, 13 x 18cm, Carta, Oficio, Sobres U.S. <b>Capacidad de la bandeja de salida:</b> 100 hojas de papel común o 20 hojas de papel <b>Copiadora</b> <b>Velocidad de copiado (hasta):</b> Tiempo estimado de la primera copia (en Color): Aprox. 22 seg. <b>Escáner</b> <b>Tipo de escáner:</b> Escáner plano <b>Resolución máxima:</b> Optical:1200 x 2400 dpi17 Interpolated:19,200 x 19,200 dpi17 <b>Interfaz estándar:</b> USB de alta velocidad (LAN inalámbrica)10 LAN inalámbrica (IEEE 802.11b/g/n)1	01	S/. 413.00
MICROSOFT OFFICE STUDENT 2016	Word Excel PowerPoint OneNote Si estás trabajando en un equipo Mac, un iPhone o un iPad, tendrás acceso instantáneo a tus documentos cuándo sea y dónde sea con el almacenamiento en la nube de OneDrive.	01	S/. 390.00
ANTIVIRUS Kaspersky Small Office Security	Box pack - CD-ROM (DVD-box)	01	S/. 390.00

Sin otro particular y esperando que nuestra propuesta cubra vuestro requerimiento, queda de Ud.

*Ing. Gerardo Espinoza Rojas*  
Consultor de Sistemas

AV. JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 615-907 JESUS MARIA Tlf: 946000687 Mail [access\\_corp@accesscorpperu.com](mailto:access_corp@accesscorpperu.com)

Anexo 3: Tabla military standard 105-E

TABLE I—Sample size code letters  
(sec 4.9.1 and 4.9.2)

MTL-STD-105E

Lot or batch size	Special inspection levels				General inspection levels		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2 to 8	A	A	A	A	A	A	U
9 to 15	A	A	A	A	A	B	C
16 to 25	A	A	U	B	B	C	D
26 to 50	A	B	B	C	C	D	E
51 to 90	B	B	C	C	C	E	F
91 to 150	B	B	C	D	D	F	G
151 to 280	B	C	D	E	E	G	H
281 to 500	B	C	D	E	F	H	J
501 to 1200	C	C	E	F	G	J	K
1201 to 3200	C	U	E	G	H	K	L
3201 to 10000	C	U	F	G	J	L	M
10001 to 35000	C	D	F	H	K	N	N
35001 to 150000	U	E	G	J	L	N	P
150001 to 500000	U	E	G	J	M	P	Q
500001 and over	U	E	H	K	N	Q	R

CODE LETTERS

TABLE II-A—Single sampling plans for normal inspection (Master table)

(see 4.9.3 and 4.9.4)

Sample size code letter	Acceptable Quality Levels (normal inspection)																										
	0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1000	
A	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
B	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
C	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
D	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
E	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
F	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
G	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
H	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
J	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
K	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
L	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
M	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
N	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
P	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
Q	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
R	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re

- Use first sampling plan below arrow.
- ← Use first sampling plan above arrow.
- Ac = Acceptance number.
- Re = Rejection number.

SINGLE  
NORMAL

## Anexo 4: Préstamo personal con BCP



### Calculadora Crédito Efectivo / Consumo

Por favor Ingrese los siguientes datos:

Fecha de desembolso	22/06/2017
Día de Pago (1-31)	22
Plazo (en Meses)	60
Moneda	Soles
Seguro de Protección Financiera	Sin SPF
Envío de Estado de Cuenta	Virtual
Tipo Cliente	Cientes PdH BCP
Rango de Ingreso	Otros
Tasa de Interés Efectiva Anual (En base a 360 días)	12.40%
Ingrese Tasa si seleccionó Tipo de Clientes o Rango de Ingreso "Otros"	12.40%
Tipo de Seguro de Desgravamen	Individual
Tasa mensual de Seguro de Desgravamen	0.090%
Evaluación de Póliza Endosada	0.00
Envío Físico de Estado de Cuenta	S/. 0.00
Modalidad de pago (Cuotas por Año)	12
Ingrese Monto a solicitar	S/. 77,000.00
Intereses por Cambio de Fecha	S/. 0.00
Seguros por Cambio de Fecha	S/. 0.00

No olvides presionar el botón para calcular la cuota →

Calcular cuota

Cuota Mensual Total	S/. 1,142.00
Tasa de Costo Efectivo Anual (en base a 360 días):	13.59%

Ver resumen

Ver cronograma

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J., Bashualdo, H., Gilber, C., Loayza, J., Sifuentes, L.A. & Vargas, R. (1999). El telemarketing como oportunidad de negocio en el sector farmacéutico. Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado USIL Executive MBA 1998-1999

APEIM. Niveles Socio Económicos (2016). [En línea]. Lima: s.n. Agosto 2016. Adobe Acrobat.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

BCRP (2017a). Banco Central de Reserva del Perú. Bloomberg y Reuters. Riesgo país. Elaborado por Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional.

[www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

BCRP (2017b). Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Besterfield, D. H. (2009). Control de Calidad. México: Pearson Educación.

Chase, R. B. & Jacobs, F. R. (2014). Administración de Operaciones. México: Cosegraf

D'Alessio, F. (2013). Administración de las operaciones productivas. Perú: Litho & Arte SAC

Daft, R. L. & Marcic, D. (2010). Introducción a la administración. México: Consegraf

Damodaran, A. (2017a). Beta, Unlevered beta and other risk measures.  
[www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls)

Damodaran, A. (2017b). Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums.  
[www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls)

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México: Edamsa impresiones S.A.

Facilito Osinergmin (2017) - 5 de Abril  
<http://www.facilito.gob.pe/facilito/actions/PreciosCombustibleAutomotorAction.do>

Focus Economics (2016). Latinfocus Consensus Forecast, Latin America December 2016. Barcelona, Spain.

Ferrel, O. C. & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de Marketing. Quinta edición. México: Cosegraf

Gestión (2016) – Jueves 10 de Noviembre  
<http://gestion.pe/empresas/indecopi-estas-son-infracciones-mas-recurrentes-colegios-privados-2174406>

Gestión (2017) – Miércoles 18 de enero

<http://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-pagara-menos-impuestos-2179990>

Gillow, H. (1991). Planificando para la calidad: La productividad y una posición competitiva. México, DF: Ventura.

Global-Rates (2017). Inflación USA

<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

Guía de Colegios Particulares y Nidos (2016), 17a edición, Grupo Educación al Futuro, Lima

Herrera, L. A. (2015). “Crecimiento de la industria textil peruana y su efecto en el nivel de empleo del sector: 2000-2012”, tesis para obtener el título de economista, Trujillo-Perú.

Jiménez, D. P. (2011). Manual de recursos humanos. Segunda edición. España: Gráficas Dehon

Krajewsky, L. J. & Ritzman, L. P. (2000). Administración de operaciones. Quinta edición. México: Pearson Educación

Kotler, P. (1999). El Marketing según Kotler, como crear, ganar y dominar mercados. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Marketing. México: Editorial impresora Apolo S.A.

Indecopi (2016a) Inicio de campaña escolar 2017

[https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset\\_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-anuncia-inicio-de-campana-escolar-2017?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-anuncia-inicio-de-campana-escolar-2017?inheritRedirect=false)

Indecopi (2016b) Prohibido direccionamiento de útiles y uniformes escolares

[https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset\\_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/instituciones-educativas-particulares-no-pueden-exigir-la-entrega-de-la-lista-completa-de-utiles-al-inicio-del-ano-escolar?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/instituciones-educativas-particulares-no-pueden-exigir-la-entrega-de-la-lista-completa-de-utiles-al-inicio-del-ano-escolar?inheritRedirect=false)

INEI (2015). Instituto nacional de estadística e informática. Estadísticas población y vivienda.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

INEI (2017). Instituto nacional de estadística e informática. Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana

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

IPSOS (2015). Evolución de los niveles socioeconómicos.

<http://www.ipsos.pe/content/perfiles-socioecon%C3%B3micos-en-lima-2015>

ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Suiza.

Ley 27665

<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/full/AB2EsKzwKIqARyVGbWTWsl>

Mc Daniel, Carl jr. y Roger Gates (2015). Investigación de mercados, 10a. edición. México, D.F., Cengage Learning Editores S.A.

Minedu (2017) – Estadísticas de la calidad educativa

<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>

Ministerio de Educación (2015). Normas y Orientaciones para el Desarrollo y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2015 en la educación básica. Disponible en: <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/7/6/76599.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). Perú. Informe Anual del empleo en el Perú 2015. Disponible en: [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2015.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf)

Moyano, L. (2015). Plan de Negocios. Lima, Editora Macro EIRL.

<https://books.google.com.pe/books?id=j7wtDwAAQBAJ&pg=PT52&dq=mercado+potencial+disponible+efectivo+y+objetivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSrNPIqJHWAhXFQyYKHe51C-gQ6AEIJDAA#v=onepage&q=mercado%20potencial%20disponible%20efectivo%20y%20objetivo&f=false>

Plano de Lima

<https://www.tierra-inca.com/album/lima/index.php?lg=es>

Política de contratación del personal (2017) Servicios electrónicos para la industria S.E.I. Ltda.

[http://www.seicolombia.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167&Itemid=142](http://www.seicolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=142)

Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva, Ediciones Pirámide

Pope, J. L. (2002). Investigación de mercados guía maestra para el profesional. Bogotá: Grupo Editorial Norma

PUCP (2016)

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/2016/10/09/regimen-laboral-especial-de-la-micro-y-pequena-empresa-apuntes-iniciales-a-proposito-de-las-modificaciones-introducidas-por-la-ley-no-30056-y-la-aprobacion-del-t-u-o-de-la-ley-mipyme-mediante-decre-2/>

Secundarios (2014)

<http://secundarios.com/2014/01/20/la-evolucion-del-uniforme-escolar-es-necesario>

Spendolini, Michael J. (1994). Benchmarking. Primera reimpresión. Colombia: Editorial Norma

Sunat (2016). Impuesto a la renta 2017.

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

Tabla Mil-std 105E

[http://www.barringer1.com/mil\\_files/MIL-STD-105.pdf](http://www.barringer1.com/mil_files/MIL-STD-105.pdf)

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004) Administración Estratégica. Textos y casos. Decimotercera edición. México: Litográfica Ingramex

Urbania (2015)

<http://urbania.pe/blog/noticia/oficinas-en-lima-cual-es-el-precio-de-alquiler-y-venta/>