

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Proyecto de inversión privado para la construcción de un centro
comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, 2022**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Samir Enrique Benites Salazar

ASESOR

Jorge Augusto Mundaca Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2022

PROYECTO DE INVERSIÓN PRIVADO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL EN LA PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, AMAZONAS, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

16% INDICE DE SIMILITUD	15% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	7% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	www.crehana.com Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Capítulo I: Aspectos generales del proyecto de inversión privado	8
Introducción.....	8
Justificación	13
Metodología	13
Diseño de la investigación.....	13
Línea de investigación.....	13
Objetivos.....	14
Operacionalización de variables.....	15
Capítulo II: Resultados	18
Árbol de problemas.....	18
Modelo de negocio	19
Caracterización del producto, bien o servicio	19
Análisis del entorno: Plan estratégico	20
Marco conceptual	20
Análisis del microentorno	21
Análisis del macroentorno	23
Cadena de valor de la empresa o sector	28
FODA.....	29
Viabilidad estratégica.....	30
Análisis matricial	32
FODA cruzado	33
Estudio de mercado: Diseño de la función de mercadotecnia del proyecto.....	36
Determinación de variables del estudio de mercado.....	36

Segmentación del mercado	36
Variables del mercado consumidor.....	37
Variables del mercado competidor	37
Variables del mercado de productos sustitutos.....	37
Población	38
Mercado potencial.....	38
Demanda.....	39
Oferta.....	39
Mercado objetivo.....	40
Plan de mercado de corto, mediano y largo plazo (OMEIM)	41
Estudio técnico: Diseño de la función de producción del proyecto	43
Objetivo-Meta-Estrategia-Indicadores y Medición de indicadores (OMEIM)	43
Determinación de la estructura de inversión	50
Determinación de costos y presupuestos	51
Capítulo III: Estudio organizacional y legal.....	52
Objetivo-Meta-Estrategia-Indicadores y Medición de indicadores (OMEIM)	52
Presupuesto del estudio organizacional	54
Capítulo IV: Estudio económico y financiero.....	55
Inversión y flujo de inversiones	55
Balance inicial.....	55
Balance proyectado	56
Presupuesto de costos y gastos	56
Financiamiento	57
Costo de oportunidad del accionista (COK).....	57
Costo de capital promedio ponderado (CCPP)	57
Flujo de ingresos.....	57
Flujo de caja.....	57

Evaluación.....	58
Análisis de sensibilidad	59
Punto de equilibrio	62
Análisis de riesgo	62
Resumen del análisis de riesgo	66
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	68
Referencias	70

Resumen

La presente investigación trata acerca de un proyecto de inversión privado para construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, departamento de Amazonas. El proyecto está orientado al fin de suplir la demanda insatisfecha de la población residente y flotante de la provincia por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica. En el análisis y evaluación del proyecto, la inversión total determina resulta en S/64,230,400.00; de los cuales S/51,384,320.00 están compuestos por aportes de capital propio, lo que representa el 80% de la inversión; y lo restante, el 20% será financiado por una entidad financiera, equivalente a S/12,846,080.00. Por último, mediante los indicadores financieros del VAN, TIR, entre otros, los resultados obtenidos para poder realizar el proyecto indican que es viable, obteniendo un VAN económico de S/68,634,421.19 y un VAN financiero de S/63,142,395.77 siendo el resultado final superior a cero, lo que indica que el proyecto es totalmente viable.

Palabras clave: Centro Comercial, Oferta Comercial, Malls.

Abstract

This research is about a private investment project for the construction of a shopping center in the province of Chachapoyas, department of Amazonas. The project is aimed at supplying the unsatisfied demand of the resident and floating population of the province for a high-value, innovative and technological commercial offer. In the analysis and evaluation of the project, the total investment was determined in S/64,230,400.00; of which S/51,384,320.00 are made up of own capital contributions, which represents 80% of the investment; and the remaining 20% will be financed by a financial entity, equivalent to S/12,846,080.00. Finally, through the financial indicators of the NPV, IRR, among others, the results obtained to carry out the project indicate that it is viable, obtaining an economic NPV of S/68,634,421.19 and a financial NPV of S/63,142,395.77, the results being higher than zero, indicating that the project is fully viable.

Keywords: Shopping Center, Commercial Offer, Malls.

Capítulo I: Aspectos generales del proyecto de inversión privado

Introducción

Los centros comerciales se han convertido en un gran impulso para el crecimiento económico del país y el bienestar de la población; brindando empleo formal a más de 179 mil personas y mejorando la calidad y servicio en el mercado, lo que genera más valor para los consumidores. Así; su relevancia para la economía peruana se ve reflejada en los 71 millones de visitas al mes, que estos centros reciben de media a nivel nacional, y su aporte directo al estado mediante el IGV, que sumó S/ 21, 737 millones de soles en el periodo 2015-2018, representando el 3% del PBI (Sialer, 2019).

Así pues; ya indicada la relevancia de los centros comerciales para el desarrollo económico y social, es pertinente señalar que la provincia de Chachapoyas, del departamento de Amazonas, cuenta con una creciente demanda por parte de la población tanto residente como flotante de un centro comercial. Ya que; es necesario un establecimiento en el que variadas tiendas ofrezcan, de manera organizada, diversos servicios requeridos por las poblaciones antes mencionadas.

Respecto a lo anterior, el INEI (2018) señala que la población residente es de 55, 506 habitantes, lo cual representa el 67% de la población urbana de todo el departamento (Amazonas) y cuenta con una tasa de crecimiento del 1.1% de media anual; así mismo, la ubicación del centro comercial tendrá la afluencia de distritos pertenecientes a provincias colindantes, debido a su cercanía y facilidad para llegar a la ciudad de Chachapoyas (35-45 minutos en auto).

Por otro lado; la población flotante atraída, principalmente, por la gran cantidad de sitios turísticos de la región fue de 484, 690 en el 2019 mientras que de 200, 121 en el 2020; una variación negativa del -58.7% producto de la pandemia por COVID-19 (MINCETUR, 2020). Así, se puede apreciar una población flotante bastante significativa que arriba por turismo a la región. Tal como se puede evidenciar en las siguientes infografías:

Figura 1

Infografía: indicadores turismo y arribos a hospedajes en Amazonas

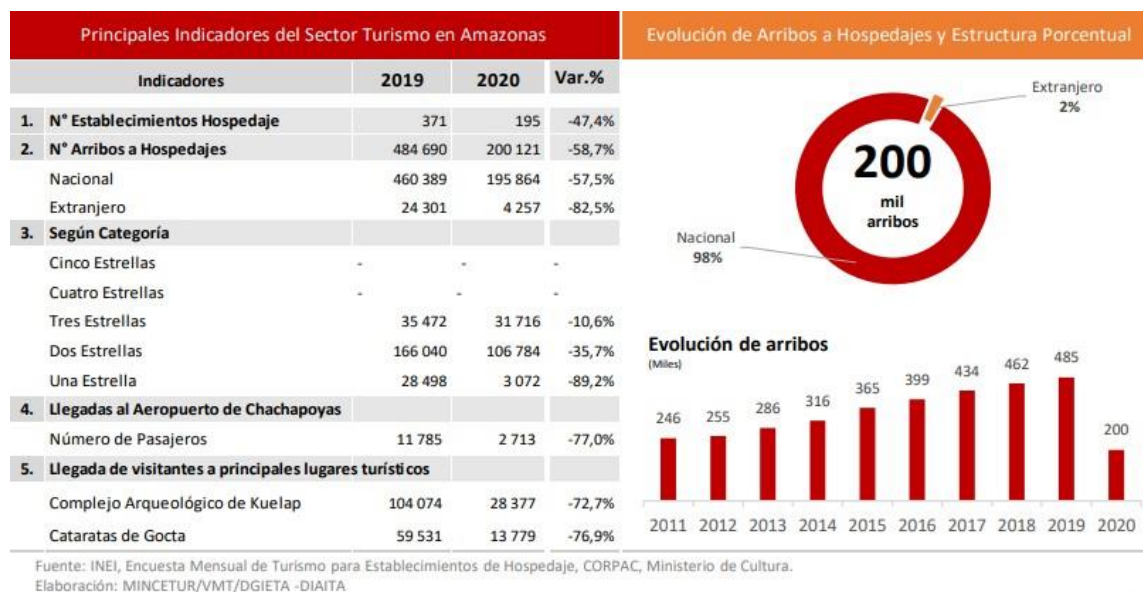
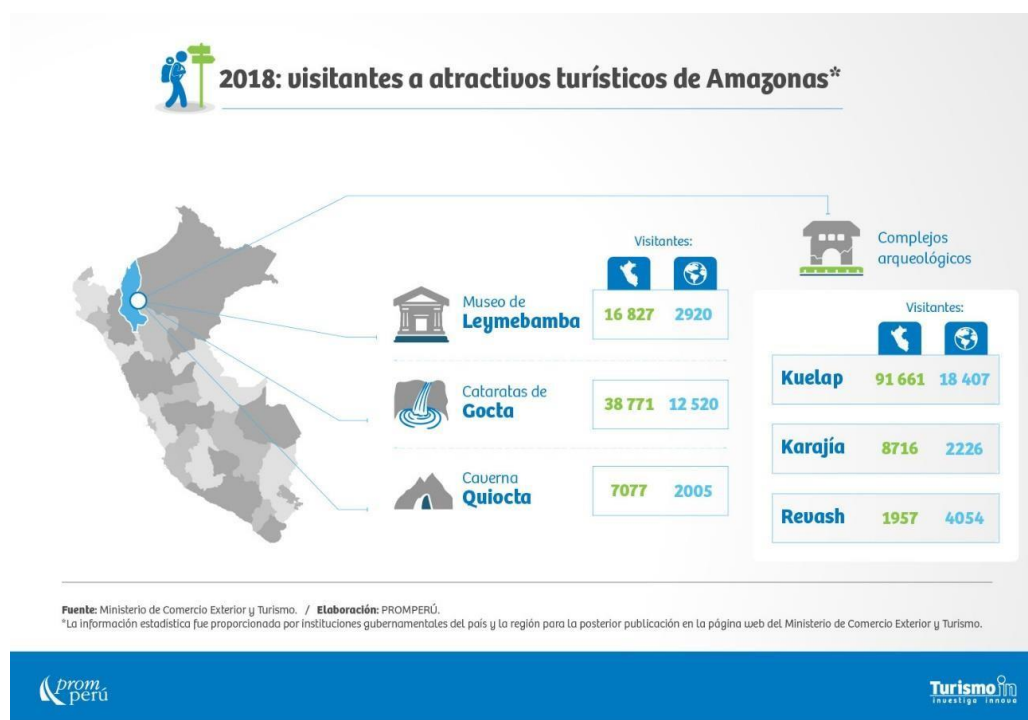


Figura 2

Infografía de visitantes los atractivos turísticos de Amazonas



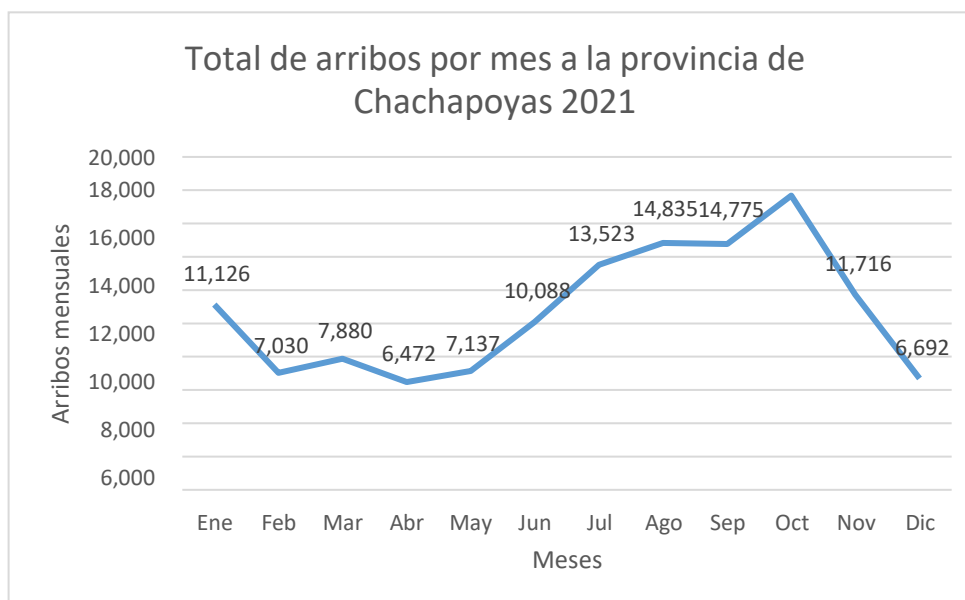
Nota. 2018: visitantes a los atractivos turísticos de Amazonas [Infografía], por PROMPERÚ, 2018.

En síntesis; el cliente como mercado consumidor estará conformado, principalmente, por la población de la provincia en capacidad de adquirir los productos y servicios del centro comercial, así como la población flotante que cumpla los mismos requerimientos. Dentro de este orden de ideas, según el INEI (2018) la población censada en edad de trabajar (PET) de la provincia de Chachapoyas asciende a 42, 135; siendo esta la provincia con mayor participación respecto al total de su población (75.9%), mostrando además el mayor aumento de la PET en 7 mil 34 personas; en adición, la PET urbana de la provincia presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 2.6%.

Por otro lado; la población flotante que arriba a la provincia, ya que esta es punto de partida para los principales atractivos turísticos de la zona y un atractivo turístico por sí misma, se estimó en 274, 000 en el 2018 según data del MINCETUR en su *Informe de Movimiento Turístico*; mientras que en el 2021 según data de su *Base de Datos de Comercio: Datos Turismo*, esta cifra se vio disminuida a 128, 947, dando una media de 10, 076 personas por mes debido a la pandemia por COVID-19. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Figura 3

Total de arribos por mes a la provincia de Chachapoyas en el 2021



Nota. Elaboración propia mediante información obtenida de la *Base de Datos de Comercio: Datos Turismo* del MINCETUR, 2021.

Entonces, se ha determinado que de media el público en la ciudad de Chachapoyas asciende a 52, 211 personas por mes (PET + Población Flotante Mensual). Así mismo, es necesario recalcar que, la información anteriormente mostrada considera únicamente a aquellas personas que pernoctaron cuanto menos una noche en la provincia; ya que se estima que la población flotante, que sólo está de paso por la zona, es muy superior.

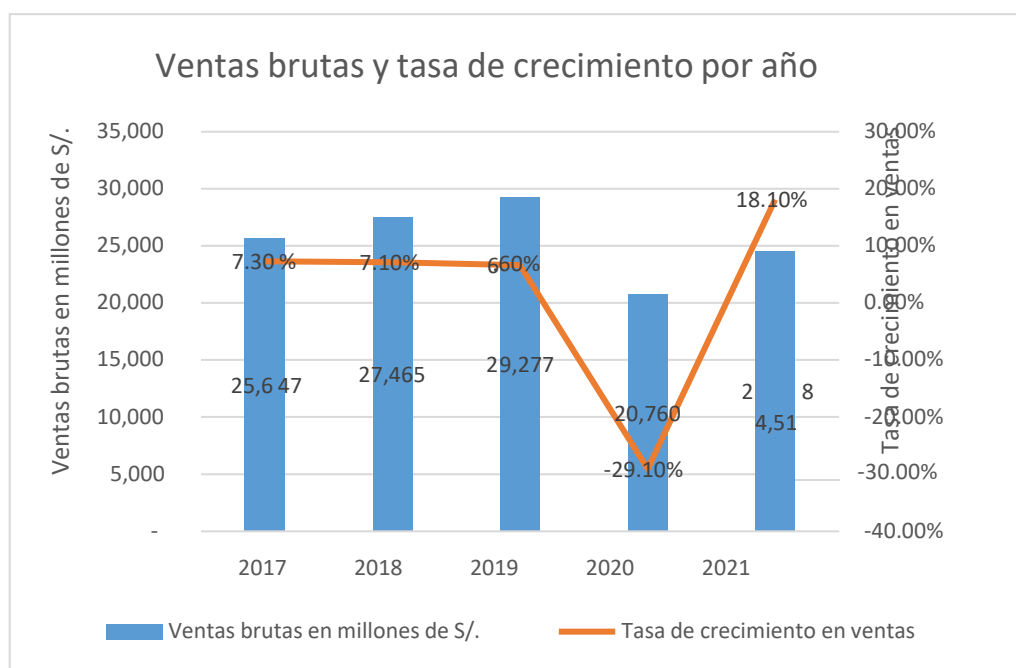
Respecto a la oferta o mercado competidor, este está conformado exclusivamente por competidores indirectos. Lo anterior, debido a que no existe ninguna empresa que pueda ser categorizada como competidora directa en la región. Dicho esto, los principales competidores indirectos son: Mercado Modelo de Chachapoyas, Mini-Market el Mini y Nuevo Mercado Modelo de Chachapoyas. Así, el Mercado Modelo de Chachapoyas se encuentra ubicado a unacadra al norte de la Plaza de Armas de Chachapoyas (Calle Libertad 942), su principal actividad económica es el comercio de alimentos y bebidas, también incluye venta de ropa y calzado, servicio técnico-informático, entre otros; sin embargo, su infraestructura es antigua y deficiente, su nivel de organización es bajo y la gente principalmente acude a adquirir los bienes y servicios que necesitan, más no como una fuente de entretenimiento. El Mini-Market el Mini, se encuentra ubicado en la Plaza de Armas de Chachapoyas (Jr. Ortiz Arriet 528), cuenta con un buen nivel de organización y un buen surtido de productos tanto de primera necesidad como secundarios, además de un área recreativa para niños y un restaurante dentro del local. Finalmente; según la Municipalidad Provincial de Chachapoyas (2021) el Nuevo Mercado Modelo de Chachapoyas será un proyecto que contará con 600 puestos comerciales, zona de descarga de mercadería y estacionamiento para comerciantes y consumidores, así mismo tendrá un área de 5, 206.08 m² y su desembolso de inversión será de S/. 63.3 millones, su principal actividad será el comercio de bienes de primera necesidad; empero, es un proyecto que aún no está finalizado y tampoco se ha previsto una fecha de culminación.

Por otro lado, la situación del sector (centros comerciales) es altamente competitiva tal como señala el presidente de la Asociación de los Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú, Juan José Calle (CONFIEP, 2019). Ya que, dichos centros comerciales ofrecen una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, además todos los productos pasan por controles de calidad constantes. Además, La Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú- ACCEP (2021) señala que la tasa media de crecimiento de

ventas a niveles prepandemia fue del 7% anual y las ventas brutas tuvieron una media de S/. 27,463 (millones de soles); no obstante, el sector sufrió una fuerte disminución de su desempeño debido a la COVID-19, lo cual se reflejó en una tasa de crecimiento en ventas de -29.1% para el 2020, sin embargo, también contó con una fuerte recuperación para el año siguiente (2021) siendo la tasa de crecimiento del 18.1%. Como podemos apreciar en la siguiente gráfica:

Figura 4

Ventas brutas y tasa de crecimiento del sector centros comerciales, años 2017-2021



Nota. Elaboración propia mediante data obtenida de la ACCEP en su informe: *Los Centros Comerciales en el Perú* (2021).

En adición, es necesario recalcar las condiciones económicas favorables del departamento; puesto que este ha tenido un crecimiento económico promedio de 3.2%, una cifra superior a la media nacional de 2.4% y mayor a las de regiones orientales como Ucayali (1.9%) y Loreto (0.2%). De este modo; se evidencia el alto potencial de desarrollo de la región, sustentado por la amplia riqueza de sus recursos naturales y dotación de factores productivos (BCRP, 2021). Finalmente, los costos de desembolso para la inversión se estiman, de manera aproximada en S/.60 millones; se espera que genere más de 500 puestos de trabajo en la provincia y mejore la calidad de vida tanto de la gente que la habita como de aquellos que se encuentren de manera transitoria por la misma (El Comercio, 2016).

Finalmente, la presente investigación apunta a responder a la siguiente pregunta: ¿Es viable el proyecto de inversión privada la construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, ¿2022?

Justificación

El proyecto cobra relevancia, ya que trata acerca de generar un impacto positivo en la sociedad incrementando su bienestar y mejorando su calidad de vida; atendiendo la necesidad de una creciente demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (la cual se identificó con la data previamente y que en la provincia de Chachapoyas es prácticamente nula). Todo lo anterior, con el fin de satisfacer a los siguientes beneficiarios: la PET de la provincia de Chachapoyas y la población flotante que confluye a dicha provincia. Así pues; gracias a la creación del proyecto: se generarán nuevos puestos de trabajo, dinamizará la economía, mejorará la competitividad del comercio local, creará mayor riqueza, hará aún más atractiva la ciudad (para turistas y locales) y se mejorará la calidad de la infraestructura urbana.

Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación corresponde al tipo proyectiva. Ya que, busca solucionar los problemas o necesidades prácticas de un grupo social, en ella se determina el estudio, diseño, objetivos, instrumentos y técnicas, concluyendo finalmente con una posible solución, después de un análisis profundo de la realidad problemática mediante investigación sistemática de información. (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

Línea de investigación

Gestión Empresarial para la Innovación

Objetivos

Objetivo general

Determinar la viabilidad del proyecto de inversión para la construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, 2022

Objetivos específicos

- Identificar el modelo de negocio del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad estratégica del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad de mercado del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad técnica del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad organizacional del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad económica-financiera del proyecto de inversión

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
	EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	Idea y Modelo de Negocio	Oferta de Valor	Árbol de Problemas
				Modelo CANVAS
VIABILIDAD DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	<u>Entorno Empresarial:</u> Análisis del Sector FODA Estrategias (Basadas en las estrategias competitivas) - Costos y Precios - Diferenciación - Enfoque Segmento Ventajas Competitivas (Eficiencia, Eficacia, Calidad Innovación) Visión Misión Valores Objetivos	Viabilidad estratégica del Sector Competitividad del Sector	Cadena de Valor de Porter
				Diamante de Porter
				Matriz SEPTE
				FODA Cruzado
				Matriz EFI
				Matriz EFE
				Matriz de Perfil competitivo
				Axiología de la Empresa
	ESTUDIO MERCADO	DE Investigación de Mercado: Demanda/Oferta Mercado Consumidor Mercado Competidor Mercado de Productos Sustitutos Mercado Productos Complementarios Plan de Marketing Operativo: Mezcla Comercial	Descriptores: Nivel socio Económico/Estilo de vida Ubicación Beneficio Buscado (Necesidad)	Matriz de segmentación
				Mercado Objetivo Necesidad
				Ingresos Gastos
				Metodología de Investigación de Mercados
				Pronósticos Otras variables de
				Mercados
				Variables
				Objetivos, Metas y Estrategias
				Matriz ONEM
				De corto y mediano- largo plazo Plan MKT

	Plan de Marketing Estratégico: Plan de posicionamiento	(Factores críticos de éxito) Ventajas competitivas a desarrollar con: Definición del producto Definición demanda objetivo Estrategia comercial: 4 Ps	Plan de posicionamiento
	Localización	Ubicación	Matriz Localización
	Producto	Requerimientos técnicos para el producto. Satisfactor de la necesidad	Casita de la Calidad QFD
	Procesos	Tecnología de los procesos/operaciones	Diagrama de Flujos
	Calidad y su control	Indicadores del Producto y del Proceso Condiciones de Trabajo	Ficha técnica producto y procesos
ESTUDIO TECNICO	Mano de Obra en Operaciones	Capacidad teórica o instalada	Mercado Objetivo
	Capacidad del negocio		
	Cadena de Suministro y Logística:		
	- Flujo Materiales - Flujo Información - Flujo Dinero - Flujo de Conocimiento	Factores clave de desempeño	Plan de aprovisionamiento: Proveedores, compras, inventarios, almacenes, mapeo procesos logísticos

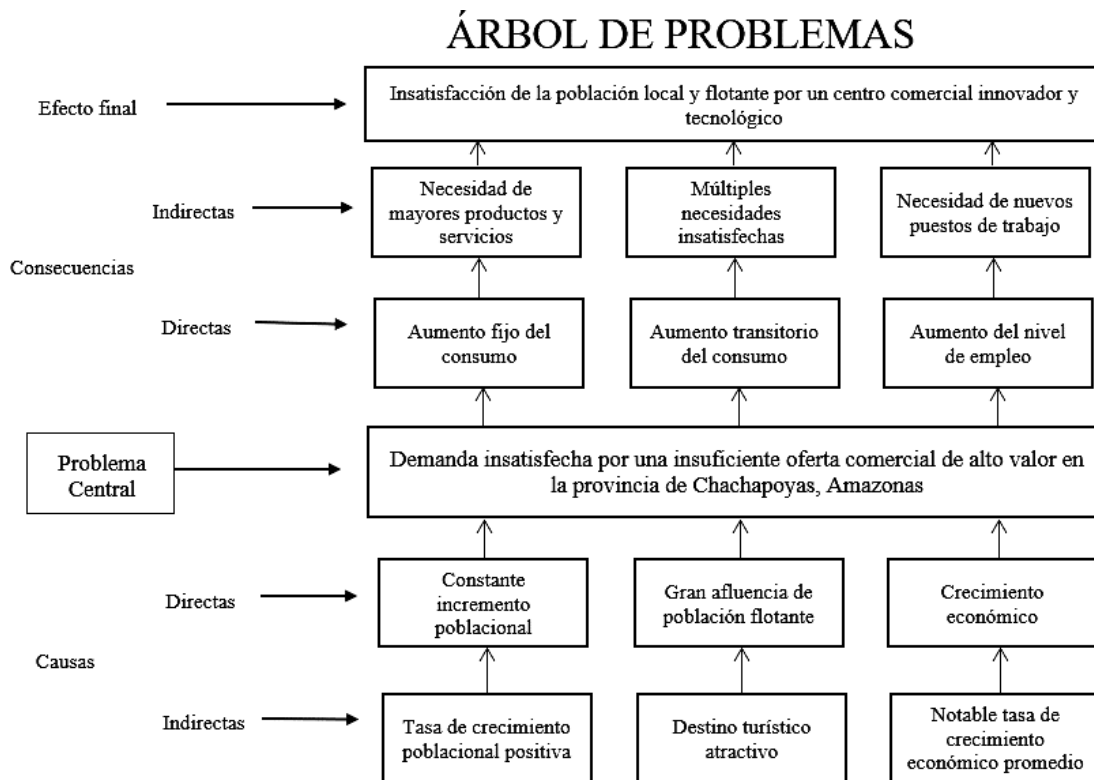
			De corto y mediano-largo plazo
		Plan de Operaciones (5P operaciones)	Matriz ONEM de Operaciones
		Aspectos Ambientales, Impactos Ambientales, Aspecto Legal	Objetivos, Metas, Estrategias y Presupuestos
		Modelo Organizacional	Funcional o Matricial Cultura Organizacional, tamaño y Producto de la Empresa
		Estructura Orgánica	Por producto o por proceso Organigrama
ESTUDIO ORGANIZACIONAL		Talento Humano – Gestión del conocimiento	Indicadores gestión del talento humano: Reclutamiento Selección Integración Medición Desempeño Herramientas de la Dirección de Personas
		Plan Organizacional	Política de Incentivos Delegación Reconocimiento MOF ROF Objetivos, Metas y Estrategias Matriz ONEM Organizacional
ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO	Y	Estudio económico y financiero	Estructura Económica Financiera y Balance de Apertura Presupuestos Estado de Ganancias y Pérdidas
			Objetivos, Metas y Estrategia Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad y de Riesgo
		Diseño estratégico Económico y Financiero	VAN E/F TIR E/F Apalancamiento Operativo y Financiero

Capítulo II: Resultados

Árbol de problemas

Figura 5

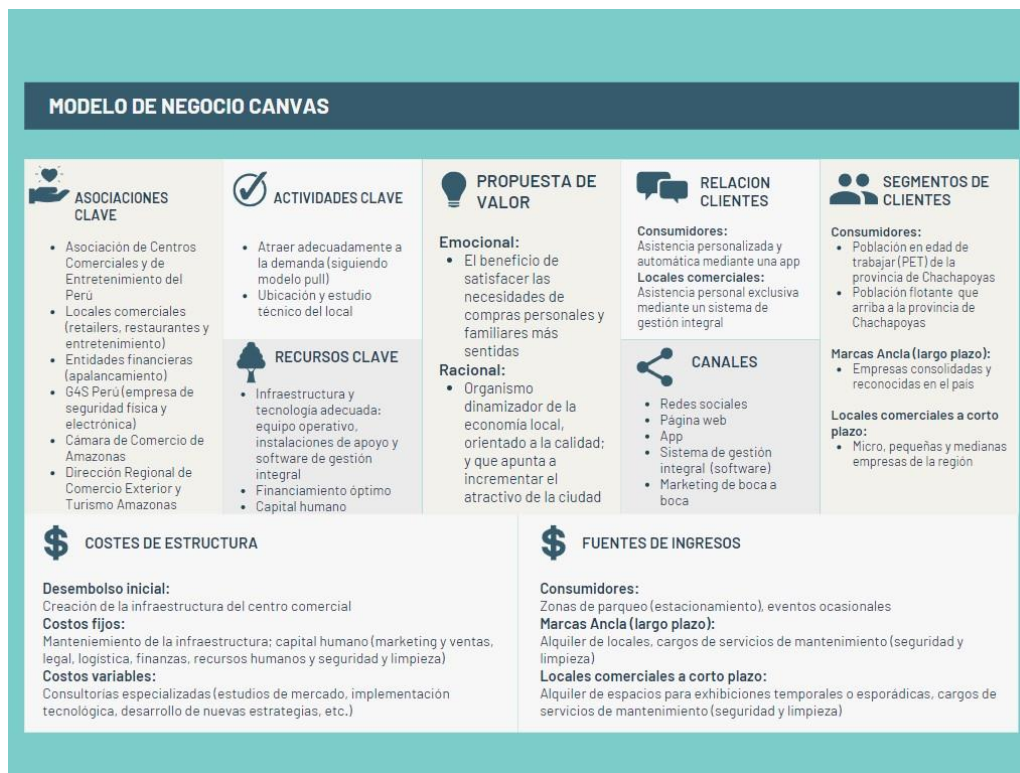
Árbol de problemas del proyecto de inversión



Nota. Elaboración propia. Árbol de Problemas.

Modelo de negocio

Figura 6



Propuesta de valor del proyecto: Modelo Canvas

Nota. Elaboración propia. Propuesta de valor del proyecto: Modelo Canvas.

Caracterización del producto, bien o servicio

El presente proyecto de inversión se caracteriza por ofrecer una propuesta que busca solventar una demanda insatisfecha por una insuficiente oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica; en la ciudad de Chachapoyas, localizada en la provincia de Chachapoyas, del departamento de Amazonas. Respecto a la propuesta de valor racional, gracias a este proyecto se logrará la dinamización integral de la economía local mediante: la generación de nuevos puestos de trabajo, el aumento de la competitividad, la creación de mayor riqueza e incremento de la atractividad de la ciudad. Por otro lado, la propuesta de valor emocional apunta e impactará mejorando la calidad de vida y el bienestar general de la población local y flotante que concurre a dicha provincia; es decir, busca el beneficio de satisfacer las necesidades de compras personales y familiares más sentidas.

Análisis del entorno: Plan estratégico

Marco conceptual

Estrategias competitivas

Diferenciación

El presente proyecto hará énfasis en la estrategia de diferenciación, puesto que se apunta a otorgarle al cliente una oferta comercial de alto valor (innovadora y tecnológica). Lo anterior, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción del cliente (Weinberger, 2009). Así, se logrará suplir la demanda insatisfecha por dicha propuesta de alto valor (la cual es nula); teniendo en cuenta: infraestructura moderna, de diseño innovador y tecnológica; elevados niveles de seguridad y bioseguridad en las instalaciones; gran nivel de orden y limpieza; oferta comercial atractiva y diversa; y elevado nivel de atención al cliente.

Ventajas competitivas

Innovación

El proyecto se enfocará en satisfacer la demanda por una oferta comercial de alto valor, por parte de la PET local de provincia de Chachapoyas y su respectiva población flotante, mediante nuevas formas de productos, servicios, procesos y formas de gestión. Además, se hará especial uso de recursos tecnológicos para complementar los pilares anteriormente señalados. (Porter & Stern, 2001).

Principios axiológicos

- Visión

Ser el mejor centro comercial en la región nororiente del país, logrando ofrecer óptimamente un servicio de la mayor calidad posible haciendo uso de la innovación y tecnología.

- Misión

Satisfacer la demanda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y

tecnológica; con el fin de garantizar la satisfacción total de las necesidades de compra más sentidas del cliente.

Valores

Innovación: mejora continua de los procesos, productos y servicios o creación de nuevas formas de ofrecerlos; teniendo en cuenta siempre su adaptación a las necesidades del cliente.

Orientación al cliente: vigilia constante para detectar, adaptar y satisfacer las cambiantes necesidades del cliente.

Seguridad: garantizar la tranquilidad y confianza de los clientes en las instalaciones del centro comercial, minimizando al máximo el riesgo.

Calidad: enfoque de mejora continua en las características inherentes del producto, servicio, proceso, personas, organización, sistema o recurso que la compañía ofrezca; con el fin de satisfacer y superar los requisitos.

Ética: interactuar como un organismo abierto y transparente con los clientes y otras organizaciones.

Objetivos

1. Al 2028 recibir 17,808 clientes de forma mensual. Es decir, cuanto menos el 30% de la PET + Población Flotante proyectada para dicho año (con base en la tasa de crecimiento poblacional previamente mostrada).
2. Al 2028 brindar a la población residente más de 486 puestos de trabajo formales, en función de la tasa de crecimiento media anual del sector shopping malls (Konn et al., 2021).

Análisis del microentorno

- Cinco fuerzas competitivas de Porter

- a. Participantes Nuevos / Amenaza de nuevos competidores

La amenaza por ingreso de nuevos competidores respecto al proyecto es prácticamente nula; ya que, hasta ahora, ninguna empresa dedicada al sector de centros comerciales ha mostrado de forma pública y abierta planes para la creación de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas.

b. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores será moderadamente bajo, puesto que el proyecto necesita grandes cantidades de recursos y se podrán aprovechar las economías de escala para tomar ventaja respecto a los proveedores e imponer ciertas condiciones más favorables para la ejecución y el mantenimiento de este. A su vez, habría un punto ligeramente débil respecto a la logística necesaria para el transporte de los recursos necesarios hasta la provincia de Chachapoyas y este punto podría ser aprovechado por los proveedores para tratar de imponer ciertas condiciones específicas.

c. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores será bajo, debido a que el proyecto será el único de la región en suplir la demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica. Además, no existirán productos sustitutos y la oferta está enfocada en la diferenciación para ofrecer el mayor valor posible de acuerdo con las necesidades del cliente.

d. Productos Sustitutos

Como tal no existirá producto sustituto perfecto para la oferta comercial de alto valor presentada por el proyecto, sin embargo, es necesario mencionar la presencia de empresas comerciales de pequeño y mediano tamaño que se dedican a la venta parcial de todos los productos/servicios ofrecidos por el centro comercial. Respecto a lo anterior; ya se hizo mención previamente de dichas PYMES comerciales (competidores indirectos), las cuales se tratarán a mayor profundidad en el punto siguiente.

e. Rivalidad del Sector

La rivalidad del sector a nivel país es bastante competitiva, puesto que los centros comerciales ofrecen una amplia gama de productos alimenticios y noalimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional y todos los productos pasan por controles de calidad

constantes. En adición; presenta una tasa de crecimiento media del 7% anual, con ventas brutas de media en S/. 27,463 (millones de soles), así como una tasa de recuperación postpandemia del 18.1% (ACCEP, 2021). Sin embargo, en el marco regional, el proyecto no presentará mayor rivalidad que las PYMES que ofrecen productos sustitutos como competencia indirecta al centro comercial: Mercado Modelo de Chachapoyas, Mini-Market el Mini y Nuevo Mercado Modelo de Chachapoyas.

Análisis del macroentorno

- Matriz SEPTED

- a. Sociales

La población residente de Chachapoyas es de 55, 506 habitantes y representa el 67% de la población urbana de todo el departamento de Amazonas; de la cual 42, 135 pertenecen a la Población en Edad de Trabajar (PET), siendo esta la provincia con mayor participación respecto al total de su población con un 75.9% y dicha PET cuenta con una tasa de crecimiento medio anual de 2.6%. En adición, se cuenta con una población flotante al mes de 10, 076; por lo que el público objetivo en la ciudad de Chachapoyas asciende a 52, 211 personas por mes (INEI, 2018; MINCETUR, 2021a).

- b. Económicas

La data señala que los centros comerciales brindan empleo formal a más de 179 mil personas, impactando positivamente en su calidad de vida; además de media dichos centros cuentan con 71 millones de visitas al mes y le aportan directamente al estado S/ 21, 737 millones de soles mediante el IGV (periodo 2015-2018), representando el 3% del PBI. En adición, la tasa media de crecimiento anual para dicho sector es del 7% y presenta ventas brutas por: S/. 27,463 (millones de soles). Además, cuenta con una fuerte tasa de recuperación a niveles postpandemia del 18.1%. Cabe señalar, que la región también presenta un entorno

económico favorable con un crecimiento económico medio anual del 3.2% (superior a la media nacional del 2.4%) y superior a las de regiones orientales como Ucayali con un 1.9% y Loreto con 0.2%. Así, se evidencia el alto potencial de desarrollo de la región, sustentado por la amplia riqueza de sus recursos naturales y dotación de factores productivos (ACCEP, 2021; BCRP, 2021; CONFIEP, 2019).

Políticas

Respecto al aspecto político cabe enfatizar la regulación por parte del estado respecto a las medidas sanitarias que deben adoptar los centros comerciales según el Decreto Supremo 016-2022. Así, dicha norma señala que el aforo máximo (100%) está permitido, sin embargo se considera también nuevas medidas como restricciones para los menores a partir de los 12 años de edad para el ingreso a espacios públicos, ya que estos deberán presentar su carnet de vacunación con ambas dosis de la vacuna contra el COVID-19; así como el uso obligatorio de una mascarilla KN95 o en su defecto una mascarilla quirúrgica de tres pliegues y encima una de tela para circular por las vías de uso público y en lugares cerrados. También, se deberá de considerar el Decreto Supremo N.º 018-2016-SA; ley que promueve el auxilio oportuno al público en los centros comerciales; por lo que se deberá de contar con facilidades para otorgar oportunamente primeros auxilios y transporte asistido a través del servicio de ambulancia a un establecimiento de salud (ElPeruano, 2016; Gestión, 2022).

c. Tecnológicas

Con relación al apartado tecnológico, la implementación de herramientas digitales en los centros comerciales permite convertirlos en malls inteligentes (*smart malls*), lo que genera mayor eficiencia en el proceso de compra, así como mejor facilidad para poder apreciar la oferta de productos y servicios; en suma, el uso de la tecnología incrementa el valor final ofertado para el cliente. De este modo, se tiene el uso de las redes sociales para mejorar la fluidez en el proceso de atención al cliente; las aplicaciones móviles para mostrar los espacios disponibles,

realizar pagos, revisar las nuevas ofertas y automatizar transacciones de forma fácil, rápida y segura; el uso de infraestructura eco-friendly como pantallas y bombillas LED (con capacidad de reducción del 40% del gasto energético); y el uso de reconocimiento fácil y perfiles para ingresar y hacer uso de las instalaciones del mall, afianzando aún más la seguridad en el establecimiento (ESAN, 2018; González, 2022).

Ecológicas

La percepción general de los centros comerciales respecto a su impacto ecológico es la de lugares cerrados, refrigerados e iluminados artificialmente, centros de consumo y grandes generadores de basura. Sin embargo, estos últimos han tomado ciertas iniciativas para reducir dicho impacto; como la construcción de *Open Air Centers* (a cielo abierto) combinado con la implementación de paneles solares, los cuales en una cantidad de 2,000 pueden generar 900,000kwh de energía limpia; también se contempla la clasificación de residuos mediante secciones adecuadas dispuestas para ello y su posterior reciclaje (principalmente botellas PET y latas); el uso de iluminación LED para reducir el gasto energético hasta en un 40%; y el aprovechamiento de agua de lluvia para el abastecimiento de sistemas sanitarios y agua de riego para las áreas verdes (del Rio, s. f.).

- Megatendencias

Según Mundaca (2022) una megatendencia social referente a los centros comerciales es la siguiente: “El mundo, un gran centro comercial; es la generación de posibilidades de compra en cualquier parte de la tierra, basado en las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación, adicionado con los esquemas crédito-pago y la bondad de los sistemas logísticos”. A su vez, Puente et al. (s. f.) señalan que los principales detonantes de dicha megatendencia son los siguientes:

- a. La facilidad de los consumidores y de otros actores para comunicarse de manera instantánea desde y hacia cualquier parte del mundo.

- b. El Internet como un medio de comunicación y obtención de información ampliamente utilizado.
 - c. El “bombardeo” de los medios de comunicación a que están sujetos los consumidores.
 - d. La eficiencia de los sistemas de logística que permiten entregas rápidas y seguras.
 - e. La generación y atracción de riqueza en nuevos polos de desarrollo ampliando el grupo de grupos y regiones con capacidad de compra.
 - f. La mayor seguridad en las transacciones electrónicas.
 - g. La globalización cultural.
 - h. Las nuevas estructuras de marketing.
 - i. La creación de más tratados de libre comercio.
 - j. La facilidad del crédito al consumidor.
 - k. La necesidad de diferenciación de los consumidores ante los demás.
- Tendencias de la nueva economía
Recientes estudios (García, 2021; Prado, 2021) hacen énfasis en las siguientes tendencias en la nueva economía referentes a los centros comerciales o *malls*:
 - a) La seguridad y la comodidad de los consumidores: se debe llegar a un equilibrio entre el deseo de interacción social y la necesidad de experiencias de compra sencillas y seguras.
 - b) Reinventar el concepto de tienda: los formatos conocidos de tiendas ya han agotado sus posibilidades de prosperar; para ofrecer una experiencia del cliente excepcional, las marcas deben innovar, centrándose en conceptos como el showroom y las pop-up stores.
 - c) La revolución de los alimentos: tras el declive de las tiendas departamentales, la comida será la nueva gran tendencia en centros comerciales y fungirá como el pilar que atraiga a los clientes a los malls.
 - d) Adoptar las nuevas tecnologías: las herramientas digitales permitirán no solamente maximizar la productividad y la eficiencia de los servicios que ofrecen los centros comerciales, sino crear experiencias atractivas y dinámicas para los visitantes.

- e) Convertirse en un nuevo destino a visitar: se requiere crear ambientes dinámicos destinados a satisfacer distintas necesidades, ofreciendo actividades recreativas, culturales y servicios variados. En estos nuevos espacios convivirán oficinas, comercios y residencias, convirtiéndose en puntos de reunión para la comunidad.
- f) Implementación de marcas sin tienda física en sus marketplaces: los centros comerciales actualmente incorporan marcas en sus espacios de ventas, sin necesidad de que dichas marcas cuenten con tienda física en sus instalaciones; es decir contarán con *sellers* internacionales, los cuales enviarán los productos adquiridos desde el extranjero. Tendencia que incrementaría fuertemente en los próximos años.

Finalmente, la Cámara de Comercio de Lima (2022) indica la siguiente data respecto al sector de centros comerciales:

- Las ventas del sector retail minorista en el Perú alcanzaron los S/ 3.613 millones en febrero del 2022, un avance de 20% frente al año anterior
- El número de tiendas del sector retail minorista pasó de 4, 370 en febrero de 2021 a 4, 595 en febrero del 2022, un incremento de 5.1%.
- Las ventas de supermercados e hipermercados alcanzaron en febrero pasado los S/ 1.519 millones, incremento de 7.2%, debido a la mayor demanda de alimentos (+4.8%), productos diversos (+1.7%) y prendas de vestir (+6.1%).
- Las tiendas por departamento crecieron 67.8% por el aumento en las colocaciones de las prendas de vestir y calzados (+123.8%), además de muebles (+3.7%).
- Las ventas de ferreterías y acabados tuvieron un crecimiento de 33.7%, por las compras de artículos de uso doméstico (+81.8%), muebles (+56.2%) y artículos de ferretería (+31.1%). Todo esto impulsado por las obras de autoconstrucción.
- El subsector de farmacias y boticas creció en 5,3%, ello respondió a las mayores ventas de productos farmacéuticos y medicinales (+14,6%). En contraste, fue atenuado por la disminución en las ventas de productos de cuidado personal (-27,7%).

Cadena de valor de la empresa o sector

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA				
	-El desarrollo de las actividades dentro de los centros comerciales en Perú está sujeto a las consideraciones de la Ley N.º 27157, la que establece la regularización de edificaciones tanto de propiedad exclusiva como de propiedad común. También, de la Ley N.º 30200, en la que se establece que los centros comerciales deberán de brindar auxilio oportuno al público y contar con los recursos necesarios para ello. Además, se deberá acatar la normativa de inspecciones técnicas constantes para garantizar la seguridad en sus edificaciones tal como lo establece el Decreto Supremo N.º 002-2018-PCM. Finalmente, los contratos de arrendamiento para las marcas ancla y locales comerciales deberán ser elaborados por el área legal de la compañía.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	-En el sector de centros comerciales generalmente se opera de la siguiente manera: se deberá de contratar capital humano considerando calidad y número óptimo; para ello se identifica los tipos de perfiles a reclutar, se determina la jerarquía de compensación salarial, el <i>empowerment</i> o capacitaciones necesarias acordes al tipo de función a desempeñar, y finalmente la línea de carrera. Así, entre dicho capital humano se encuentran: Gerente General, Director de Marketing y Ventas, Director Legal, Director de Logística, Director de Finanzas, Director de Capital Humano, etc.				
ACTIVIDADES DE SOPORTE	TECNOLOGÍA				
	-En el sector centros comerciales se busca la implementación de herramientas digitales con el fin de transformarse en smart malls, agilizando de este modo las transacciones de compra y otorgando mayor facilidad a los clientes para apreciar la oferta de productos y servicios. Además, también se complementa el uso tecnológico respecto a la seguridad y el bienestar del medioambiente.				
	COMPRAS				
	-En el sector se buscan mantener siempre una óptima reposición de las tiendas mediante estandarización de las actividades de: selección, contratación y evaluación de proveedores (en este caso las tiendas ancla y los locales comerciales a corto plazo. Es decir, el sector apunta a mantener su variada oferta lo más estable y constante posible; con el fin de evitar costos de oportunidad al no poder satisfacer a sus clientes por falta de tiendas adecuadas y siempre disponibles para sus necesidades.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTA
	-En el sector, se lleva a cabo la adquisición mensual de materiales de mantenimiento para las instalaciones y servicios que se ofrecen -Los centros comerciales hacen uso de la tercerización para garantizar la seguridad y limpieza dentro de las instalaciones del centro comercial	-Recepción de los clientes en las instalaciones de los centros comerciales -Se garantiza el orden, limpieza y seguridad para los clientes -Se ofrece un servicio agradable, cómodo y generador de buenas experiencias	-Para este caso en específico y debido al tipo de servicio que se ofrecerá, no aplica la logística de salida; puesto que no hay distribución ni entrega de productos, es el cliente quien se acerca a hacer uso de los servicios	-El sector busca constantemente el incremento de la afluencia del público mediante: campañas, promociones, talleres y eventos -Se asegura la óptima distribución y variedad de tiendas ofertadas, de acuerdo con las necesidades del público	-En el sector se busca la recolección de data como la percepción de los clientes con relación a la comodidad dentro de las instalaciones, la adecuada variedad y ubicación de las tiendas ancla y locales comerciales

FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>-El sector cuenta con una buena oferta comercial en comparativa a los sectores tradicionales</p> <p>-Sector con una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, rigurosos controles de calidad constantes (CONFIEP, 2019)</p> <p>-Sector con fuerte recuperación postpandemia, siendo la tasa de crecimiento del 18.1% (ACCEP, 2021)</p> <p>-Sector cuenta con una alianza estratégica con la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú)</p> <p>-Sector con presencia de tiendas ancla para atraer a los clientes e incrementar la afluencia al centro comercial</p>	<p>-El sector requiere de grandes áreas para la construcción de sus instalaciones</p> <p>-Sector con poca participación de productos de marcas propias</p> <p>-Sector cuenta con saturación de sus aforos en instalaciones, hacinamiento en días festivos, feriados o fines de semana</p> <p>-Sector requiere de grandes cantidades de recursos para el mantenimiento óptimo de sus instalaciones y su oferta comercial</p> <p>-En el sector, generalmente, se tiene un insuficiente acceso de transporte público hacia las instalaciones de estos</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>-Constante crecimiento de la demanda y su búsqueda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (García, 2021; Prado, 2021)</p> <p>-Megatendencia social: “El mundo, un gran centro comercial; favorecimiento a las posibilidades de compra gracias a las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación (Mundaca, 2022)</p> <p>-Crecimiento del 20% en ventas del sector centros comerciales para el 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2022)</p> <p>-Tendencia hacia los <i>smart malls</i> y <i>open air centers</i>; mayor eficiencia energética (eco-friendly) y de procesos de atención, mayor seguridad empleando avances tecnológicos (ESAN, 2018; Gonzáles, 2022; del Río, s.f.)</p>	<p>-Posibles nuevas medidas restrictivas por rebrote de la COVID-19 que afecten la demanda entrante al sector centros comerciales</p> <p>-El impacto de la inestabilidad política en el sector; incremento de la percepción del riesgo, variación tipo de cambio, inflación, etc. En el sector (RPP, 2021)</p> <p>-Recesiones en la economía, que disminuyan el consumo interno (PerúRetail, 2020)</p> <p>-Falta de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (KPGM, 2021)</p>

*Viabilidad estratégica**Matriz EFI*

MATRIZ EFI – Evaluación de Factores Internos			
	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
El sector cuenta con una buena oferta comercial en comparativa a los sectores tradicionales	0.14	4	0.56
Sector con una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, rigurosos controles de calidad constantes (CONFIEP, 2019)	0.16	4	0.64
Sector con fuerte recuperación postpandemia, siendo la tasa de crecimiento del 18.1% (ACCEP, 2021)	0.10	4	0.40
Sector cuenta con una alianza estratégica con la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú)	0.10	3	0.30
Sector con presencia de tiendas ancla para atraer a los clientes e incrementar la afluencia al centro comercial	0.12	4	0.48
Debilidades			
El sector requiere de grandes áreas para la construcción de sus instalaciones	0.10	1	0.10
Sector con poca participación de productos de marcas propias	0.05	2	0.10
Sector cuenta con saturación de sus aforos en instalaciones, hacinamiento en días festivos, feriados o fines de semana	0.10	1	0.10
Sector requiere de grandes cantidades de recursos para el mantenimiento óptimo de sus instalaciones y su oferta comercial	0.08	2	0.16
En el sector, generalmente, se tiene un insuficiente acceso de transporte público hacia las instalaciones de estos	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.94
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1 = debilidad mayor	2 = debilidad menor	3 = fortaleza menor	4 = fortaleza mayor

Matriz EFE

MATRIZ EFE – Evaluación de Factores Externos			
	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Constante crecimiento de la demanda y su búsqueda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (García, 2021; Prado, 2021)	0.16	4	0.64
Megatendencia social: “El mundo, un gran centro comercial; favorecimiento a las posibilidades de compra gracias a las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación (Mundaca, 2022)	0.20	4	0.80
Crecimiento del 20% en ventas del sector centros comerciales para el 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2022)	0.12	4	0.48
Tendencia hacia los smart malls y open air centers; mayor eficiencia energética (eco-friendly) y de procesos de atención, mayor seguridad empleando avances tecnológicos (ESAN, 2018; Gonzáles, 2022; del Río, s.f.)	0.14	4	0.56
Amenazas			
Posibles nuevas medidas restrictivas por rebrote de la COVID-19 que afecten la demanda entrante al sector centros comerciales	0.10	2	0.20
El impacto de la inestabilidad política en el sector; incremento de la percepción del riesgo, variación tipo de cambio, inflación, etc. En el sector (RPP, 2021)	0.08	1	0.08
Recesiones en la economía, que disminuyan el consumo interno (PerúRetail, 2020)	0.12	1	0.12
Falta de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (KPGM, 2021)	0.08	2	0.16
TOTAL	1		3.04
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1 = amenaza mayor	2 = amenaza menor	3 = oportunidad menor	4 = oportunidad mayor

Como se ha podido apreciar: los resultados, de todo el estudio sistemático previo: Fuerzas de Porter, Matriz SEPTED, Cadena de Valor y el FODA; condensados en las matrices EFI y EFE dan como resultantes: 2.94 y 3.04. Lo cual, señala un resultado favorable tanto para el área interna como externa del sector centros comerciales. Lo que, indica que el proyecto es VIABLE.

Análisis matricial

Finalmente, a modo de síntesis se emplearán los resultados de las matrices EFI y EFE con el fin de identificar la estrategia óptima para el presente proyecto de inversión; lo cual puede ser apreciado en el siguiente análisis matricial:

			4	F.E.	
	ATAQUE	ATAQUE	RESISTA		3
	ATAQUE	RESISTA	DESPOSEER		2
	RESISTA	DESPOSEER	DESPOSEER		1
4	3	2	1		
F.I.					

Como se puede observar, los resultados de las matrices EFI y EFE dan como resultado en el análisis matricial la estrategia de **ATAQUE**; lo cual indica que el presente proyecto de inversión presenta fuertes bases para crecer y desarrollarse plenamente mediante la implementación de estrategias para su expansión y penetración.

FODA cruzado

Fase I

<h1 style="text-align: center;">FODA CRUZADO</h1> <h2 style="text-align: center;">FASE I</h2>	Fortalezas	Debilidades
		<p>-F1:El sector cuenta con una buena oferta comercial en comparativa a los sectores tradicionales</p> <p>-F2:Sector con una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, rigurosos controles de calidad constantes (CONFIEP, 2019)</p> <p>-F3:Sector con fuerte recuperación postpandemia, siendo la tasa de crecimiento del 18.1% (ACCEP, 2021)</p> <p>-F4:Sector cuenta con una alianza estratégica con la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú)</p> <p>-F5:Sector con presencia de tiendas ancla para atraer a los clientes e incrementar la afluencia al centro comercial</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>-O1:Constante crecimiento de la demanda y su búsqueda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (García, 2021; Prado, 2021)</p> <p>-O2:Megatendencia social: “El mundo, un gran centro comercial; favorecimiento a las posibilidades de compra gracias a las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación (Mundaca, 2022)</p> <p>-O3:Crecimiento del 20% en ventas del sector centros comerciales para el 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2022)</p> <p>-O4:Tendencia hacia los smart malls y open air centers; mayor eficiencia energética (eco-friendly) y de procesos de atención, mayor seguridad empleando avances tecnológicos (ESAN, 2018; Gonzáles, 2022; del Río, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● F1-F5-O1-O2-O4:Aprovechar la demanda insatisfecha para otorgar una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica ● F3-F4-O1-O3:Tomar ventaja del contexto social y económico favorable para penetrar en el mercado ● F2-O3-O4:Emplear la alta capacidad de competitividad del sector para satisfacer adecuadamente a la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ● D1-D3-O1-O3-O4:Diseñar infraestructura capaz de hacerle frente a los días más saturados por hacinamiento ● D4-D2-O2-O4:Emplear procesos de mejora continua para hacer más eficientes los procesos de mantenimiento y disminuir costes ● D5-O1:Asegurar la disponibilidad de transporte adecuado hacia el centro comercial
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>-A1:Posibles nuevas medidas restrictivas por rebrote de la COVID-19 que afecten la demanda entrante al sector centros comerciales</p> <p>-A2:El impacto de la inestabilidad política en el sector; incremento de la percepción del riesgo, variación tipo de cambio, inflación, etc. En el sector (RPP, 2021)</p> <p>-A3:Recesiones en la economía, que disminuyan el consumo interno (PerúRetail, 2020)</p> <p>-A4:Falta de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (KPGM, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● F1-F2-A1-A2:Diferenciarse de la competencia aprovechando las grandes capacidades internas del sector ● F3-F4-A3-A4:Generar estrategias preventivas para hacer frente a posibles adversidades futuras debido a la pandemia y al contexto político 	<ul style="list-style-type: none"> ● D1-D3-A4:Optimizar el espacio necesario para la infraestructura mediante diseños innovadores y tecnológicos ● D4-A1-A4:Asegurar la seguridad y bioseguridad en las instalaciones mediante el uso de tecnología ● D5-D2-A2-A3:Mitigar el impacto medioambiental mediante un diseño de infraestructura eco-amigable

Fase II

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p> <p style="text-align: center;">FASE II</p>	Fortalezas	Debilidades
		<p>-F1:El sector cuenta con una buena oferta comercial en comparativa a los sectores tradicionales</p> <p>-F2:Sector con una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, rigurosos controles de calidad constantes (CONFIEP, 2019)</p> <p>-F3:Sector con fuerte recuperación postpandemia, siendo la tasa de crecimiento del 18.1% (ACCEP, 2021)</p> <p>-F4:Sector cuenta con una alianza estratégica con la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú)</p> <p>-F5:Sector con presencia de tiendas ancla para atraer a los clientes e incrementar la afluencia al centro comercial</p>
Oportunidades	Estudio Técnico	Estudio de Mercado
<p>-O1:Constante crecimiento de la demanda y su búsqueda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (García, 2021; Prado, 2021)</p> <p>-O2:Megatendencia social: “El mundo, un gran centro comercial; favorecimiento a las posibilidades de compra gracias a las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación (Mundaca, 2022)</p> <p>-O3:Crecimiento del 20% en ventas del sector centros comerciales para el 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2022)</p> <p>-O4:Tendencia hacia los smart malls y open air centers; mayor eficiencia energética (eco-friendly) y de procesos de atención, mayor seguridad empleando avances tecnológicos (ESAN, 2018; Gonzáles, 2022; del Río, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar infraestructura capaz de hacerle frente a los días más saturados por hacinamiento ● Optimizar el espacio necesario para la infraestructura mediante diseños innovadores y tecnológicos ● Asegurar la seguridad y bioseguridad en las instalaciones mediante el uso de tecnología ● Mitigar el impacto medioambiental mediante un diseño de infraestructura eco-amigable 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar la alta demanda mensual insatisfechapor otorgar una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica ● Tomar ventaja del contexto social y económico favorable para penetrar en el mercado ● Emplear la alta capacidad de competencia para satisfacer adecuadamente a la demanda
Amenazas	Estudio Organizacional y Legal	Estudio Económico y Financiero
<p>-A1:Posibles nuevas medidas restrictivas por rebrote de la COVID- 19 que afecten la demanda entrante al sector centros comerciales</p> <p>-A2:El impacto de la inestabilidad política en el sector; incremento de la percepción del riesgo, variación tipo de cambio, inflación, etc. En el sector (RPP, 2021)</p> <p>-A3:Recesiones en la economía, que disminuyan el consumo interno (PerúRetail, 2020)</p> <p>-A4:Falta de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (KPGM, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar planes de contingencia logísticos considerando la alta frecuencia de desastres naturales de la zona ● Generar estrategias preventivas para hacer frente a posibles adversidades futuras debido a la pandemia y al contexto político ● Emplear procesos de mejora continua para hacer más eficientes los procesos de mantenimiento y disminuir costes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar el contexto socioeconómico favorable para penetrar en el mercado ● Emplear la fuerte recuperación del sector paraseguir expandiéndose y creciendo ● Captar nuevas inversiones para el desarrollo delsector centros comerciales en el país

Fase III

<h1 style="margin: 0;">FODA CRUZADO</h1> <h2 style="margin: 0;">FASE III</h2>	Fortalezas	Debilidades
	<p>-F1:El sector cuenta con una buena oferta comercial en comparativa a los sectores tradicionales</p> <p>-F2:Sector con una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios con precios entre un 10% y 20% menores al sector tradicional, rigurosos controles de calidad constantes (CONFIEP, 2019)</p> <p>-F3:Sector con fuerte recuperación postpandemia, siendo la tasa de crecimiento del 18.1% (ACCEP, 2021)</p> <p>-F4:Sector cuenta con una alianza estratégica con la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú)</p> <p>-F5:Sector con presencia de tiendas ancla para atraer a los clientes e incrementar la afluencia al centro comercial</p>	<p>-D1:El sector requiere de grandes áreas para la construcción de sus instalaciones</p> <p>-D2:Sector con poca participación de productos de marcas propias</p> <p>-D3:Sector cuenta con saturación de sus aforos en instalaciones, hacinamiento en días festivos, feriados o fines de semana</p> <p>-D4:Sector requiere de grandes cantidades de recursos para el mantenimiento óptimo de sus instalaciones y su oferta comercial</p> <p>-D5:En el sector, generalmente, se tiene un insuficiente acceso de transporte público hacia las instalaciones de estos</p>
Oportunidades	Objetivo Estratégico: Estudio Técnico	Objetivo Estratégico: Estudio de Mercado
<p>-O1:Constante crecimiento de la demanda y su búsqueda por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica (García, 2021; Prado, 2021)</p> <p>-O2:Megatendencia social: “El mundo, un gran centro comercial; favorecimiento a las posibilidades de compra gracias a las nuevas características tecnológicas de información y de comunicación (Mundaca, 2022)</p> <p>-O3:Crecimiento del 20% en ventas del sector centros comerciales para el 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2022)</p> <p>-O4:Tendencia hacia los smart malls y open air centers; mayor eficiencia energética (eco-friendly) y de procesos de atención, mayor seguridad empleando avances tecnológicos (ESAN, 2018; Gonzáles, 2022; del Río, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a la compañía en la región Amazonas mediante una óptima infraestructura, innovadora y tecnológica; otorgando a los clientes una oferta comercial de alto valor, logrando satisfacer sus necesidades de compra más sentidas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a la compañía como la de mejor servicio al cliente, siendo este labase para la adecuación de la oferta comercial; satisfaciendo de forma óptima sus necesidades
Amenazas	Objetivo Estratégico: Estudio Organizacional y Legal	Objetivo Estratégico: Estudio Económico y Financiero
<p>-A1:Posibles nuevas medidas restrictivas por rebrote de la COVID- 19 que afecten la demanda entrante al sector centros comerciales</p> <p>-A2:El impacto de la inestabilidad política en el sector; incremento de la percepción del riesgo, variación tipo de cambio, inflación, etc. En el sector (RPP, 2021)</p> <p>-A3:Recesiones en la economía, que disminuyan el consumo interno (PerúRetail, 2020)</p> <p>-A4:Falta de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (KPGM, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a la compañía como la de mejor cultura organizacional, en la que sus colaboradores mantengan la cultura de mejora continua para optimizar procesos; garantizando y superando las expectativas del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a la compañía como una de alta rentabilidad y bajos costos, garantizando flujos de caja que logren cubrir todas las salidas monetarias y dejen valores residuales significativos; logrando beneficios tanto económicos como financieros

Estudio de mercado: Diseño de la función de mercadotecnia del proyecto

Determinación de variables del estudio de mercado

Segmentación del mercado

<p>Problema de mercado: Demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica en la provincia de Chachapoyas</p> <p>Nombre del proyecto: Proyecto de inversión privado para la construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, 2022</p> <p>Propuesta de valor emocional del modelo de negocio: El beneficio de satisfacer las necesidades de compras personales y familiares más sentidas de la población flotante y local de la provincia.</p> <p>Segmento según el modelo de negocio:</p>

BASES PARA SEGMENTAR		
1.- Nivel Socio Económico / Estilos de vida u otros Segmentos	2.-Ubicación / Segmentación Geográfica	3.- Valor de uso o valor agregado o utilidad buscada

DESCRIPTORES		
Nivel Socio Económico / Estilos de vida u otros Segmentos	Ubicación / Segmentación geográfica	Valor de uso o valor agregado o utilidad buscada (por el segmento)
1. A	1. Chachapoyas-Amazonas	1) Exclusividad
2. B		2) Comodidad
3. C		3) Necesidades normales
4. D		4) Necesidades primarias

1	1	4	4
Se confirma el modelo de negocio; debido a que, se orienta adecuadamente la propuesta comercial de alto valor a la demanda insatisfecha de la provincia. Así mismo; el proyecto es seguro puesto que, contará con una adecuada infraestructura, innovadora y tecnológica. Finalmente; está dirigido a individuos, familias, empresas y negocios públicos y/o privados que se encuentren ubicados en la provincia de Chachapoyas y sus inmediaciones, los cuales estén insatisfechas y requieran de una oferta comercial de alto valor.			

Variables del mercado consumidor

MERCADO CONSUMIDOR	VARIABLES	INDICADORES
	V. Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de servicio • Frecuencia de uso • Motivo de uso
	V. Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida • Gustos y preferencias
	V. Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Percepción • Actitudes
	V. Sociales	a) Grupos de referencia b) Familia
	V. Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación actual • Capacidad de pago

Variables del mercado competidor

MERCADO COMPETIDOR	VARIABLES	INDICADORES
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Relación precio/calidad
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la ubicación de la competencia
	Promoción	c) Promociones en el local, carteles y redes sociales

Variables del mercado de productos sustitutos

MERCADO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	VARIABLES	INDICADORES
	Sustitución de producto a producto	d) Fijación de precios e) Disminución de ingresos y beneficios f) Afectan al poder de negociación frente a los clientes
	Sustitución de necesidades	g) Grado de sustitución entre una necesidad y otra
	Grado de abstinencia entre los consumidores o clientes	h) Cambio en los gustos y preferencia de los consumidores que afectarán a los productos o servicios que ofrece una empresa

Población

La población residente de Chachapoyas es de 55, 506 habitantes y representa el 67% de la población urbana de todo el departamento de Amazonas; de la cual 42, 135 personas pertenecen a la Población en Edad de Trabajar (PET), siendo esta la provincia con mayor participación respecto al total de su población con un 75.9% y dicha PET cuenta con una tasa de crecimiento medio anual de 2.6%. En adición, se cuenta con una población flotante al mes de 10, 076 (INEI, 2018; MINCETUR, 2021a).

Mercado potencial

La APEIM en el año 2021 ejecutó una investigación de mercados para determinar el nivel socioeconómico (NSE) de las diversas regiones del país; en dicho estudio la región de interés, Amazonas, arrojó los siguientes resultados acerca del NSE según las personas del área urbana:

Nivel Socioeconómico	Porcentaje de participación (%)
• AB	• 4.9%
• C	• 21.3%
• D	• 24.9%
• E	• 49.0%

De este modo, los niveles que se encuentran en capacidad económica de poder acceder al servicio, como se identificó previamente son los siguientes: A, B, C y D. Así, teniendo en cuenta que la población total del mercado potencial (PET + población flotante) de la provincia es de 52, 211 {42, 135 PET (al año 2017) + 10, 076 población flotante (al año 2021)}. Además, que, el total de los NSE a los que se apunta representa al 51.10%. Finalmente, se pasaron las cifras mencionadas previamente desde los años 2017 y 2021 al 2022; mediante la tasa de crecimiento de la PET 2.6% anual y la tasa de recuperación de la población flotante del 35%. Así pues, se determinó que, el mercado potencial está conformado por: 32,460 personas por mes para el año 2022; que representan el grupo de NSE de interés (51.10%) para el año 2022. (APEIM, 2021; INEI, 2018; MINCETUR, 2021a).

Demanda

La demanda para el año 2022 está determinada en 32,460 personas por mes más el incremento desde la fecha de toma de datos 2017 con la tasa de crecimiento del 2.6% para la población residente más la tasa de recuperación de la población flotante para el año 2022 (55%). Finalmente, cabe precisar que para los años venideros al 2022 la tasa de crecimiento media de la demanda (incluye tasa de crecimiento de la PET + tasa de crecimiento de la población flotante) se estimó en 28.80%, tomando como base la data del INEI y de la Base de Datos de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (APEIM, 2021; INEI, 2018; MINCETUR, 2021a).

Oferta

Según la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú- ACCEP (2021) la tasa de crecimiento para el sector centros comerciales será del 18.1% a nivel nacional. Sin embargo, a nivel regional (Amazonas) y específicamente en la provincia de Chachapoyas la oferta de centros comerciales de alto valor es nula; debido a que hasta la fecha no se cuenta con un proyecto de tal magnitud que vaya a ser ejecutado próximamente en los siguientes años. Así, se puede determinar que la demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor en la provincia de Chachapoyas equivaldría a las 32,460 personas por mes que se calcularon en el apartado previo y que seguirá creciendo a lo largo de los años venideros con bastante fuerza a una tasa media de 28.80% (compuesta de la tasa de crecimiento poblacional más la tasa de incremento de la población flotante). Como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Año	Demanda Mensual	Oferta Mensual
2022	32,460	0
2023	41,809	0
2024	53,849	0
2025	69,358	0
2026	89,333	0
2027	115,061	0

Fuente: Elaboración propia. Con datos de: la APEIM, 2021; INEI, 2018y MINCETUR, 2021 a.

Finalmente, tomando como base las cifras mensuales, se calcularon las anuales:

Año	Demanda Anual	Oferta Anual	Demanda Insatisfecha
2022	389,521	0	389,521
2023	501,703	0	501,703
2024	646,194	0	646,194
2025	832,297	0	832,297
2026	1,071,999	0	1,071,999
2027	1,380,735	0	1,380,735

Fuente: Elaboración propia. Con datos de: la APEIM, 2021; INEI, 2018 y MINCETUR, 2021 a.

Mercado objetivo

Así pues, nuestro mercado objetivo está conformado por las personas de la provincia de Chachapoyas dentro de los niveles socioeconómicos: A, B, C y D; puesto que son aquellas las que requieren de una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica; y cuentan con recursos económicos y financieros para poder hacer uso de dicho servicio. De este modo, según las estimaciones previamente realizadas la demanda para el año 2027 será de 1,380,735 personas por año.

Plan de mercado de corto, mediano y largo plazo (OMEIM)

PROBLEMA CENTRAL: Demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica en la provincia de Chachapoyas							
PROPUESTA DE VALOR: El beneficio de satisfacer las necesidades de compras personales y familiares más sentidas de la población flotante y local de la provincia.							
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de inversión privado para la construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, 2022							
Estrategia competitiva/Estrategia de diferenciación: oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica Ventaja competitiva/Innovación: mediante nuevas formas de productos, servicios, procesos y formas de gestión; se hará especial uso de recursos tecnológicos	Plan MKT	Objetivo estratégico	Meta u objetivo operativo	Estrategia MKT (4PS)	Indicadores de control / medición	Medición cumplimiento de los indicadores	
	Corto Plazo	Posicionar a la compañía mediante una óptima infraestructura, innovadora y tecnológica; otorgando una oferta comercial de alto valor, logrando satisfacer las necesidades de compra	Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha	Lograr el 100% de satisfacción de los clientes	Producto Recepción de la demanda insatisfecha	Cantidad de clientes que ingresan al centro comercial	Mensual y Anual
					Precio A partir de la determinación de costos y benchmarking		
	Plaza Ubicado en la provincia de Chachapoyas		Nivel de satisfacción de los clientes que acudieron al centro comercial				
Promoción Campañas de marketing, promociones por temporadas, colaboraciones con marcas, <i>influencers</i>							
Mediano Plazo	Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha	Lograr el 100% de satisfacción de los clientes	Producto Recepción de la demanda insatisfecha	Cantidad de clientes que ingresan al centro comercial	Mensual y Anual		
Precio A partir de la determinación de costos y			Nivel de satisfacción de los clientes que acudieron al				

		más sentidas		benchmarking	centro comercial	
				Plaza Ubicado en la provincia de Chachapoyas		
				Promoción Campañas de marketing, promociones por temporadas, colaboraciones con marcas, <i>influencers</i>		
	Largo Plazo		Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha Lograr el 100% de la satisfacción de los clientes	Producto Recepción de la demanda insatisfecha	Cantidad de clientes que ingresan al centro comercial Nivel de satisfacción de los clientes que acudieron al centro comercial	Mensual y Anual
				Precio A partir de la determinación de costos y benchmarking		
				Plaza Ubicado en la provincia de Chachapoyas		
				Promoción Campañas de marketing, promociones por temporadas, colaboraciones con marcas, <i>influencers</i>		

Estudio técnico: Diseño de la función de producción del proyecto

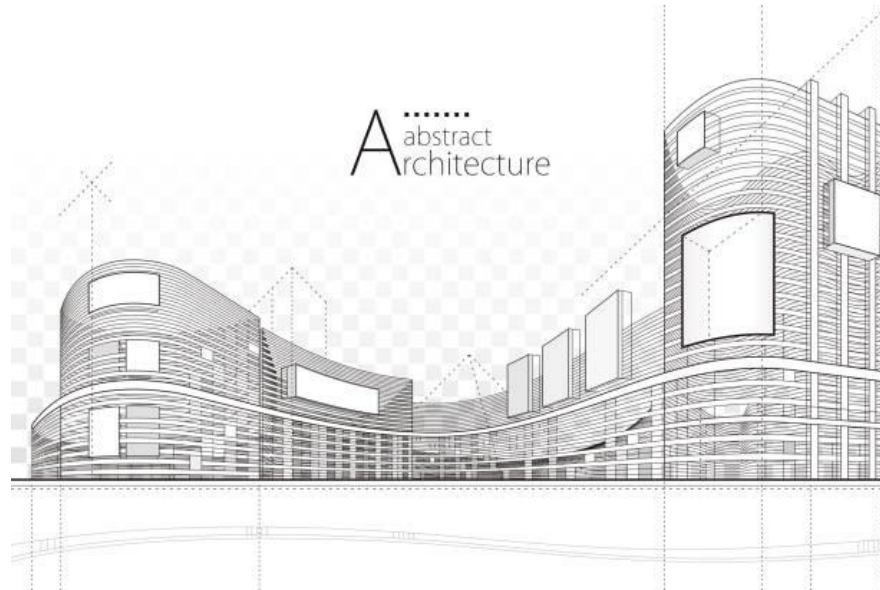
Objetivo-Meta-Estrategia-Indicadores y Medición de indicadores (OMEIM)

		ESTUDIO TÉCNICO																																																													
		OBJETIVO - META – ESTRATEGIA - INDICADORES Y MEDICIÓN DE INDICADORES (OMEIM)																																																													
<p>CAPACIDAD O TAMAÑO DEL PROYECTO: Mediante estudios de se determinó la superficie del proyecto en 28,000 m2 aproximadamente; que comprende la extensión de todas las instalaciones necesarias para lograr ofertar una experiencia de alto valor a los clientes. Así pues, se tendrá una capacidad de aforo mensual de entre 32,460 a 115,061 personas en dichas instalaciones.</p>		<p>TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y CANTIDAD DEMANDADA: El centro comercial atenderá a 803,742 personas de media anual, contando con un rango de entre 389,521 a 1,380,735 personas por año. Cabe señalar; que al ser el único proyecto de su categoría en la región y específicamente en la provincia, la demanda insatisfecha será cubierta totalmente por el proyecto, al no contar con otras ofertas similares en la región.</p>																																																													
<p>LOCALIZACIÓN (MICRO):</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">Chachapoyas</th> <th colspan="2">Rodríguez de Mendoza</th> <th colspan="2">Bagua</th> </tr> <tr> <th>Factor</th> <th>Peso</th> <th>Calificación (1-10)</th> <th>Ponderado</th> <th>Calificación</th> <th>Ponderado</th> <th>Calificación</th> <th>Ponderado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Disponibilidad de terreno</td> <td>20%</td> <td>6</td> <td>1.2</td> <td>7</td> <td>0.9</td> <td>7</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>Tamaño del terreno</td> <td>20%</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>7s</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Recepción de los usuarios</td> <td>30%</td> <td>8</td> <td>2.4</td> <td>5</td> <td>0.1</td> <td>5</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>Accesibilidad para usuarios</td> <td>30%</td> <td>7</td> <td>2.1</td> <td>4</td> <td>0.2</td> <td>6</td> <td>0.4</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100%</td> <td>Total</td> <td>6.7</td> <td>Total</td> <td>4.2</td> <td>Total</td> <td>3.5</td> </tr> </tbody> </table>								Chachapoyas		Rodríguez de Mendoza		Bagua		Factor	Peso	Calificación (1-10)	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Disponibilidad de terreno	20%	6	1.2	7	0.9	7	0.9	Tamaño del terreno	20%	5	1	7s	3	6	2	Recepción de los usuarios	30%	8	2.4	5	0.1	5	0.2	Accesibilidad para usuarios	30%	7	2.1	4	0.2	6	0.4	Total	100%	Total	6.7	Total	4.2	Total	3.5
		Chachapoyas		Rodríguez de Mendoza		Bagua																																																									
Factor	Peso	Calificación (1-10)	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado																																																								
Disponibilidad de terreno	20%	6	1.2	7	0.9	7	0.9																																																								
Tamaño del terreno	20%	5	1	7s	3	6	2																																																								
Recepción de los usuarios	30%	8	2.4	5	0.1	5	0.2																																																								
Accesibilidad para usuarios	30%	7	2.1	4	0.2	6	0.4																																																								
Total	100%	Total	6.7	Total	4.2	Total	3.5																																																								
<p>El método empleado permitió determinar que la provincia de Chachapoyas es la más adecuada para la localización del centro comercial, con un total ponderado de 6.7. Para ello; se consideraron los factores de disponibilidad de terreno (la oferta</p>																																																															
				<p>Imagen N.º 01</p> <p>Cabe precisar que, el terreno se ubica a 6 minutos en auto desde la Plaza de Armas de Chachapoyas (1.7Km) y a 5 minutos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (1.5Km); contando con una ubicación geográfica estratégica.</p>																																																											

de terrenos aptos para la construcción del centro comercial); el tamaño del terreno, relacionado al factor anterior y que señala una extensión de área óptima para el proyecto; la recepción de los usuarios, que es el nivel de aceptación que estos tienen respecto al proyecto; y, finalmente, la accesibilidad para los usuarios, que indica la facilidad que estos tienen para llegar y hacer uso de las instalaciones del centro comercial. Así pues, considerando todo lo anterior, se tomó como opción un terreno en venta de 28, 000 m² en la Calle Triunfo 133, Chachapoyas 01001.

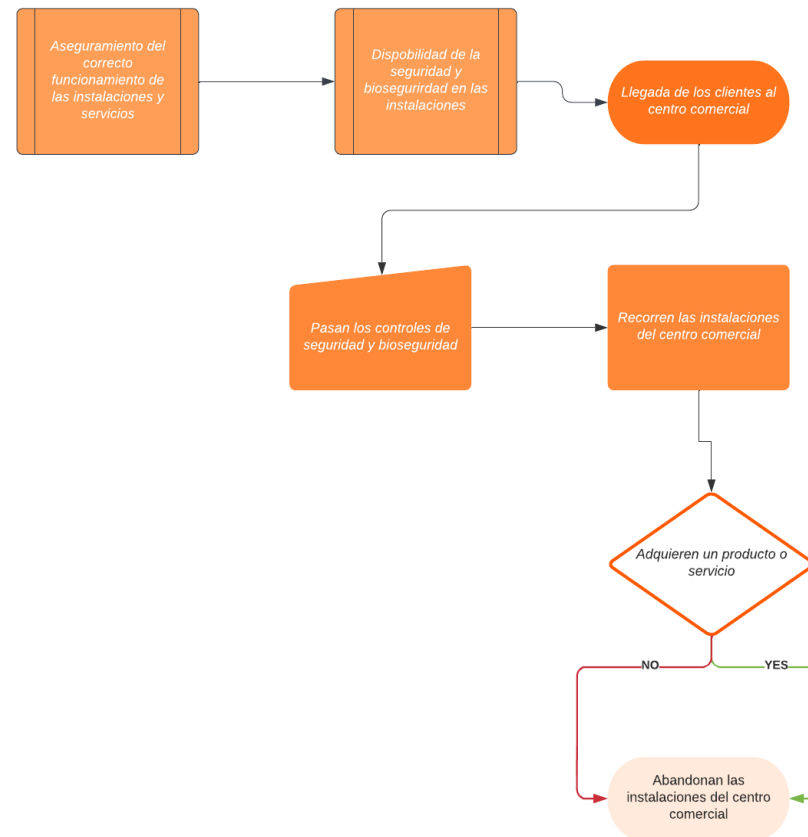
PRODUCTO (DISEÑO):



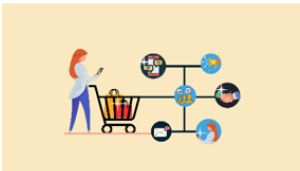



El centro comercial contará con un diseño moderno e innovador, empleando tecnología vanguardista para lograr otorgar una oferta comercial de alto valor a la demanda insatisfecha. Para ello, el diseño del centro comercial deberá de acatar las orientaciones establecidas en las siguientes normas: *Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30200, Ley que promueve el auxilio oportuno al público en los centros comerciales; el Decreto Supremo que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones; la Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común; y, finalmente, la Resolución Ministerial N° 061–2021-Vivienda: Modificación de la Norma Técnica A.070 “Comercio” del Reglamento Nacional de Edificaciones* (El Peruano, 2016, 2018b, 2018a, 2021). Normas en las que se consideran las indicaciones para generar y mantener instalaciones del tipo centros comerciales considerando la seguridad de los usuarios.



PROCESOS (DISEÑO):

- Diagrama de Flujo del proceso del centro comercial



<p>PRODUCCIÓN - MANTENIMIENTO</p> <p>Las instalaciones y equipos del centro comercial se mantendrán en estado óptimo, debido a que se empleará un plan de mantenimiento (preventivo, concurrente y posterior) en el que toda la: infraestructura, equipos y tecnologías serán revisados mensualmente para determinar posibles fallas o errores. Lo anterior, apuntará a reducir posibles incidentes o retrasos en el correcto desempeño de las actividades del centro comercial. De esta forma, se logrará la máxima optimización de los recursos empleados, haciéndolos eficientes y eficaces. Cabe señalar que, se contarán con empresas tercerizadas que se encargarán tanto del servicio de limpieza como de la seguridad dentro de las instalaciones del centro comercial.</p>	<p>PRODUCCIÓN - GESTIÓN AMBIENTAL</p> <p>Para lograr una adecuada gestión ambiental en el centro comercial se ejecutarán las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Limpieza programada a las instalaciones para evitar la acumulación de residuos y contaminación; considerando las medidas de bioseguridad establecidas por el gobierno de turno. -Supervisión mensual de la infraestructura, equipos y tecnología; mediante un cronograma y una tabla de control donde se especifiquen los horarios y los criterios a evaluar para dicha infraestructura, equipos y tecnología. -Reemplazo de los elementos que ya no cumplan con los estándares mínimos de calidad dentro de las instalaciones del centro comercial -Ahorro energético mediante el uso de luces LED, las cuales se sabe, optimizan el uso de energía eléctrica para su funcionamiento y ofrecen mayor área de cobertura; siendo amigables con el medio ambiente
<p>PRODUCCIÓN - MANO DE OBRA:</p> <p>Se brindarán capacitaciones al personal en temas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud en el trabajo • Gestión del cambio • Metodologías ágiles • Uso de herramientas digitales • Gestión y control remoto de equipos de trabajo • Planeación y organización laboral • Uso de software y conocimiento de nuevas tecnologías • Salud mental en el trabajo • Capacitación y aprendizaje continuo 	
<p>PRODUCCIÓN - CADENA DE SUMINISTRO:</p> <p>Cadena de suministro del centro comercial</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; text-align: center;"> <div data-bbox="548 831 880 999">  </div> <div data-bbox="936 826 1182 1002">  </div> <div data-bbox="1252 831 1550 1002">  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="564 1011 822 1056"> <p>Proveedores Tiendas (marcas y marcas ancla)</p> </div> <div data-bbox="967 1011 1115 1031"> <p>Centro Comercial</p> </div> <div data-bbox="1357 1011 1429 1031"> <p>Clientes</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="580 1070 815 1118">  </div> <div data-bbox="947 1070 1182 1118">  </div> <div data-bbox="1279 1070 1514 1118">  </div> </div>	

PROBLEMA CENTRAL: Demanda insatisfecha por una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica en la provincia de Chachapoyas

PROPUESTA DE VALOR: El beneficio de satisfacer las necesidades de compras personales y familiares más sentidas de la población flotante y local de la provincia.

NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de inversión privado para la construcción de un centro comercial en la provincia de Chachapoyas, Amazonas, 2022

Estrategia competitiva/Estrategia de diferenciación: oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica Ventaja competitiva/Innovación: mediante nuevas formas de productos, servicios, procesos y formas de gestión; se hará especial uso de recursos tecnológicos	Plan MKT	Objetivo estratégico del estudio técnico	Meta u objetivo operativo	Estrategia operaciones/producción (5 Ps)	Indicadores de control / medición	Medición cumplimiento de los indicadores
	Corto Plazo		Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha	De Producto Equipamiento, instalaciones y tecnologías óptimas para atender a los clientes	Elementos de optimización para las 5P : -Capacidad del proyecto -Indicadores de macro y micro localización -Indicadores de Diseño de Producto -Indicadores de Diseño de Procesos -Indicadores de Calidad de Producto	Diaria y Mensual
			Lograr el 100% de satisfacción de los clientes	De Proceso Cumplimiento de protocolos, manuales y normas para garantizar la seguridad y calidad		
				De Producción Determinar adecuadamente la oferta para los clientes mediante el enfoque <i>pull</i>		
				De Planta Establecer protocolos para el adecuado mantenimiento de las instalaciones		
	Mediano Plazo	Posicionar a la compañía mediante una óptima infraestructura, innovadora y tecnológica; otorgando	Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha	De Producto Equipamiento, instalaciones y tecnologías óptimas para atender a los clientes	Elementos de optimización para las 5P : -Capacidad del proyecto -Indicadores de macro y micro localización	Diaria y Mensual
			Lograr el 100% de satisfacción de los clientes	De Proceso Cumplimiento de protocolos, manuales y		

		una oferta comercial de alto valor, logrando satisfacer las necesidades de compra más sentidas		<p>normas para garantizar la seguridad y calidad</p> <p>De Producción Determinar adecuadamente la oferta para los clientes mediante el enfoque <i>pull</i></p> <p>De Planta Establecer protocolos para el adecuado mantenimiento de las instalaciones</p> <p>De Personas Capacitar constantemente al capital humano para lograr mejoras en el desempeño</p>	<p>-Indicadores de Diseño de Producto</p> <p>-Indicadores de Diseño de Procesos</p> <p>-Indicadores de Calidad de Producto</p>	
	Largo Plazo		<p>Cubrir el 100% de la demanda insatisfecha</p> <p>Lograr el 100% de la satisfacción de los clientes</p>	<p>De Producto Equipamiento, instalaciones y tecnologías óptimas para atender a los clientes</p> <p>De Proceso Cumplimiento de protocolos, manuales y normas para garantizar la seguridad y calidad</p> <p>De Producción Determinar adecuadamente la oferta para los clientes mediante el enfoque <i>pull</i></p> <p>De Planta Establecer protocolos para el adecuado mantenimiento de las instalaciones</p> <p>De Personas Capacitar constantemente al capital humano para lograr mejoras en el desempeño</p>	<p>Elementos de optimización para las 5P :</p> <p>-Capacidad del proyecto</p> <p>-Indicadores de macro y micro localización</p> <p>-Indicadores de Diseño de Producto</p> <p>-Indicadores de Diseño de Procesos</p> <p>-Indicadores de Calidad de Producto</p>	<p>Diaria</p> <p>y</p> <p>Mensual</p>

Determinación de la estructura de inversión

ACTIVO NO CORRIENTE				
ACTIVO TANGIBLE	CANTIDAD		Unitario	Total
Terreno de 28, 000 m2	1	S/	46,016,350.00	S/ 46,016,350.00
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
Locales Comerciales Marcas Ancla	45	S/	65,000.00	S/ 2,925,000.00
Locales Comerciales a Corto Plazo	35	S/	45,000.00	S/ 1,575,000.00
Patio de Comidas	2	S/	250,000.00	S/ 500,000.00
Estacionamiento	1	S/	550,000.00	S/ 550,000.00
OTRAS ÁREAS				
Equipo de cómputo y tecnológico	10	S/	35,000.00	S/ 350,000.00
Equipo sanitario	10	S/	15,000.00	S/ 150,000.00
Equipo de ventilación	10	S/	35,000.00	S/ 350,000.00
Equipo de iluminación	40	S/	78,000.00	S/ 3,120,000.00
Videovigilancia	35	S/	12,500.00	S/ 437,500.00
TOTAL				S/ 55,973,850.00

ACTIVO INTANGIBLE	PRECIO
Gastos Preoperativos	S/ 3,755,000.00
Licencias de Funcionamiento	S/ 2,500,000.00
Permisos Municipales	S/ 1,550,000.00
Otros	S/ 451,550.00
TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	S/ 8,256,550.00

TOTAL DE INVERSIÓN		
Activo Tangible	S/	55,973,850.00
Activo Intangible	S/	8,256,550.00
TOTAL	S/	64,230,400.00

Determinación de costos y presupuestos

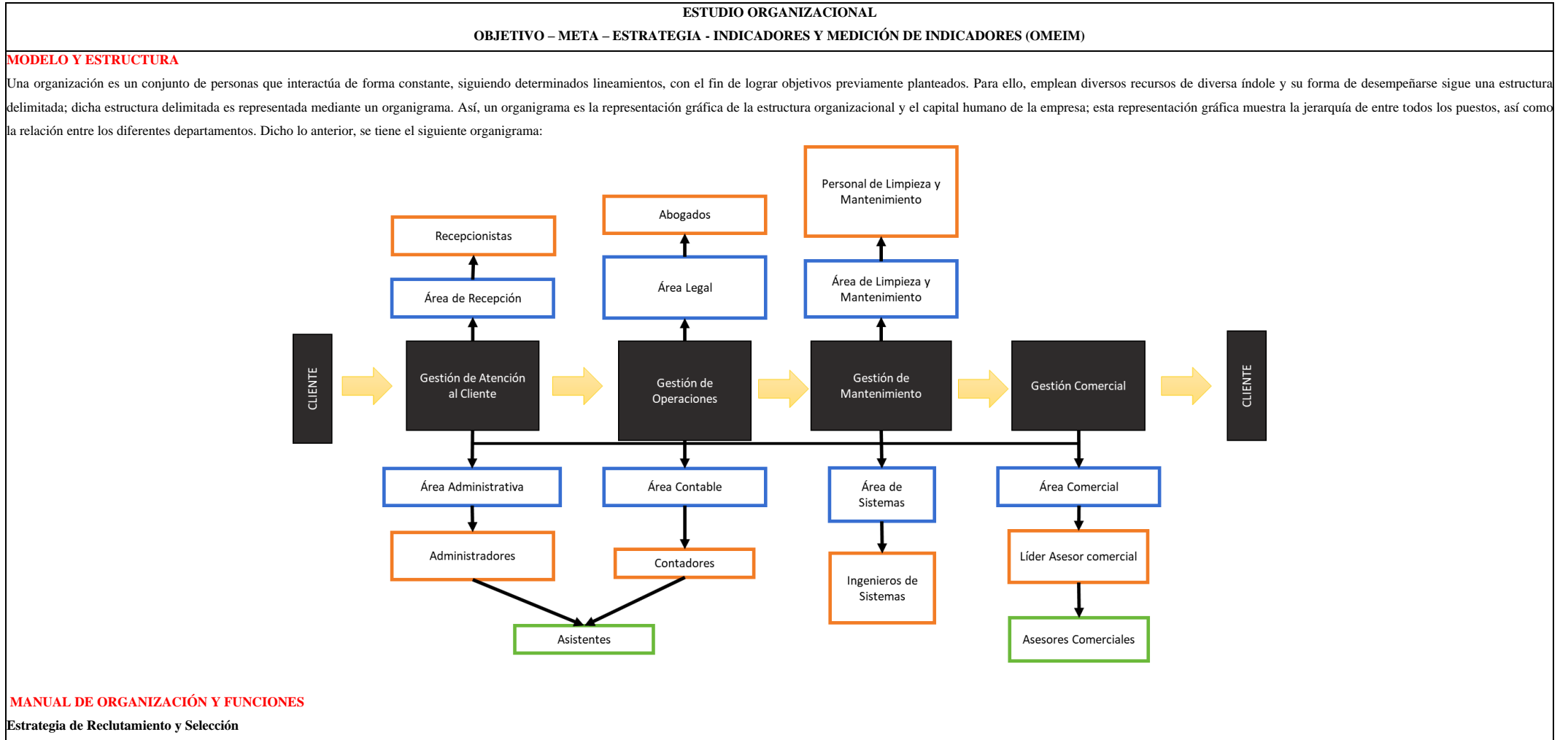
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (M.O.D)					
M.O.D	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos (básico)	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
Asignación fam.	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00
EsSalud	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00
Gratificaciones	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00
CTS	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20
TOTAL	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (C.I.F)					
C.I.F	2023	2024	2025	2026	2027
Agua	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00
Luz	S/ 385,000.00	S/ 245,800.00	S/ 260,800.00	S/ 275,800.00	S/ 290,800.00
M.O.I	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00
Depreciación	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00
TOTAL	S/ 13,786,880.00	S/ 13,647,680.00	S/ 13,662,680.00	S/ 13,677,680.00	S/ 13,692,680.00

Costos anuales	2023	2024	2025	2026	2027
M.O.D	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20
C.I.F	S/ 13,786,880.00	S/ 13,647,680.00	S/ 13,662,680.00	S/ 13,677,680.00	S/ 13,692,680.00
TOTAL DE COSTOS	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20

Capítulo III: Estudio organizacional y legal

Objetivo-Meta-Estrategia-Indicadores y Medición de indicadores (OMEIM)



1. Definir el perfil deseado: considerar las competencias específicas requeridas para el puesto según edad, aptitudes, cualidades, formación académica y experiencia laboral
2. Revisión de candidaturas y preselección: anuncio de la oferta de trabajo mediante páginas web y redes sociales, además de la página oficial de la empresa; preseleccionar a los candidatos que respondan al perfil deseado
3. Entrevista y evaluación: los preseleccionados pasan una entrevista inicial en la que se verifica su lenguaje, habilidades, experiencia y se absuelven las dudas que tengan. Luego, realizan una prueba de conocimiento y evaluación psicológica. Finalmente, el jefe del área entrevistará directamente al candidato elegido para comprobar detalles fundamentales para el puesto
4. Contratación: en esta etapa, se debe explicar al postulante todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, incluyendo las condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá
5. Proceso de capacitación: se realizará un constante seguimiento a corto, medio y largo plazo; incluyendo un proceso de inducción y otro de capacitación continua permanente (ESAN, 2019)

Estrategia de Inducción e Integración

- Ingreso de los candidatos a la organización, observan y aprenden el desenvolvimiento en su puesto
- Comunicar e informar a los nuevos reclutas sobre las políticas, planes y objetivos de la empresa
- Integración de los nuevos reclutas por medio de reuniones formales e informales con los demás colaboradores

Estrategia de desarrollo

- Proceso de capacitación continua para todos los trabajadores según el área de su especialidad: cursos, diplomados, talleres, congresos, entre otros.

Retención del capital humano

- Programa de mejora de calidad de vida por el área de Recursos Humanos: coaching, asesoría y orientación psicológica, motivación, actividades recreativas fuera de la oficina, etc.

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Es evidente que el capital humano es la parte más importante de cualquier organización, debido a que este recurso es el impulso de todos los procesos y actividades necesarias para el correcto desempeño de la empresa. Por esta razón, es sumamente relevante que se le brinde el debido tratamiento; ya que al mejorar la calidad del capital humano se mejora también el desempeño global de la compañía. Para ello, se deberá de considerar la capacitación continua del personal mediante cursos, diplomados, talleres, congresos, entre otros; con el fin de mejorar sus competencias en las áreas que la compañía requiera para mejorar el desempeño integral de la misma. Dicho lo anterior, se plantean las siguientes estrategias:

- Capacitar frecuentemente al capital humano, de forma bimensual
- Flexibilizar los procesos internos mediante comunicación efectiva en todas las áreas funcionales de la empresa
- Mejorar la experiencia de los empleados en el lugar de trabajo, fomentando un clima laboral de respeto y la comprensión
- Determinar objetivos precisos y claros para evitar posibles problemas, errores o mermas
- Llevar a cabo un proceso de acompañamiento continuo al personal

Presupuesto del estudio organizacional

Descripción de puesto	N° de personal	Sueldo x Personal	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	2023	2024	2025	2026	2027
CEO	1	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00
CFO	1	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00
Abogado	6	S/ 3,500.00	S/ 21,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00
Administrador	12	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00
Contador	6	S/ 3,300.00	S/ 19,800.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00
Asist. Administrativo	24	S/ 1,700.00	S/ 40,800.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00
Recepcionistas	8	S/ 1,300.00	S/ 10,400.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00
Ingenieros de Sistemas	8	S/ 3,800.00	S/ 30,400.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00
Ingenieros Eléctricos	8	S/ 3,800.00	S/ 30,400.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00
Seguridad	20	S/ 1,500.00	S/ 30,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00
Personal de limpieza	18	S/ 1,050.00	S/ 18,900.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00
Personal de Mantenimiento	12	S/ 1,050.00	S/ 12,600.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00
TOTAL	124	S/ 58,000.00	S/ 284,300.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00

Descripción de puesto	N° de personal	Sueldo Personal	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	2023	2024	2025	2026	2027
Lider Comercial	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Asesor Comercial	2	S/ 2,200.00	S/ 4,400.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00
Otros gastos de venta	-	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
TOTAL	3	S/ 6,200.00	S/ 8,400.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00

Descripción de puesto	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos administrativos	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00
Gastos de venta	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00
TOTAL	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00

Capítulo IV: Estudio económico y financiero

Inversión y flujo de inversiones

ACTIVO NO CORRIENTE				
ACTIVO TANGIBLE	CANTIDAD		Unitario	Total
Terreno de 28,000 m2	1	S/	46,016,350.00	S/ 46,016,350.00
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
Locales Comerciales Marcas Ancla	45	S/	65,000.00	S/ 2,925,000.00
Locales Comerciales a Corto Plazo	35	S/	45,000.00	S/ 1,575,000.00
Patio de Comidas	2	S/	250,000.00	S/ 500,000.00
Estacionamiento	1	S/	550,000.00	S/ 550,000.00
OTRAS ÁREAS				
Equipo de cómputo y tecnológico	10	S/	35,000.00	S/ 350,000.00
Equipo sanitario	10	S/	15,000.00	S/ 150,000.00
Equipo de ventilación	10	S/	35,000.00	S/ 350,000.00
Equipo de iluminación	40	S/	78,000.00	S/ 3,120,000.00
Videovigilancia	35	S/	12,500.00	S/ 437,500.00
TOTAL				S/ 55,973,850.00

ACTIVO INTANGIBLE	PRECIO
Gastos Preoperativos	S/ 3,755,000.00
Licencias de Funcionamiento	S/ 2,500,000.00
Permisos Municipales	S/ 1,550,000.00
Otros	S/ 451,550.00
TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	S/ 8,256,550.00

TOTAL DE INVERSIÓN		
Activo Tangible	S/	55,973,850.00
Activo Intangible	S/	8,256,550.00
TOTAL	S/	64,230,400.00

Balance inicial

ACTIVO			PASIVO		
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Activo No Corriente			Activo No Corriente		
Tangible	S/	55,973,850	Cuentas por pagar	S/	-
Intangible	S/	8,256,550	PATRIMONIO		
Depreciación	S/	-	Capital Social	S/	64,230,400
TOTAL DE ACTIVOS	S/	64,230,400	PASIVO + PATRIMONIO	S/	64,230,400

Balance proyectado

	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027						
ACTIVO												
Activo Corriente												
Efectivo	S/	6,354,158.23	S/	29,372,176.63	S/	51,800,606.67	S/	76,884,272.95	S/	107,385,980.40		
Activo no Corriente												
Tangible	S/	55,973,850.00	S/	55,973,850.00	S/	55,973,850.00	S/	55,973,850.00	S/	55,973,850.00		
Intangible	S/	8,256,550.00	S/	8,256,550.00	S/	8,256,550.00	S/	8,256,550.00	S/	8,256,550.00		
Depreciación	S/	-	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00		
TOTAL ACTIVOS	S/	64,230,400.00	S/	83,430,638.23	S/	106,448,656.63	S/	128,877,086.67	S/	153,960,752.95	S/	184,462,460.40
PASIVO												
Pasivo Corriente												
Impuesto a la renta	S/	-	S/	3,867,873.27	S/	5,916,736.57	S/	8,295,455.21	S/	11,119,828.29	S/	14,473,353.66
Crédito Bancario	S/	-	S/	987,273.84	S/	1,105,746.70	S/	1,238,436.30	S/	1,387,048.66	S/	-
Pasivo No Corriente												
Cuentas por pagar	S/	-	S/	5,600,000.00	S/	4,718,505.50	S/	3,731,231.66	S/	2,625,484.96	S/	1,387,048.66
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	S/	64,230,400.00	S/	64,230,400.00	S/	64,230,400.00	S/	64,230,400.00	S/	64,230,400.00	S/	64,230,400.00
UTILIDAD NETA	S/	-	S/	9,243,561.53	S/	14,139,997.57	S/	19,824,731.95	S/	26,574,504.90	S/	34,588,862.13
UTILIDAD ACUMULADA	S/	-	S/	-	S/	9,243,561.53	S/	23,383,559.10	S/	43,208,291.05	S/	69,782,795.95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/	64,230,400.00	S/	83,929,108.64	S/	99,354,947.87	S/	120,703,814.23	S/	149,145,557.87	S/	184,462,460.40

Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (M.O.D)					
M.O.D	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos (básico)	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
Asignación fam.	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00	S/ 351,240.00
EsSalud	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00	S/ 316,116.00
Gratificaciones	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00	S/ 86,000.00
CTS	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20	S/ 291,529.20
TOTAL	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (C.I.F)					
C.I.F	2023	2024	2025	2026	2027
Agua	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00	S/ 455,000.00
Luz	S/ 385,000.00	S/ 245,800.00	S/ 260,800.00	S/ 275,800.00	S/ 290,800.00
M.O.I	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00
Depreciación	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00
TOTAL	S/ 13,786,880.00	S/ 13,647,680.00	S/ 13,662,680.00	S/ 13,677,680.00	S/ 13,692,680.00

Costos anuales					
	2023	2024	2025	2026	2027
M.O.D	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20	S/ 4,557,285.20
C.I.F	S/ 13,786,880.00	S/ 13,647,680.00	S/ 13,662,680.00	S/ 13,677,680.00	S/ 13,692,680.00
TOTAL DE COSTOS	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20

Descripción de puesto	Nº de personal	Sueldo x Personal	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	2023	2024	2025	2026	2027
CEO	1	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00	S/ 216,000.00
CFO	1	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00	S/ 192,000.00
Abogado	6	S/ 3,500.00	S/ 21,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00	S/ 252,000.00
Administrador	12	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00	S/ 432,000.00
Contador	6	S/ 3,300.00	S/ 19,800.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00	S/ 237,600.00
Asist. Administrativo	24	S/ 1,700.00	S/ 40,800.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00	S/ 489,600.00
Recepcionistas	8	S/ 1,300.00	S/ 10,400.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00	S/ 124,800.00
Ingenieros de Sistemas	8	S/ 3,800.00	S/ 30,400.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00
Ingenieros Eléctricos	8	S/ 3,800.00	S/ 30,400.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00	S/ 364,800.00
Seguridad	20	S/ 1,500.00	S/ 30,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00	S/ 360,000.00
Personal de limpieza	18	S/ 1,050.00	S/ 18,900.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00	S/ 226,800.00
Personal de Mantenimiento	12	S/ 1,050.00	S/ 12,600.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00	S/ 151,200.00
TOTAL	124	S/ 58,000.00	S/ 284,300.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00

Descripción de puesto	Nº de personal	Sueldo Personal	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	2023	2024	2025	2026	2027
Lider Comercial	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Asesor Comercial	2	S/ 2,200.00	S/ 4,400.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00	S/ 52,800.00
Otros gastos de venta	-	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
TOTAL	3	S/ 6,200.00	S/ 8,400.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00

Descripción de puesto	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos administrativos	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00	S/ 3,411,600.00
Gastos de venta	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00	S/ 100,800.00
TOTAL	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00

Financiamiento

TOTAL DE INVERSIÓN		80%	20%	100%
		Capital propio	Préstamo Bancario	TOTAL
Activo Tangible	S/ 55,973,850.00	S/ 44,779,080.00	S/ 11,194,770.00	S/ 55,973,850.00
Activo Intangible	S/ 8,256,550.00	S/ 6,605,240.00	S/ 1,651,310.00	S/ 8,256,550.00
TOTAL	S/ 64,230,400.00	S/ 51,384,320.00	S/ 12,846,080.00	S/ 64,230,400.00

PRÉSTAMO	S/ 5,000,000.00
TEA	12%
N° de años	5
PAGO	S/1,387,048.66

Costo de oportunidad del accionista (COK)

Costo de Oportunidad = COK	
Tasa libre de riesgo	3.75%
Riesgo de Mercado	8%
Beta	1.31
COK = TLR + (TPM-TLR)*B	9.32%

Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

Costo Capital Promedio Ponderado = WACC				
Fuente de Financiamiento	Inversión	%Estructura de Capital	Costos	WACC
Aporte Propios	S/ 51,384,320.00	80%	9.32%	7.45%
Aporte Bancario	S/ 12,846,080.00	20%	12.00%	1.68%
TOTAL	S/ 64,230,400.00	100%	WACC	9.13%

Flujo de ingresos

VENTAS	2023	2024	2025	2026	2027
Marcas Ancla	S/ 26,400,000.00	S/ 31,363,200.00	S/ 37,259,481.60	S/ 44,264,264.14	S/ 52,585,945.80
Locales Comerciales a Corto Plazo	S/ 9,240,000.00	S/ 10,977,120.00	S/ 13,040,818.56	S/ 15,492,492.45	S/ 18,405,081.03
TOTAL	S/ 35,640,000.00	S/ 42,340,320.00	S/ 50,300,300.16	S/ 59,756,756.59	S/ 70,991,026.83

Flujo de caja

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/ 55,973,850.00					
Activos Intangibles	-S/ 8,256,550.00					
Capital de trabajo						
Recupero de A. Tangible						S/ -
Recupero Capital Trabajo						
TOTAL ACTIVOS	-S/ 64,230,400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	S/ 35,640,000.00	S/ 42,340,320.00	S/ 50,300,300.16	S/ 59,756,756.59	S/ 70,991,026.83	
Costo de ventas	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20	
UTILIDAD BRUTA	S/ 17,295,834.80	S/ 24,135,354.80	S/ 32,080,334.96	S/ 41,521,791.39	S/ 52,741,061.63	
Gastos operativos	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 13,783,434.80	S/ 20,622,954.80	S/ 28,567,934.96	S/ 38,009,391.39	S/ 49,228,661.63	
Gastos financieros	S/ 672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 13,111,434.80	S/ 20,056,734.14	S/ 28,120,187.16	S/ 37,694,333.19	S/ 49,062,215.79	
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 3,867,873.27	S/ 5,916,736.57	S/ 8,295,455.21	S/ 11,119,828.29	S/ 14,473,353.66	
UTILIDAD NETA	S/ 9,243,561.53	S/ 14,139,997.57	S/ 19,824,731.95	S/ 26,574,504.90	S/ 34,588,862.13	

SERVICIO DE LA DEUDA			
Esquema de Financiamiento			
Préstamo	S/	5,000,000	
N		5	años
Gracia		1	año
i		12%	Interés para el Banco
Desinflado		8.16%	Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año		S/ 5,600,000.00	
		Flujo de cuota	-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo	S/	5,600,000.00	S/ 4,718,505.50	S/ 3,731,231.66	S/ 2,625,484.96	S/ 1,387,048.66
(+) Interés (9%)	S/	672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84
Amortización préstamo	-S/	881,494.50	-S/ 987,273.84	-S/ 1,105,746.70	-S/ 1,238,436.30	-S/ 1,387,048.66
Cuota	-S/	1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50
Escudo Fiscal	-S/	201,600.00	-S/ 169,866.20	-S/ 134,324.34	-S/ 94,517.46	-S/ 49,933.75
FSDN total	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Utilidad Neta	S/	9,243,561.53	S/ 14,139,997.57	S/ 19,824,731.95	S/ 26,574,504.90	S/ 34,588,862.13
(+) Depreciación	S/	12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00
(+) Amort. Intangibles	S/	1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00
UTILIDAD BRUTA	S/	23,740,951.53	S/ 28,637,387.57	S/ 34,322,121.95	S/ 41,071,894.90	S/ 49,086,252.13

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Capital	-S/	64,230,400.00				
Flujo Operativo	S/	23,740,951.53	S/ 28,637,387.57	S/ 34,322,121.95	S/ 41,071,894.90	S/ 49,086,252.13
FCEN total	-S/	64,230,400.00	S/ 23,740,951.53	S/ 28,637,387.57	S/ 34,322,121.95	S/ 41,071,894.90

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo Económico	-S/	64,230,400.00	S/ 23,740,951.53	S/ 28,637,387.57	S/ 34,322,121.95	S/ 41,071,894.90
Flujo de servicio a la deuda	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04
FCFN total	-S/	64,230,400.00	S/ 22,389,057.04	S/ 27,253,759.27	S/ 32,902,951.79	S/ 39,612,917.86

Evaluación

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 64,230,400.00	S/ 23,740,951.53	S/ 28,637,387.57	S/ 34,322,121.95	S/ 41,071,894.90	S/ 49,086,252.13
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 40,489,448.47	-S/ 11,852,060.90	S/ 22,470,061.05	S/ 63,541,955.95	S/ 112,628,208.08

WACC 9.13%
 FCE S/132,864,821.19
 VAN-E S/ 68,634,421.19

TIR Económico 39.73%
 B/C Económico S/ 2.07
 Período de recuperación de inversión 3.53

a	2.00	Años	3.53	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.31	6.00
c	11,852,060.90	Días	9.39	9.00
d	S/ 34,322,121.95			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/ 64,230,400.00	S/ 22,389,057.04	S/ 27,253,759.27	S/ 32,902,951.79	S/ 39,612,917.86	S/ 47,582,691.38
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 41,841,342.96	-S/ 14,587,583.70	S/ 18,315,368.09	S/ 57,928,285.95	S/ 105,510,977.34

WACC 9.13%
 FCF S/127,372,795.77
 VAN-F S/ 63,142,395.77

TIR Financiero 37.41%
 B/C Financiero S/ 1.98
 Período de recuperación de inversión 3.51

a	2.00	Años	3.51	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.11	6.00
c	14,587,583.70	Días	3.16	3.00
d	S/ 32,902,951.79			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS			
		Económico	Financiero
VAN	Dinero en el tiempo	S/ 68,634,421.19	S/ 63,142,395.77
TIR		40%	37%
B/C		2.07	1.98
IR		207%	198%
PR	Años	3.00	3.00
	Meses	6.00	6.00
	Días	9.00	3.00
		3 años, 6 meses y 9 días	3 años, 6 meses y 3 días

Análisis de sensibilidad

ESCENARIO PESIMISTA - 90%

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/	55,973,850.00				
Activos Intangibles	-S/	8,256,550.00				
Capital de trabajo						
Recupero de A. Tangible					S/	-
Recupero Capital Trabajo						
TOTAL ACTIVOS	-S/	64,230,400.00	S/	-	S/	-

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Ingresos por ventas	S/	32,076,000.00	S/	38,106,288.00	S/	45,270,270.14	S/	53,781,080.93	S/	63,891,924.15
Costo de ventas	S/	18,344,165.20	S/	18,204,965.20	S/	18,219,965.20	S/	18,234,965.20	S/	18,249,965.20
UTILIDAD BRUTA	S/	13,731,834.80	S/	19,901,322.80	S/	27,050,304.94	S/	35,546,115.73	S/	45,641,958.95
Gastos operativos	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/	10,219,434.80	S/	16,388,922.80	S/	23,537,904.94	S/	32,033,715.73	S/	42,129,558.95
Gastos financieros	S/	672,000.00	S/	566,220.66	S/	447,747.80	S/	315,058.20	S/	166,445.84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/	9,547,434.80	S/	15,822,702.14	S/	23,090,157.14	S/	31,718,657.54	S/	41,963,113.11
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	2,816,493.27	S/	4,667,697.13	S/	6,811,596.36	S/	9,357,003.97	S/	12,379,118.37
UTILIDAD NETA	S/	6,730,941.53	S/	11,155,005.01	S/	16,278,560.79	S/	22,361,653.56	S/	29,583,994.74

SERVICIO DE LA DEUDA	
Esquema de Financiamiento	
Préstamo	S/ 5,000,000
N	5 años
Gracia	1 año
i	12% Interés para el Banco
Desinflado	8.16% Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año	S/ 5,600,000.00
Flujo de cuota	-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Saldo	S/	5,600,000.00	S/	4,718,505.50	S/	3,731,231.66	S/	2,625,484.96	S/	1,387,048.66
(+) Interés (9%)	S/	672,000.00	S/	566,220.66	S/	447,747.80	S/	315,058.20	S/	166,445.84
Amortización préstamo	-S/	881,494.50	-S/	987,273.84	-S/	1,105,746.70	-S/	1,238,436.30	-S/	1,387,048.66
Cuota	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50
Escudo Fiscal	-S/	201,600.00	-S/	169,866.20	-S/	134,324.34	-S/	94,517.46	-S/	49,933.75
FSDN total	S/	-	S/	1,351,894.50	S/	1,419,170.16	S/	1,458,977.04	S/	1,503,560.75

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
(+) Utilidad Neta	S/	6,730,941.53	S/	11,155,005.01	S/	16,278,560.79	S/	22,361,653.56	S/	29,583,994.74
(+) Depreciación	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00
(+) Amort. Intangibles	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00
UTILIDAD BRUTA	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Flujo de Capital	-S/	64,230,400.00								
Flujo Operativo	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74
FCEN total	-S/	64,230,400.00	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027						
Flujo Económico	-S/	64,230,400.00	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74
Flujo de servicio a la deuda	S/	-	S/	1,351,894.50	S/	1,383,628.30	S/	1,419,170.16	S/	1,458,977.04	S/	1,503,560.75
FCFN total	-S/	64,230,400.00	S/	19,876,437.04	S/	24,268,766.71	S/	29,356,780.63	S/	35,400,066.52	S/	42,577,823.99

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 64,230,400.00	S/ 21,228,331.53	S/ 25,652,395.01	S/ 30,775,950.79	S/ 36,859,043.56	S/ 44,081,384.74
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 43,002,068.47	-S/ 17,349,673.46	S/ 13,426,277.33	S/ 50,285,320.89	S/ 94,366,705.63

WACC 9.13%
 FCE S/119,125,273.88
 VAN-E S/ 54,894,873.88

TIR Económico 34.24%
 B/C Económico S/ 1.85
 Período de recuperación de inversión 3.52
 a 2.00
 b 64,230,400.00
 c 17,349,673.46
 d S/ 30,775,950.79

Años 3.52 3.00
 Meses 6.28 6.00
 Días 8.38 8.00

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/ 64,230,400.00	S/ 19,876,437.04	S/ 24,268,766.71	S/ 29,356,780.63	S/ 35,400,066.52	S/ 42,577,823.99
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 44,353,962.96	-S/ 20,085,196.26	S/ 9,271,584.37	S/ 44,671,650.89	S/ 87,249,474.89

WACC 9.13%
 FCF S/113,633,248.46
 VAN-F S/ 49,402,848.46

TIR Financiero 31.86%
 B/C Financiero S/ 1.77
 Período de recuperación de inversión 3.50
 a 2.00
 b 64,230,400.00
 c 20,085,196.26
 d S/ 29,356,780.63

Años 3.50 3.00
 Meses 6.04 6.00
 Días 1.35 1.00

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS		
	Económico	Financiero
VAN	S/ 54,894,873.88	S/ 49,402,848.46
TIR	34%	32%
B/C	1.85	1.77
IR	185%	177%
PR	3.00	3.00
	6.00	6.00
	8.00	1.00
	3 años, 6 meses y 8 días	3 años, 6 meses y 1 día

ESCENARIO OPTIMISTA - 110%

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/ 55,973,850.00					
Activos Intangibles	-S/ 8,256,550.00					
Capital de trabajo						
Recupero de A. Tangible					S/	-
Recupero Capital Trabajo						
TOTAL ACTIVOS	-S/ 64,230,400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	S/ 39,204,000.00	S/ 46,574,352.00	S/ 55,330,330.18	S/ 65,732,432.25	S/ 78,090,129.51	S/ 94,366,705.63
Costo de ventas	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20	S/ 18,264,965.20
UTILIDAD BRUTA	S/ 20,859,834.80	S/ 28,369,386.80	S/ 37,110,364.98	S/ 47,497,467.05	S/ 59,840,164.31	S/ 76,101,740.43
Gastos operativos	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 17,347,434.80	S/ 24,856,986.80	S/ 33,597,964.98	S/ 43,985,067.05	S/ 56,327,764.31	S/ 72,589,340.43
Gastos financieros	S/ 672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84	S/ 83,222.88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 16,675,434.80	S/ 24,290,766.14	S/ 33,150,217.18	S/ 43,670,008.85	S/ 56,161,318.47	S/ 72,506,117.55
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 4,919,253.27	S/ 7,165,776.01	S/ 9,779,314.07	S/ 12,882,652.61	S/ 16,567,588.95	S/ 21,295,756.74
UTILIDAD NETA	S/ 11,756,181.53	S/ 17,124,990.13	S/ 23,370,903.11	S/ 30,787,356.24	S/ 39,593,729.52	S/ 51,210,360.81

SERVICIO DE LA DEUDA			
Esquema de Financiamiento			
Préstamo	S/	5,000,000	
N		5	años
Gracia		1	año
i		12%	Interés para el Banco
Desinflado		8.16%	Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año		S/ 5,600,000.00	Flujo de cuota
			-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo	S/	5,600,000.00	S/ 4,718,505.50	S/ 3,731,231.66	S/ 2,625,484.96	S/ 1,387,048.66
(+) Interés (9%)	S/	672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84
Amortización préstamo	-S/	881,494.50	-S/ 987,273.84	-S/ 1,105,746.70	-S/ 1,238,436.30	-S/ 1,387,048.66
Cuota	-S/	1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50
Escudo Fiscal	-S/	201,600.00	-S/ 169,866.20	-S/ 134,324.34	-S/ 94,517.46	-S/ 49,933.75
FSDN total	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Utilidad Neta	S/	11,756,181.53	S/ 17,124,990.13	S/ 23,370,903.11	S/ 30,787,356.24	S/ 39,593,729.52
(+) Depreciación	S/	12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00
(+) Amort. Intangibles	S/	1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00
UTILIDAD BRUTA	S/	26,253,571.53	S/ 31,622,380.13	S/ 37,868,293.11	S/ 45,284,746.24	S/ 54,091,119.52

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Capital	-S/	64,230,400.00				
Flujo Operativo	S/	26,253,571.53	S/ 31,622,380.13	S/ 37,868,293.11	S/ 45,284,746.24	S/ 54,091,119.52
FCEN total	-S/	64,230,400.00	S/ 26,253,571.53	S/ 31,622,380.13	S/ 37,868,293.11	S/ 45,284,746.24

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo Económico	-S/	64,230,400.00	S/ 26,253,571.53	S/ 31,622,380.13	S/ 37,868,293.11	S/ 45,284,746.24
Flujo de servicio a la deuda	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04
FCFN total	-S/	64,230,400.00	S/ 24,901,677.04	S/ 30,238,751.83	S/ 36,449,122.95	S/ 43,825,769.20

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 64,230,400.00	S/ 26,253,571.53	S/ 31,622,380.13	S/ 37,868,293.11	S/ 45,284,746.24	S/ 54,091,119.52
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 37,976,828.47	-S/ 6,354,448.34	S/ 31,513,844.77	S/ 76,798,591.01	S/ 130,889,710.54

WACC 9.13%
 FCE S/146,604,368.50
 VAN-E S/ 82,373,968.50

TIR Económico 45.02%
 B/C Económico S/ 2.28
 Período de recuperación de inversión 3.53

a	2.00	Años	3.53	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.34	6.00
c	6,354,448.34	Días	10.21	10.00
d	S/ 37,868,293.11			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/ 64,230,400.00	S/ 24,901,677.04	S/ 30,238,751.83	S/ 36,449,122.95	S/ 43,825,769.20	S/ 52,587,558.78
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 39,328,722.96	-S/ 9,089,971.14	S/ 27,359,151.81	S/ 71,184,921.01	S/ 123,772,479.79

WACC 9.13%
 FCF S/141,112,343.08
 VAN-F S/ 76,881,943.08

TIR Financiero 42.76%
 B/C Financiero S/ 2.20
 Período de recuperación de inversión 3.51

a	2.00	Años	3.51	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.15	6.00
c	9,089,971.14	Días	4.61	4.00
d	S/ 36,449,122.95			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión Inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS			
		Económico	Financiero
VAN		S/ 82,373,968.50	S/ 76,881,943.08
TIR	Dinero en el	45%	43%
B/C	tiempo	2.28	2.20
IR		228%	220%
PR	Años	3.00	3.00
	Meses	6.00	6.00
	Días	10.00	4.00
		3 años, 6 meses y 10 días	3 años, 6 meses y 4 días

RESUMEN ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE ESCENARIOS		FCE				FCF			
Escenarios	% Ventas	VAN	TIR	B/C	PR	VAN	TIR	B/C	PR
PESIMISTA	90%	S/ 54,894,873.88	34.24%	1.85	3.52	S/ 49,402,848.46	31.86%	1.77	3.50
PLANIFICA	100%	S/ 68,634,421.19	39.73%	2.07	3.53	S/ 63,142,395.77	37.41%	1.98	3.51
OPTIMISTA	110%	S/ 82,373,968.50	45.02%	2.28	3.53	S/ 76,881,943.08	42.76%	2.20	3.51

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	S/ 35,640,000.00	S/ 42,340,320.00	S/ 50,300,300.16	S/ 59,756,756.59	S/ 70,991,026.83
Gastos variables	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20
Gastos fijos	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
P.E.	S/ 7,237,692.63	S/ 6,161,754.87	S/ 5,507,260.90	S/ 5,054,927.18	S/ 4,727,794.15
Ventas	S/ 7,237,692.63	S/ 6,161,754.87	S/ 5,507,260.90	S/ 5,054,927.18	S/ 4,727,794.15
Costo de venta	S/ 3,725,292.63	S/ 2,649,354.87	S/ 1,994,860.90	S/ 1,542,527.18	S/ 1,215,394.15
Utilidad Bruta	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
Gastos de operación	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00
Utilidad en operación	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

- El punto de equilibrio para el primer año del proyecto, 2023, en unidades monetarias asciende a: S/7,237,692.63.

Análisis de riesgo

ESCENARIO PESIMISTA - 5% (85%)

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/ 55,973,850.00					
Activos Intangibles	-S/ 8,256,550.00					
Capital de trabajo						
Recupero de A. Tangible						S/ -
Recupero Capital Trabajo						S/ -
TOTAL ACTIVOS	-S/ 64,230,400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	S/ 30,294,000.00	S/ 35,989,272.00	S/ 42,755,255.14	S/ 50,793,243.10	S/ 60,342,372.80	
Costo de ventas	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20	
UTILIDAD BRUTA	S/ 11,949,834.80	S/ 17,784,306.80	S/ 24,535,289.94	S/ 32,558,277.90	S/ 42,092,407.60	
Gastos operativos	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 8,437,434.80	S/ 14,271,906.80	S/ 21,022,889.94	S/ 29,045,877.90	S/ 38,580,007.60	
Gastos financieros	S/ 672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 7,765,434.80	S/ 13,705,686.14	S/ 20,575,142.14	S/ 28,730,819.71	S/ 38,413,561.77	
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 2,290,803.27	S/ 4,043,177.41	S/ 6,069,666.93	S/ 8,475,591.81	S/ 11,332,000.72	
UTILIDAD NETA	S/ 5,474,631.53	S/ 9,662,508.73	S/ 14,505,475.21	S/ 20,255,227.89	S/ 27,081,561.04	

SERVICIO DE LA DEUDA	
Esquema de Financiamiento	
Préstamo	S/ 5,000,000
N	5 años
Gracia	1 año
i	12% Interés para el Banco
Desinflado	8.16% Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año	S/ 5,600,000.00
Flujo de cuota	-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo	S/ 5,600,000.00	S/ 4,718,505.50	S/ 3,731,231.66	S/ 2,625,484.96	S/ 1,387,048.66	
(+) Interés (9%)	S/ 672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84	
Amortización préstamo	-S/ 881,494.50	-S/ 987,273.84	-S/ 1,105,746.70	-S/ 1,238,436.30	-S/ 1,387,048.66	
Cuota	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	
Escudo Fiscal	-S/ 201,600.00	-S/ 169,866.20	-S/ 134,324.34	-S/ 94,517.46	-S/ 49,933.75	
FSDN total	S/ -	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04	S/ 1,503,560.75

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Utilidad Neta	S/ 5,474,631.53	S/ 9,662,508.73	S/ 14,505,475.21	S/ 20,255,227.89	S/ 27,081,561.04	
(+) Depreciación	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	
(+) Amort. Intangibles	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	
UTILIDAD BRUTA	S/ 19,972,021.53	S/ 24,159,898.73	S/ 29,002,865.21	S/ 34,752,617.89	S/ 41,578,951.04	

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Capital	-S/ 64,230,400.00					
Flujo Operativo	S/ 19,972,021.53	S/ 24,159,898.73	S/ 29,002,865.21	S/ 34,752,617.89	S/ 41,578,951.04	
FCEN total	-S/ 64,230,400.00	S/ 19,972,021.53	S/ 24,159,898.73	S/ 29,002,865.21	S/ 34,752,617.89	S/ 41,578,951.04

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo Económico	-S/ 64,230,400.00	S/ 19,972,021.53	S/ 24,159,898.73	S/ 29,002,865.21	S/ 34,752,617.89	S/ 41,578,951.04
Flujo de servicio a la deuda	S/ -	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04	S/ 1,503,560.75
FCFN total	-S/ 64,230,400.00	S/ 18,620,127.04	S/ 22,776,270.43	S/ 27,583,695.05	S/ 33,293,640.85	S/ 40,075,390.30

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 64,230,400.00	S/ 19,972,021.53	S/ 24,159,898.73	S/ 29,002,865.21	S/ 34,752,617.89	S/ 41,578,951.04
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 44,258,378.47	-S/ 20,098,479.74	S/ 8,904,385.47	S/ 43,657,003.36	S/ 85,235,954.41

WACC 9.13%
 FCE S/112,255,500.22
 VAN-E S/ 48,025,100.22

TIR Económico 31.41%
 B/C Económico S/ 1.75
 Período de recuperación de inversión 3.52

a	2.00	Años	3.52	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.26	6.00
c	20,098,479.74	Días	7.79	7.00
d	S/ 29,002,865.21			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a - Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b - Inversión inicial
- c - Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d - Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/ 64,230,400.00	S/ 18,620,127.04	S/ 22,776,270.43	S/ 27,583,695.05	S/ 33,293,640.85	S/ 40,075,390.30
Saldo de Caja del Proyecto		-S/ 45,610,272.96	-S/ 22,834,002.54	S/ 4,749,692.51	S/ 38,043,333.36	S/ 78,118,723.66

WACC 9.13%
 FCF S/106,763,474.81
 VAN-F S/ 42,533,074.81

TIR Financiero 28.99%
 B/C Financiero S/ 1.66
 Período de recuperación de inversión 3.50

a	2.00	Años	3.50	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.01	6.00
c	22,834,002.54	Días	0.27	-
d	S/ 27,583,695.05			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a - Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b - Inversión inicial
- c - Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d - Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS			
		Económico	Financiero
VAN		S/ 48,025,100.22	S/ 42,533,074.81
TIR	Dinero en el tiempo	31%	29%
B/C		1.75	1.66
IR		175%	166%
PR	Años	3.00	3.00
	Meses	6.00	6.00
	Días	7.00	0.00
		3 años, 6 meses y 8 días	3 años, 6 meses y 2 días

ESCENARIO OPTIMISTA + 5% (95%)

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/ 55,973,850.00					
Activos Intangibles	-S/ 8,256,550.00					
Capital de trabajo						S/ -
Recupero de A. Tangible						S/ -
Recupero Capital Trabajo						S/ -
TOTAL ACTIVOS	-S/ 64,230,400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	S/ 33,858,000.00	S/ 40,223,304.00	S/ 47,785,285.15	S/ 56,768,918.76	S/ 67,441,475.49	
Costo de ventas	S/ 18,344,165.20	S/ 18,204,965.20	S/ 18,219,965.20	S/ 18,234,965.20	S/ 18,249,965.20	
UTILIDAD BRUTA	S/ 15,513,834.80	S/ 22,018,338.80	S/ 29,565,319.95	S/ 38,533,953.56	S/ 49,191,510.29	
Gastos operativos	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	S/ 3,512,400.00	
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 12,001,434.80	S/ 18,505,938.80	S/ 26,052,919.95	S/ 35,021,553.56	S/ 45,679,110.29	
Gastos financieros	S/ 672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 11,329,434.80	S/ 17,939,718.14	S/ 25,605,172.15	S/ 34,706,495.37	S/ 45,512,664.45	
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 3,342,183.27	S/ 5,292,216.85	S/ 7,553,525.78	S/ 10,238,416.13	S/ 13,426,236.01	
UTILIDAD NETA	S/ 7,987,251.53	S/ 12,647,501.29	S/ 18,051,646.37	S/ 24,468,079.23	S/ 32,086,428.44	

SERVICIO DE LA DEUDA			
Esquema de Financiamiento			
Préstamo	S/	5,000,000	
N		5	años
Gracia		1	año
i		12%	Interés para el Banco
Desinflado		8.16%	Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año		S/ 5,600,000.00	Flujo de cuota
			-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo	S/	5,600,000.00	S/ 4,718,505.50	S/ 3,731,231.66	S/ 2,625,484.96	S/ 1,387,048.66
(+) Interés (9%)	S/	672,000.00	S/ 566,220.66	S/ 447,747.80	S/ 315,058.20	S/ 166,445.84
Amortización préstamo	-S/	881,494.50	-S/ 987,273.84	-S/ 1,105,746.70	-S/ 1,238,436.30	-S/ 1,387,048.66
Cuota	-S/	1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50	-S/ 1,553,494.50
Escudo Fiscal	-S/	201,600.00	-S/ 169,866.20	-S/ 134,324.34	-S/ 94,517.46	-S/ 49,933.75
FSDN total	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Utilidad Neta	S/	7,987,251.53	S/ 12,647,501.29	S/ 18,051,646.37	S/ 24,468,079.23	S/ 32,086,428.44
(+) Depreciación	S/	12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00	S/ 12,846,080.00
(+) Amort. Intangibles	S/	1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00	S/ 1,651,310.00
UTILIDAD BRUTA	S/	22,484,641.53	S/ 27,144,891.29	S/ 32,549,036.37	S/ 38,965,469.23	S/ 46,583,818.44

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Capital	-S/	64,230,400.00				
Flujo Operativo	S/	22,484,641.53	S/ 27,144,891.29	S/ 32,549,036.37	S/ 38,965,469.23	S/ 46,583,818.44
FCEN total	-S/	64,230,400.00	S/ 22,484,641.53	S/ 27,144,891.29	S/ 32,549,036.37	S/ 38,965,469.23

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo Económico	-S/	64,230,400.00	S/ 22,484,641.53	S/ 27,144,891.29	S/ 32,549,036.37	S/ 38,965,469.23
Flujo de servicio a la deuda	S/	-	S/ 1,351,894.50	S/ 1,383,628.30	S/ 1,419,170.16	S/ 1,458,977.04
FCFN total	-S/	64,230,400.00	S/ 21,132,747.04	S/ 25,761,262.99	S/ 31,129,866.21	S/ 37,506,492.19

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/	64,230,400.00	S/ 22,484,641.53	S/ 27,144,891.29	S/ 32,549,036.37	S/ 38,965,469.23
Saldo de Caja del Proyecto		-S/	41,745,758.47	-S/ 14,600,867.18	S/ 17,948,169.19	S/ 56,913,638.42

WACC 9.13%
 FCE S/125,995,047.53
 VAN-E S/ 61,764,647.53

TIR Económico	37.01%
B/C Económico	S/ 1.96
Período de recuperación de inversión	3.52
a	2.00
b	64,230,400.00
c	14,600,867.18
d	S/ 32,549,036.37
Años	3.52
Meses	6.30
Días	8.91

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a - Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b - Inversión inicial
- c - Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d - Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA						
Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/	64,230,400.00	S/ 21,132,747.04	S/ 25,761,262.99	S/ 31,129,866.21	S/ 37,506,492.19
Saldo de Caja del Proyecto		-S/	43,097,652.96	-S/ 17,336,389.98	S/ 13,793,476.23	S/ 51,299,968.42

WACC 9.13%
 FCF S/120,503,022.12
 VAN-F S/ 56,272,622.12

TIR Financiero	34.66%
B/C Financiero	S/ 1.88
Período de recuperación de inversión	3.51
a	2.00
b	64,230,400.00
c	17,336,389.98
d	S/ 31,129,866.21
Años	3.51
Meses	6.08
Días	2.30

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

- a - Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b - Inversión inicial
- c - Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d - Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS		
	Económico	Financiero
VAN	S/ 61,764,647.53	S/ 56,272,622.12
TIR	37%	35%
B/C	1.96	1.88
IR	196%	188%
PR	3.00	3.00
	6.00	6.00
	8.00	2.00
	3 años, 6 meses y 7 días	3 años, 6 meses y 0 días

ESCENARIO NORMAL (90%)

FLUJO DE CAPITAL	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Tangibles	-S/	55,973,850.00				
Activos Intangibles	-S/	8,256,550.00				
Capital de trabajo						
Recupero de A. Tangible						S/
Recupero Capital Trabajo						-
TOTAL ACTIVOS	-S/	64,230,400.00	S/	-	S/	-

ESTADO DE RESULTADOS	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Ingresos por ventas	S/	32,076,000.00	S/	38,106,288.00	S/	45,270,270.14	S/	53,781,080.93	S/	63,891,924.15
Costo de ventas	S/	18,344,165.20	S/	18,204,965.20	S/	18,219,965.20	S/	18,234,965.20	S/	18,249,965.20
UTILIDAD BRUTA	S/	13,731,834.80	S/	19,901,322.80	S/	27,050,304.94	S/	35,546,115.73	S/	45,641,958.95
Gastos operativos	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00	S/	3,512,400.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/	10,219,434.80	S/	16,388,922.80	S/	23,537,904.94	S/	32,033,715.73	S/	42,129,558.95
Gastos financieros	S/	672,000.00	S/	566,220.66	S/	447,747.80	S/	315,058.20	S/	166,445.84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/	9,547,434.80	S/	15,822,702.14	S/	23,090,157.14	S/	31,718,657.54	S/	41,963,113.11
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	2,816,493.27	S/	4,667,697.13	S/	6,811,596.36	S/	9,357,003.97	S/	12,379,118.37
UTILIDAD NETA	S/	6,730,941.53	S/	11,155,005.01	S/	16,278,560.79	S/	22,361,653.56	S/	29,583,994.74

SERVICIO DE LA DEUDA	
Esquema de Financiamiento	
Préstamo	S/ 5,000,000
N	5 años
Gracia	1 año
i	12% Interés para el Banco
Desinflado	8.16% Interés Neto Real, descontando el ahorro tributario
Préstamo Capitalizado al 2do año	S/ 5,600,000.00
Flujo de cuota	-S/1,553,494.50

FLUJO DE SERVICIO A LA DEUDA	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Saldo	S/	5,600,000.00	S/	4,718,505.50	S/	3,731,231.66	S/	2,625,484.96	S/	1,387,048.66
(+) Interés (9%)	S/	672,000.00	S/	566,220.66	S/	447,747.80	S/	315,058.20	S/	166,445.84
Amortización préstamo	-S/	881,494.50	-S/	987,273.84	-S/	1,105,746.70	-S/	1,238,436.30	-S/	1,387,048.66
Cuota	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50	-S/	1,553,494.50
Escudo Fiscal	-S/	201,600.00	-S/	169,866.20	-S/	134,324.34	-S/	94,517.46	-S/	49,933.75
FSDN total	S/	-	S/	1,351,894.50	S/	1,383,628.30	S/	1,419,170.16	S/	1,503,560.75

FLUJO OPERATIVO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
(+) Utilidad Neta	S/	6,730,941.53	S/	11,155,005.01	S/	16,278,560.79	S/	22,361,653.56	S/	29,583,994.74
(+) Depreciación	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00	S/	12,846,080.00
(+) Amort. Intangibles	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00	S/	1,651,310.00
UTILIDAD BRUTA	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74

FLUJO ECONÓMICO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027				
Flujo de Capital	-S/	64,230,400.00								
Flujo Operativo	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74
FCEN total	-S/	64,230,400.00	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2022-Año 0	2023	2024	2025	2026	2027						
Flujo Económico	-S/	64,230,400.00	S/	21,228,331.53	S/	25,652,395.01	S/	30,775,950.79	S/	36,859,043.56	S/	44,081,384.74
Flujo de servicio a la deuda	S/	-	S/	1,351,894.50	S/	1,383,628.30	S/	1,419,170.16	S/	1,458,977.04	S/	1,503,560.75
FCFN total	-S/	64,230,400.00	S/	19,876,437.04	S/	24,268,766.71	S/	29,356,780.63	S/	35,400,066.52	S/	42,577,823.99

EVALUACIÓN ECONÓMICA							
Periodos	0	1	2	3	4	5	
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/	64,230,400.00	S/ 21,228,331.53	S/ 25,652,395.01	S/ 30,775,950.79	S/ 36,859,043.56	S/ 44,081,384.74
Saldo de Caja del Proyecto		-S/	43,002,068.47	-S/ 17,349,673.46	S/ 13,426,277.33	S/ 50,285,320.89	S/ 94,366,705.63

WACC 9.13%
 FCE S/119,125,273.88
 VAN-E S/ 54,894,873.88

TIR Económico 34.24%
 B/C Económico S/ 1.85
 Período de recuperación de inversión 3.52

a	2.00	Años	3.52	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.28	6.00
c	17,349,673.46	Días	8.38	8.00
d	S/ 30,775,950.79			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN FINANCIERA							
Periodos	0	1	2	3	4	5	
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/	64,230,400.00	S/ 19,876,437.04	S/ 24,268,766.71	S/ 29,356,780.63	S/ 35,400,066.52	S/ 42,577,823.99
Saldo de Caja del Proyecto		-S/	44,353,962.96	-S/ 20,085,196.26	S/ 9,271,584.37	S/ 44,671,650.89	S/ 87,249,474.89

WACC 9.13%
 FCF S/113,633,248.46
 VAN-F S/ 49,402,848.46

TIR Financiero 31.86%
 B/C Financiero S/ 1.77
 Período de recuperación de inversión 3.50

a	2.00	Años	3.50	3.00
b	64,230,400.00	Meses	6.04	6.00
c	20,085,196.26	Días	1.35	1.00
d	S/ 29,356,780.63			

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c) \cdot d}{d}$$

Donde:

- a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- b = Inversión inicial
- c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS			
		Económico	Financiero
VAN	Dinero en el tiempo	S/ 54,894,873.88	S/ 49,402,848.46
TIR		34%	32%
B/C		1.85	1.77
IR		185%	177%
PR	Años	3.00	3.00
	Meses	6.00	6.00
	Días	8.00	1.00
		3 años, 6 meses y 8 días	3 años, 6 meses y 1 día

Resumen del análisis de riesgo

		ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO OPTIMISTA	VALORES ESPERADO DEL PROYECTO
		5%	90%	5%	100%
VAN Económico	S/	48,025,100.22	S/ 54,894,873.88	S/ 61,764,647.53	S/ 68,634,421.19
TIR Económico		31.41%	34.24%	37.01%	39.73%
PR Económico		3.52	3.52	3.52	3.53
B/C Económico		1.75	1.85	1.96	2.07
VAN Financiero	S/	42,533,074.81	S/ 49,402,848.46	S/ 56,272,622.12	S/ 63,142,395.77
TIR Financiero		28.99%	31.86%	34.66%	37.41%
PR Financiero		3.50	3.50	3.51	3.51
B/C Financiero		1.66	1.77	1.88	1.98

En el primer escenario, pesimista, de acuerdo con la relación Beneficio/Costo Económico se obtiene que, por cada sol que se invierta en la empresa, se obtendrá una ganancia de S/1.75 y para la relación Beneficio/Costo Financiero se obtiene que, por cada sol que se invierta en la empresa, se obtendría S/1.66 de ganancia. Esto significa que el proyecto en un escenario pesimista aún es rentable y por lo tanto viable.

En el segundo escenario, normal, de acuerdo con la relación Beneficio/Costo Económico se obtiene que, por cada sol que se invierta en la empresa, se obtendrá una ganancia de S/1.85 y para la relación Beneficio/Costo Financiero se obtiene que, por cada sol que se invierta en la

empresa, se obtendría S/1.77 de ganancia. Esto significa que el proyecto en un escenario normal es bastante rentable y por lo tanto viable.

En el último escenario, optimista, de acuerdo con la relación Beneficio/Costo Económico se obtiene que, por cada sol que se invierta en la empresa, se obtendrá una ganancia de S/2.07 y para la relación Beneficio/Costo Financiero se obtiene que, por cada sol que se invierta en la empresa, se obtendría S/1.98 de ganancia. Esto significa que el proyecto en un escenario optimista es atractivamente rentable y por lo tanto viable.

Se concluye la viabilidad económica y financiera; puesto que, para el flujo económico se obtuvo lo siguiente: Valor Actual Neto S/68,634,421.19, Tasa Interna de Retorno 39.73%, Beneficio/Costo 2.07, Índice de Rentabilidad 207% y el Periodo de Recupero es de 3 años, 6 meses y 9 días; y, para el flujo financiero se obtuvo lo siguiente: Valor Actual Neto S/63,142,395.77, Tasa Interna de Retorno 37.41%, Beneficio/Costo 1.98, Índice de Rentabilidad 198% y el Periodo de Recupero es de 3 años, 6 meses y 3 días.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

- **Viabilidad estratégica**

En síntesis, se concluye que existe viabilidad estratégica; debido a que, el análisis de las Fuerzas de Porter, la matriz SEPTED, la Cadena de Valor y el FODA indican que el proyecto es VIABLE; dándonos a conocer que el sector centros comerciales está creciendo actualmente y es una gran oportunidad de proyecto. Así mismo este sector muestra ser base para hacer crecer la economía de nuestro país. Finalmente, se observa que tanto para la Matriz EFI y EFE el contexto es favorable; por sus calificaciones obtenidas las cuales son de 2.94 y 3.04 respectivamente.

- **Viabilidad de mercado**

Según los resultados del estudio de mercado realizado en el presente trabajo, se concluye que el proyecto cuenta con viabilidad de mercado; de este modo el proyecto estará enfocado en las familias del nivel socioeconómico AB, C y D ya que cuentan con capacidad económica para acceder a los servicios que ofrecerá el centro comercial, ubicado en la región Amazonas y supliendo una demanda insatisfecha de 501,703 personas para el año 2023; otorgando una oferta comercial de alto valor, innovadora y tecnológica. Cabe recalcar que, para el año 2027 se estima suplir dicha demanda insatisfecha para un total de 1,380,735 personas.

- **Viabilidad técnica**

En conclusión, se determinó la viabilidad técnica; teniendo en cuenta que la localización más idónea para este proyecto de inversión es en la provincia de Chachapoyas, con un total ponderado de 6.7 (localización micro). Así pues, específicamente el terreno de 28, 000 m² estará ubicado estratégicamente en la Calle Triunfo 133, Chachapoyas 01001; debido a su cercanía con el centro de la ciudad (6 minutos en auto hasta la plaza de armas, 1.7Km) y con la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (5 minutos, 1.5Km). Además, el centro comercial atenderá a 803,742 personas de media anual, contando con un rango de entre 389,521 a 1,380,735 personas por año. Finalmente, se recomienda para este apartado del estudio las capacitaciones al personal operativo y estratégico para asegurar la calidad de servicio ofrecida hacia los clientes del centro comercial; además de tener en cuenta que las instalaciones, equipos y tecnologías del centro comercial se deterioraran o quedan obsoletos con el paso del tiempo, por lo que es imprescindible que se cuente con un programa de mantenimiento preventivo, correctivo y concurrente.

- **Viabilidad organizacional**

Se concluye la existencia de viabilidad organizacional, debido a que el modelo organizacional establecido para el centro comercial fue construido mediante el estudio sistemático de procesos; apuntando a que se logre una gestión eficiente y eficaz. También, se cuenta con la ventaja competitiva del capital humano; como eje central para la ejecución adecuada de cada proceso necesario para llevar a cabo un óptimo desarrollo de actividades; así pues, dicho capital humano será capacitado constantemente para los fines anteriormente mencionados. Además, se considerará el adecuado mantenimiento del buen clima laboral; debido a que este influye en el desempeño del capital humano. Finalmente, todo lo anterior mencionado apunta al máximo objetivo del presente proyecto: el cliente; puesto que todas las actividades a desarrollar estarán enfocadas en este.

- **Viabilidad económica y financiera**

Se determina la presencia de la viabilidad económica y financiera del presente proyecto de inversión privado. Así pues, se cuenta con un desembolso inicial de inversión con un valor total de S/64,230,400.00; monto del cual S/51,384,320.00 serán financiados con capital propio (representando un 80%) y S/12,846,080.00 mediante una entidad financiera (representando un 20%). De este modo, la parte financiera contará con las siguientes características: TEA del 12%, plazo de 5 años y pago anual de S/1,553,494.50. Además, El Costo de Oportunidad cuenta con un valor del 9.32% y el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) de 9.13%. También, se construyó un Estado de Ganancias y Pérdidas con un periodo equivalente al del proyecto en 5 años; determinándose que existe utilidad neta positiva. Finalmente, se identificó la viabilidad económica y financiera del centro comercial; obteniendo del flujo económico los siguientes resultados: Valor Actual Neto de S/68,634,421.19, Tasa Interna de Retorno de 39.73%, Beneficio/Costo de 2.07, Índice de Rentabilidad de 207%, y Periodo de Recupero de 3 años, 6 meses y 9 días; por otro lado, del flujo financiero: Valor Actual Neto de S/63,142,395.77, Tasa Interna de Retorno de 37.41%, Beneficio/Costo de 1.98, Índice de Rentabilidad de 198%, y Periodo de Recupero de 3 años, 6 meses y 3 días.

Referencias

- ACCEP. (2021). *Los Centros Comerciales en el Perú*. Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/brochure_2021.pdf
- APEIM. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- BCRP. (2021). *Caracterización del departamento de Amazonas*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2022). *Búsquedas del Sector Retail*. Base de datos de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/tag/retail/?print=pdf-search>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística* (1.ª ed.). Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf>
- CONFIEP. (2019, 30 octubre). *Los Centros Comerciales y sus beneficios: crean empleo y bienestar*. <https://www.confiep.org.pe/noticias/los-centros-comerciales-y-sus-beneficios-crean-empleo-y-bienestar/>
- del Rio, D. (s. f.). *Siete iniciativas para que los Centros Comerciales cuiden el medio ambiente*. Mall & Retail. https://www.mallyretail.com/index.php/centros-comerciales?id=&id_news=284
- El Comercio. (2016, 26 mayo). *Inauguran Megaplaza de Jaén con inversión de US\$15 millones*. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inauguran-megaplaza-jaen-inversion-us-15-millones-217739-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (2016). *Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30200, Ley que promueve el auxilio oportuno al público en los centros comerciales*. Diario Oficial del

- Bicentenario. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-la-ley-n-30200-ley-que-promueve-decreto-supremo-n-018-2016-sa-1367795-2/>
- El Peruano. (2018a). *Decreto Supremo que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones*. Diario Oficial del Bicentenario. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-nuevo-reglamento-de-inspeccio-decreto-supremo-n-002-2018-pcm-1603409-1/>
- El Peruano. (2018b). *Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común*. Diario Oficial del Bicentenario. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0017/ley-de-regularizacion-de-edificaciones-ley-27157.pdf>
- El Peruano. (2021). *Resolución Ministerial N° 061–2021-Vivienda: Modificación de la Norma Técnica A.070 “Comercio” del Reglamento Nacional de Edificaciones*. Diario Oficial del Bicentenario. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/02/11/1927103-1/1927103-1.htm>
- ESAN. (2018). *Tecnología, una urgencia para los centros comerciales del Perú | Conexión ESAN*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tecnologia-una-urgencia-para-los-centros-comerciales-del-peru>
- ESAN. (2019). *¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento? | Conexión ESAN*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-proceso-ideal-de-reclutamiento>
- García, M. (2021, 1 noviembre). *Tendencias en centros comerciales: El mall del futuro está más cerca*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/empresas/tendencias-en-centros-comerciales/>

- Gestión, R. (2022, 28 febrero). *COVID-19: Eliminan restricciones y negocios podrán atender con 100% de aforo desde este lunes*. Gestión. <https://gestion.pe/peru/covid-19-gobierno-elimina-restricciones-y-negocios-podran-atender-con-100-de-aforo-cines-restaurantes-gimnasios-hoteles-malls-centros-comerciales-rmmn-noticia/>
- González, D. (2022, 25 enero). *Centros Comerciales integran tecnología en sus formas de venta*. América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/centros-comerciales-integran-tecnologia-en-sus-formas-de-venta/>
- INEI. (2018, octubre). *Amazonas: Resultados Definitivos* (N.º 1). https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1567/01TOMO_01.pdf
- Konn, A., Loyola, B., & Maldonado, R. (2021). *Reporte de Valorización Inretail Perú Corp*. Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3262/KonnAna_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- KPGM. (2021). *Top risks for Consumer & Retail businesses in 2021*. <https://advisory.kpmg.us/blog/2020/top-risks-consumer-retail-2021.html>
- MINCETUR. (2018). *Movimiento Turístico en Amazonas*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Amazonas.pdf
- MINCETUR. (2020). *Amazonas: Reporte Regional de Turismo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320649/%20Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Amazonas%202020%20actualizado%202021.pdf>
- MINCETUR. (2021a). *Datos Turismo*. Base de Datos de Comercio. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm

MINCETUR. (2021b). *Reporte de Comercio Regional Anual: Amazonas*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2961319/RCR%20Amazonas%202021.pdf>

Ministerio de la Producción. (2020). *Estadísticas PRODUCE: Información Regional*. Menú de Estudios Económicos. Recuperado 20 de abril de 2022, de

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/informacion-estadistica-regional-oe/informacion-regional-oe>

Mundaca, J. (2022). *Plan Estratégico: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS* [Diapositivas]. USAT.

https://intranet.usat.edu.pe/aulavirtual/pluginfile.php/2533483/mod_resource/content/1/PRESENTACION%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PPT%20PPT.pdf

Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2021, 8 junio). *Nuevo Mercado Modelo de*

Chachapoyas contará con 600 puestos. Gobierno del Perú. Recuperado 8 de abril de 2022, de <https://www.gob.pe/institucion/munichachapoyas/noticias/505119-nuevo-mercado-modelo-de-chachapoyas-contara-con-600-puestos>

PerúRetail. (2020, 6 febrero). *¿Cómo realizar un análisis FODA en el sector retail?*

<https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/como-realizar-analisis-foda-sector-retail/>

Porter, M., & Stern, S. (2001). *Innovation & Innovative Capacity - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School*. Harvard Business School.

<https://www.isc.hbs.edu/research-areas/Pages/innovation-and-innovative-capacity.aspx>

Prado, E. (2021, 26 diciembre). *Comercio en el 2022: los malls refuerzan el terreno ganado*.

Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/los-malls-refuerzan-el-terreno-ganado-para-el-2022>

PROMPERÚ. (2018). *2018: visitantes a los atractivos turísticos de Amazonas* [Infografía].

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/infografias/1080/Amazonas.jpg#page=1#view=fitH#zoom=100>

RPP. (2021, 2 agosto). *¿Cuáles son las consecuencias económicas de la inestabilidad*

política? <https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-las-consecuencias-economicas-de-la-inestabilidad-politica-noticia-1350477>

Puente, E., Herrera, F., Carmona, K., & Viúrqez, M. (s. f.). *El mundo: un gran centro comercial*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143704.pdf

Weinberger, K. (2009). *Estrategia: Para lograr y mantener la competitividad de la empresa* (1.^a ed.). USAID & PRODUCE.

<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>