

**MBA - MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD
EUDE**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE BILLETERAS DE CUERO – ECCO CUERO
EIRL EN AREQUIPA – PERÚ 2023”**



CUTIPA MURGA LEÓN MAXIMILIANO

01/12/2022

1. ÍNDICE DEL PLAN DE NEGOCIO

1.	ÍNDICE DEL PLAN DE NEGOCIO	2
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	RESUMEN EJECUTIVO	5
4.	PLAN JURÍDICO-LEGAL.....	6
4.1	Forma Jurídica Adecuada	6
4.2	Obligaciones Fiscales.....	6
4.3	Los Trámites Para la Constitución y Puesta en Marcha	7
5.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA	7
5.1	Definición de la Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	7
5.1.1	Definición de Visión.....	7
5.1.1	Definición de Misión.....	7
5.1.1	Definición de Valores	8
5.2	Análisis Interno, Análisis Externo y Factores PESTL	8
5.2.1	Análisis Interno.....	8
5.2.2	Análisis Externo	8
5.2.3	Factores PESTL.....	8
5.3	Definir las Estrategias Corporativas	9
5.4	Definir las Estrategias Competitivas.....	10
5.5	Propuesta de Valor.....	10
5.6	Implantar la Estrategia	10
5.7	Elaborar un cronograma de las acciones propuestas	11
5.8	Designar los recursos para la ejecución de la estrategia.	11
5.9	Cuadro de Mando Integral	11
6.	PLAN DE MARKETING	12
6.1	Marketing Estratégico	12
6.1.1	Análisis del Sector y Competidores	12
6.1.2	Análisis del Mercado	13
6.1.3	Proveedores y Distribuidores	13
6.1.4	Análisis FODA	15
6.1.5	Estrategias de Segmentación	15
6.1.6	Posicionamiento Proyectado	16
6.1.6	Imagen de marca (branbook).....	16
6.2	Marketing Operativo	17

6.2.1 Estrategias de Producto	17
6.2.2 Estrategias de Precio	17
6.2.3 Estrategias de Comunicación	18
6.2.4 Estrategias de Plaza	19
7. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	19
7.1 Localización	19
7.2 Descripción del Proceso Productivo.....	20
7.3 Infraestructura Necesaria.....	21
7.4 Costes de Operación	21
7.5 Proveedores	22
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	22
8.1 Descripción del Fundador	22
8.2 Estructura Organizativa.....	23
8.3 Descripción de tareas.....	23
8.4 Proceso de Selección.....	24
8.5 Condiciones Laborales.....	25
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	25
9.1 Cálculo de Datos: Inversión Inicial Necesaria.....	25
9.2 Estimación de Ingresos.....	26
9.3 Estimación de costes	26
9.4 Estimación de Inversiones.....	26
9.5 Estimación de financiación.....	27
9.6 Políticas de Circulante	27
9.7 Análisis Económico-Financiero del Plan de Negocios. Análisis de Ratios.	28
9.8 Análisis de riesgos	30
9.9 Capacidad máxima y punto muerto.....	30
9.10 Escenario 1: aumento de ingresos por expansión	31
9.11 Escenario 2: caída de las ventas	32
9.12 Valoración del proyecto: VAN, TIR y payback	33
10. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	34
10.1 Analizar los diferentes escenarios en los que se puede encontrar la empresa.	34
10.2 Conocer las consecuencias derivadas de ellos.....	34
10.3 Identificar las medidas a adoptar.....	34
11. CONCLUSIONES	35
12. BIBLIOGRAFÍA - WEB GRAFÍA	36
13. ANEXOS	37

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Beneficiario: Colectivo de personas u organizaciones que recibe mejoras en su funcionamiento, calidad de vida o entorno gracias a la realización del proyecto.

Coste: Conversión a unidades monetarias de todos los recursos empleados para la

Valor añadido: Resultado que solamente se puede obtener mediante la realización del proyecto en esa determinada forma gracias a la concurrencia de una serie de factores únicos y exclusivos en esa ocasión.

Costo-beneficio: Es la efectividad de un proyecto en función de los costos. Criterio de evaluación que establece la relación entre los recursos asignados y los objetivos alcanzados. También se usan las expresiones costo – eficacia y costo – efectividad.

Diagnóstico: Tarea meramente práctica (no creativa) consistente en el análisis de los datos obtenidos con el sólo fin de obtener las mediciones necesarias antes de pasar al análisis de las hipótesis.

Estudio de factibilidad: 1) Efectuado de acuerdo con los términos de referencia elaborados durante la identificación o pre – factibilidad que debe permitir, si las conclusiones son positivas, la Formulación de la propuesta de financiación sin estudios suplementarios. 2) Sigue al estudio de pre – factibilidad y se profundiza en aquellos aspectos que se consideren relevantes para tomar la decisión de3 asignar recursos hacia un objetivo determinado.

Estudio de pre – factibilidad: Etapa que sigue al perfil del proyecto, en la cual se fija con mayor grado de presión los diferentes aspectos y se determina por aplazar, rechazar o pasar a la siguiente etapa de factibilidad.

Estudio sincrónico: Estudio de fenómenos que se producen cuando todos sus elementos y variables que se ponen en juego pertenecen a un sólo y mismo momento de un sólo y mismo sistema

Evaluación: Examen independiente y objetivo (realizado durante el proyecto o una vez finalizado) del contexto, objetivos, resultados, actividades y medios utilizados, efectuado para formular las conclusiones extra – polables.

3. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa ECCO CUERO EIRL elabora billeteras de cuero, su principal ventaja es su cálida y sus precios bajos, Ecco Cuero es una empresa socialmente responsable dedicada a la elaboración de billeteras de cuero para satisfacer las necesidades exigentes de nuestros clientes, estará ubicada estratégicamente en la ciudad de Arequipa – Perú.

Si visión es que en el 2023 Ser líder del mercado con proyección internacional, posicionada en la mente de nuestros clientes como su mejor alternativa en calidad.

Nuestro mercado objetivo es:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: 15 a 50 Años
- Población: 32.17 millones de habitantes aproximadamente.
- Nivel Económico: A, B y C+
- Estilo de Vida: Sofisticados, Formales, Modernas y Progresistas.

Su principal estrategia es la diferenciación por calidad a precio bajo, algo que en el mercado ninguna empresa lo hace.

Tiene como objetivo lograr que nuestros potenciales clientes tengan en mente nuestra marca, dar a conocer que vendemos un producto de calidad a bajo precio.

En el mercado existen empresas que ofrecen similares productos, pero a un alto precio empresas como: Renzo Costa, Grupo Alda y Wilss.

Se requiere una inversión de S/ 75810.74 para poner en marcha a la empresa y su periodo de recuperación es aproximadamente de 8 meses.

4. PLAN JURÍDICO-LEGAL

4.1 Forma Jurídica Adecuada

La empresa ECCO CUERO E.I.R.L. será constituida como una empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), según la ley general de sociedades (Ley 26887) en el cual tiene las siguientes características:

- Es una persona jurídica de derecho privado.
- Constituida por la voluntad de una sola persona (voluntad unipersonal).
- El capital de la empresa deberá estar íntegramente suscrito y pagado al momento de constituirse la empresa.
- La empresa tiene patrimonio propio (conjunto de bienes a su nombre), que es distinto al patrimonio del titular o dueño.
- La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio. El titular del negocio no responde personalmente por las obligaciones de la empresa.
- El titular será solidariamente responsable con el gerente de los actos infractorios de la ley practicados por su gerente. Siempre que consten en el libro de actas y no hayan sido anulados
- En los demás casos, la responsabilidad del titular y del gerente será personal.
- Las acciones legales contra las infracciones del gerente prescriben a los dos años a partir de la comisión del acto que les dio lugar.
- Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.

Titular	Cargo	%
Cutipa Murga León Maximiliano	Gerente General	100%

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Obligaciones Fiscales

Nuestra empresa ECCO CUERO E.I.R.L., por encontrarse en el régimen PYME (pequeña empresa), debe de cumplir con los siguientes impuestos de ley:

Actividades	Concepto	Valoración
Impuesto General a las Ventas (IGV)	Este tipo de impuesto grava a las ventas al por mayor y menor de la mayoría de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, el cual está en función al valor del producto.	18%

Impuesto a la Renta	ECCO CUERO E.I.R.L., realizara actividad de elaboración y comercialización de billeteras hechos a base de cuero de Badana y le corresponde el impuesto a la renta de 3ra categoría del régimen especial.	1.50% Mensual 29.5% Anual
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)	Se genera cada vez que se realiza una transacción en la cuenta bancaria, ya sea por un depósito o un retiro en las cuentas de la empresa.	0.01%

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Los Trámites Para la Constitución y Puesta en Marcha

Los trámites para la constitución y puesta en marcha de la empresa se realizan en INDECOPI, SUNARP y MUNICIPALIDAD, como se muestra a continuación:

Actividades	Precio
Constitución Legal	
Asesoría legal	S/ 200.00
Notario publico	S/ 400.00
Inscripción en SUNARP	S/ 145.00
Impresión de facturas	S/ 150.00
Licencia de funcionamiento MUNICIPAL	S/ 850.00
Registro de Marca	
Búsqueda fonética	S/ 30.99
Búsqueda figurativa	S/ 38.46
Solicitud de registro	S/ 535.00
Registro de marca en INDECOPI	S/ 631.29
Total	S/ 2,980.74

Fuente: Elaboración Propia.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

5.1 Definición de la Visión, Misión y Valores de la Empresa.

5.1.1 Definición de Visión

En el 2023 Ser líder del mercado con proyección internacional, posicionada en la mente de nuestros clientes como su mejor alternativa en calidad.

5.1.1 Definición de Misión

Somos una empresa socialmente responsable dedicada a la elaboración de billeteras de cuero para satisfacer las necesidades exigentes de nuestros clientes.

5.1.1 Definición de Valores

Nuestros valores son los siguientes:

- Responsabilidad social.
- Respeto.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Disciplina.

5.2 Análisis Interno, Análisis Externo y Factores PESTL

5.2.1 Análisis Interno

Nuestra empresa contara con personal adecuadamente capacitado para poder realizar sus labores de manera más eficiente permitiendo la elaboración de productos innovadores adecuados para un mercado exigente realizando un aprovechamiento óptimo de recursos desechados, la empresa estará comprometido con la preservación del medio ambiente y será respetuoso con los derechos de sus colaboradores y las normativas de protección al medio ambiente.

La falta de experiencia y conocimiento del mercado puede ser superada con nuestros productos de calidad a un precio relativamente bajo, el ingreso a este mercado permitirá a la empresa entregar un producto nuevo, la adecuada gestión de calidad de nuestros productos nos permitirán posicionar nuestra marca en el mercado innovando periódicamente en la adquisición de máquinas con nuevas tecnologías.

5.2.2 Análisis Externo

Los clientes potenciales al cual se dirige la empresa con una oportunidad para ofrecer sus productos de calidad a bajo precio aprovechando la posibilidad de importar tecnología de punta de otros países como china, Japón, Corea, EE.UU., Europa, sumado a esto podemos aprovechar los tratados de libre comercio que tiene firmado el Perú con destinos como Europa que se ve la posibilidad de exportar nuestros productos en un plazo de 5 años.

Es inevitable la aparición de nuevos competidores en la industria se diseñaran estrategias adecuadas para frenar el ingreso de los mismos así como la aparición de productos sustitutos. Se diseñaran estrategias de contingencia para hacer frente a cualquier acontecimiento que no se haya previsto.

5.2.3 Factores PESTL

Factores Políticos: El país se encuentra de alguna manera estable políticamente, aunque no dejan de surgir comentarios que ponen en duda la

forma en que se está gobernando el país, como escándalos de corrupción, entre otros.

Factores Económicos: A pesar de la crisis económica mundial, de la desaceleración económica del país se prevé que la economía peruana crecerá alrededor de un 2.5% en el 2020, lo que representa una desaceleración económica.

Factores Sociales y Culturales: La cultura peruana no es en su totalidad original, pues la gran mayoría de personas tienden a copiar las tendencias de otros países como Europa, estadounidense y Asiático.

Factores Tecnológicos: Tenemos acceso a la tecnología moderna y más barata que a diario avanza, el ingreso de estas tecnologías es gracias a los TLC, pues muchas empresas dependen mucho de la tecnología.

Factores Legales: No se presenta mayores restricciones legales para la constitución de una empresa en Perú, los requisitos no son muchos, el gobierno promueve la creación de nuevas empresa.

5.3 Definir las Estrategias Corporativas

Investigación de mercados: el primer paso para elaborar un producto será la investigación de mercados, en él se reconocerán como es el producto que el cliente está buscando para satisfacer sus necesidades.

Desarrollo del producto: se diseña el producto para su posterior elaboración del diseño, el producto que será presentado como una propuesta.

Evaluación del producto: en esta parte de nuestra estrategia se evaluara la propuesta, si es el adecuado en cuanto a calidad, diseño, resistencia y costos, esta parte se completara con un focus group.

Planificación del Lanzamiento: se realizaran coordinaciones con la gerencia general para el lanzamiento del nuevo producto previamente aprobado y realizado los ajustes necesarios.

Evaluación de publicidad: en esta parte de la estrategia se evaluara el resultado o impacto que tuvo la publicidad previa al lanzamiento del nuevo producto al mercado.

5.4 Definir las Estrategias Competitivas

Posicionamiento del mercado local: En los primeros años nuestros esfuerzos estarán centrados en el posicionamiento de nuestra marca en el mercado local, buscando el liderazgo en el rubro.

Cartera con 1 millón de clientes: una de nuestras estrategias más agresivas es registrar en nuestra cartera a 1 millón de clientes en los primeros 2 años.

Liderar ranking como empresa socialmente responsable: nuestra empresa estará comprometida con la preservación del medio ambiente respetando las normas y leyes locales e internacionales.

Alianzas estratégicas: desde antes de iniciar operaciones que se estarán realizando alianzas estratégicas con potenciales proveedores que cuenten con insumos de calidad certificada.

Posicionamiento en el mercado europeo: nuestra estrategia a largo plazo es ingresar al mercado Europeo posicionándonos como una alternativa en el mercado ofreciendo un producto de calidad a bajo precio.

5.5 Propuesta de Valor

En el mercado solo existen dos competidores directos con precios muy altos. Nuestra ventaja competitiva será calidad a precios bajos con diseños innovadores, calidad por la piel del animal que a su vez es resistente y precios bajos por la adecuada gestión de los costos de producción.

5.6 Implantar la Estrategia

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, para ello es importante realizarse las siguientes preguntas para obtener los objetivos y metas: ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?

Objetivo General:

Lograr el posicionamiento de la marca y ser reconocidos como un producto de calidad en el mercado local al 2023

Objetivos Específicos:

- ✓ Aumentar las ventas en un 30% obteniendo mayor rentabilidad para el año 2023
- ✓ Incrementar nuestra participación en el mercado en un 20% para el 2024.
- ✓ Posicionar nuestra marca como sinónimo de calidad.
- ✓ Implementar sistemas de Gestión de la Calidad dentro de 1 año.

- ✓ Adquirir 5 nuevas máquinas que nos permitan mejorar calidad de los productos dentro de 1 año meses.
- ✓ Incrementar la calidad de nuestro producto capacitando a nuestro personal en nuevas técnicas de acabado dentro de 1 año.

5.7 Elaborar un cronograma de las acciones propuestas

A continuación se detallan nuestras estrategias corporativas y competitivas:

Tareas	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercero Trimestre	Cuarto Trimestre	Quinto Trimestre	Sexto Trimestre	Séptimo Trimestre	Octavo Trimestre
Investigación de mercados	X							
Desarrollo del producto		X						
Evaluación del producto			X					
Planificación de lanzamiento				X				
Evaluación de publicidad				X				
Posicionamiento mercado local					X			
Cartera con 1 millón de clientes								X
Liderar ranking como ESR						X		
Alianzas estratégicas			X					
Posicionamiento mercado Europeo								X

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 Designar los recursos para la ejecución de la estrategia.

Tareas	Responsable	Presupuesto S/
Investigación de mercados	Marketing	S/ 10,000.00
Desarrollo del producto	Producción	S/ 3,000.00
Evaluación del producto	Marketing	S/ 2,000.00
Planificación de lanzamiento	Gerencia	S/ 3,000.00
Evaluación de publicidad	Marketing	2000.00
Posicionamiento mercado local	Marketing	S/ 5,000.00
Cartera con 1 millón de clientes	Marketing	S/ 10,000.00
Liderar ranking como ESR	Gerencia	S/ 10,000.00
Alianzas estratégicas	Gerencia	S/ 5,000.00
Posicionamiento mercado Europeo	Marketing	S/ 20,000.00
TOTAL		S/ 68,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

5.9 Cuadro de Mando Integral

A continuación se presenta nuestro cuadro de mando integral:

OBJ. GENER.	PERSP.	METAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	RESPONS.
-------------	--------	-------	-----------------------	-------------	----------

Lograr el posicionamiento de la marca y ser reconocidos como un producto de calidad en el mercado local al 2023

FINANCIERA	Generar una rentabilidad por encima del promedio para el desarrollo y crecimiento organizacional.	Aumentar las ventas en un 30% obteniendo mayor rentabilidad para el año 2023.	Incremento en las ventas mensuales a comparación de meses anteriores.	Área Administrativa
		Incrementar nuestra participación en el mercado en un 20% para el 2024.	Número de nuevos clientes que adquieren nuestros productos por mes.	Área de Ventas
CLIENTES	Ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad.	Posicionar nuestra marca como sinónimo de calidad.	Número de clientes fieles que adquieren nuestros productos por mes.	Área Administrativa y Ventas
	Lograr el liderazgo en el mercado local.			
PROCESOS INTERNOS	Incrementar nuestra capacidad tecnológica.	Implementar sistemas de Gestión de la Calidad dentro de 1 año.	Reducción de reclamos mensuales por productos defectuosos.	Área de Producción
		Adquirir 5 nuevas máquinas que nos permitan mejorar calidad de los productos dentro de 1 año meses.	Reducción de reclamos mensuales por productos defectuosos.	Área de Producción
RRHH	Contribuir con el desarrollo en la calidad de vida de las personas que colaboran con nosotros.	Incrementar la calidad de nuestro producto capacitando a nuestro personal en nuevas técnicas de acabado dentro de 1 año.	Reducción mensual de productos defectuosos en la productividad.	Área de Producción y Administración

Fuente: Elaboración Propia.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Marketing Estratégico

6.1.1 Análisis del Sector y Competidores

El sector se encuentra relativamente estable, no existen muchos competidores en el mercado, de los competidores existentes cada uno está posicionado en diferentes segmentos del mercado siendo el líder la empresa Renzo Costa SAC, de acuerdo al análisis del sector propuesto por Michael Porter, podemos concluir lo siguiente:

- ✓ La rivalidad entre los competidores es Medio.
- ✓ La amenaza de nuevos entrantes es Medio.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores es Bajo.
- ✓ El poder de negociación de los clientes es Bajo,
- ✓ La amenaza de productos sustitutos es Alto.

Los potenciales competidores son tres, a continuación detallamos sus ventajas y desventajas:

Empresa	Ventajas	Desventajas
Renzo Costa SAC Desde 1973	<ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada. • Líder en el rubro. • Varios puntos de ventas. • Alto nivel de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios muy altos. • Venta online con restricciones.
Grupo Alda Desde 1972	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos. • Servicio personalizado. • Envíos al extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos. • Pocos puntos de ventas. • Marca no muy conocida.
Wilss Desde 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos. • Posicionamiento en el mercado local. • Varios puntos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos. • No tiene página web. • Productos de mala calidad.

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.2 Análisis del Mercado

Las empresas del sector se desenvuelven en un entorno relativamente competitivo, no existen muchos competidores directos pero si competidores indirectos, el dominio del sector es solo de una marca líder el cual se puede identificar, Renzo Costa SAC es una empresa con amplia trayectoria y bien posicionada en el mercado resaltando que el precio de sus productos son altos muchas veces fuera del alcance de algunos sectores del mercado.

En este sentido se determina que existe una necesidad insatisfecha de consumidores que buscan productos de calidad a bajo precio especialmente en el mercado de Perú donde la gran mayoría de la población pertenece a la clase media baja.

6.1.3 Proveedores y Distribuidores

Se han identificado 5 proveedores a nivel nacional, tienen un poder de negociación media debido a que la cantidad de proveedores no es limitada, la ciudad de Arequipa es donde se concentran un gran número de curtiembres con capacidades de producción muy altas.

- Curtiembre La Pisqueña SA
- Curtiembre Austral SRL.
- Fábrica de Curtiembres Ibáñez SA.
- Curtiembre Hinostroza EIRL.
- Curtiembre León SRL.

Podemos concluir que el abastecimiento de cuero está garantizado para nuestras operaciones durante todo el año.

La distribución de nuestro producto será a través de canales detallistas o las tiendas por departamento tales como:

- Saga Falabella.
- Ripley.
- Paris.
- Du it.
- Platanitos.
- Catálogos.
- Página Web.

6.1.4 Análisis FODA

Fortalezas:

- Personal calificado.
- Productos novedosos e innovadores en el mercado.
- Aprovechamiento de recursos desechados.

Oportunidades:

- Exportación Tratado de Libre Comercio - TLC.
- Clientes potenciales.
- Importación de máquinas.

Debilidades:

- Poco conocimiento del mercado.
- Empresa joven que recién entra al mercado.
- Marca no posicionada.

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Crisis económica.

6.1.5 Estrategias de Segmentación

A través de un análisis del mercado se determinó el perfil de nuestros clientes potenciales según la siguiente segmentación:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: 15 a 50 Años de edad
- Población: 32.17 millones de habitantes aproximadamente.
- Nivel Económico: A, B y C+
- Estilo de Vida: Sofisticados, Formales, Modernas y Progresistas.

Nuestro mercado objetivo es Perú con una población de 32.17 millones aproximadamente de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de

1.2% anual. Se está estimando que nuestras ventas crecerá en 1.2% de ventas anuales.

6.1.6 Posicionamiento proyectado

Nuestra ventaja competitiva fundamentalmente son nuestros productos de calidad con precios bajos y diseños innovadores. ECCO CUERO E.I.R.L. se presenta como una nueva alternativa en el mercado con productos de calidad a bajo precio.

Bajo las premisas anteriormente mencionadas nuestra empresa busca posicionarse en el mercado como una empresa que ofrece productos de calidad a precios bajos a través de su marca Ecco Cuero, utilizando insumos y materia prima de calidad con finos acabados y productos resistentes y duraderos con un enfoque socialmente responsable.

6.1.6 Imagen de marca (brandbook)

A continuación se muestra marca el mismo que será representativo de todos nuestros productos:



Historia: La marca “Ecco Cuero” nace como una imagen representativa de nuestra empresa el mismo que busca transmitir calidad, elegancia, seguridad y ser reconocida como una marca amigable con el medio ambiente.

Visión: Lograr ser la marca líder del sector, transmitiendo calidad, elegancia, seguridad, responsabilidad social.

Metas:

- Posicionarnos en el mercado local en el primer año como una marca de calidad a bajo precio.
- Ser reconocidos como una marca socialmente responsable.
- Ser una marca que aporta valor a sus clientes.

Logros:

- Participar en ferias internacionales.
- Realizar campañas de responsabilidad social.

- Patrocinar la preservación del medio ambiente.

Medios de promoción: nuestros medios de promoción más utilizados serán:

Redes sociales, pagina web, revistas, correos y diarios.

Contacto:

Facebook: [https://www.facebook.com/Ecco-Cuero-](https://www.facebook.com/Ecco-Cuero-105642934256437/?modal=admin_todo_tour)

105642934256437/?modal=admin_todo_tour

6.2 Marketing Operativo

El marketing operativo se analizara en cuatro variables los cuales servirán para determinar el desarrollo de la empresa.

6.2.1 Estrategias de Producto

Las características de nuestro producto son los siguientes:

- Material: Cuero Badana 100% Peruano.
- Categoría: Billeteras
- Atributos: Calidad, resistencia, durabilidad, elegancia y comodidad.
- Variedades: Diversos diseños.

Las características relevantes de nuestro servicio son los siguientes:

- Cumplimiento de plazos.
- Rapidez en respuesta.
- Canales de comunicación abiertos.

6.2.2 Estrategias de Precio

La estrategia de precio estará basado en 3 aspectos importantes:

- Costos de producción.
- Competencia.
- Consumidores.

A continuación presentamos los precios de los productos de la competencia:

Marca	Producto	Rango de Precios			
Renzo Costa	Billeteras	S/	100.00 -	S/	300.00
Grupo Alda	Billeteras	S/	150.00 -	S/	300.00
Wilss	Billeteras	S/	100.00 -	S/	280.00
Ecco Cuero	Billeteras	S/	80.00 -	S/	250.00

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.3 Estrategias de Comunicación

Objetivo: Lograr que nuestros potenciales clientes tengan en mente nuestra marca, dar a conocer que vendemos un producto de calidad a bajo precio.

Acciones (ATL, BTL):

- **Acciones ATL:** Revistas, Diarios
- **Acciones BTL:** Pagina Web, Redes Sociales y Correos.

Cronograma:

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revistas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Página Web	X		X		X		X		X		X	
Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Correos		X		X		X		X		X		X

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto: a continuación se muestra el presupuesto de las acciones proyectado a un año:

Acciones	Presupuesto S/ anual
Revistas	S/ 12,000.00
Diarios	S/ 500.00
Página Web	S/ 100.00
Redes sociales	S/ 100.00
Correos	S/ 200.00
Total	S/ 12,900.00

Fuente: Elaboración Propia.

KPI's: A continuación detallaremos nuestros indicadores de estrategias de comunicación:

- **VPE, Valor publicitario estimado:** compara el espacio informativo publicado en medios con su equivalente costo en publicidad.
- **Costo por persona:** Evalúa el costo de llegar a cada persona del público.
- **Sentimiento:** Interpretación de sentimientos positivos, negativos o neutros, permite evaluar el posicionamiento de la marca.
- **Costo por clic:** evalúa el costo por cada clic que el cliente realiza en nuestro anuncio.

- **Costo por mil:** Mide lo que cuesta mostrar un anuncio a mil espectadores.

6.2.4 Estrategias de Plaza

Muestra estrategia de distribución es básicamente a través de distribuidores mayoristas y detallistas como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

7.1 Localización

La empresa ECCO CUERO E.I.R.L. estará ubicada estratégicamente en la ciudad de Arequipa por variables como cerca de la materia prima, clientes y costos de transporte. Además se trata de la segunda ciudad más importante de Perú. Se alquilara un espacio de 100m² acondicionado para las operaciones comerciales.

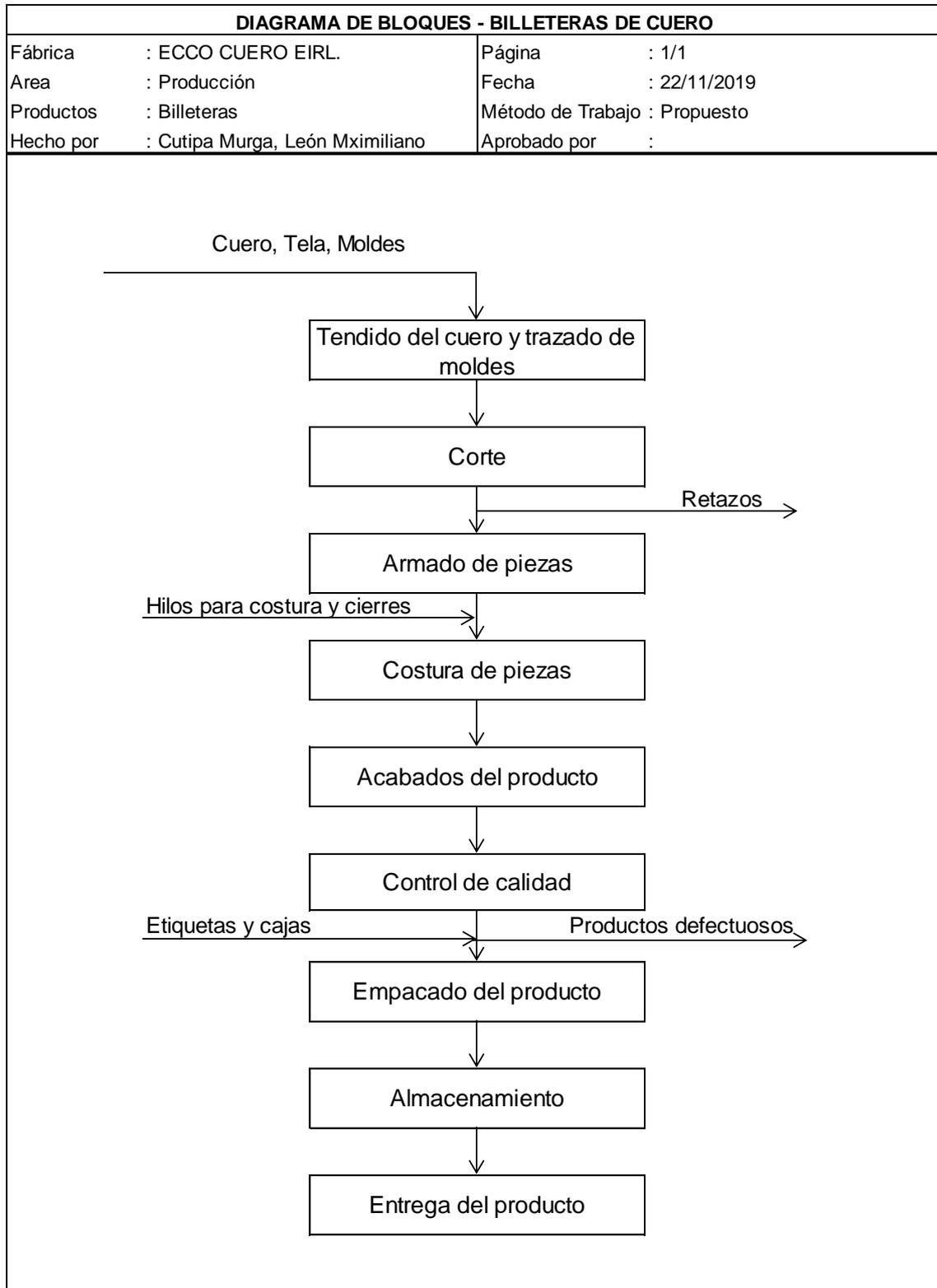
En la siguiente tabla se presenta la matriz que se utilizó para la elección de la ciudad donde estará ubicado la empresa:

Variables	Peso	Lima		Trujillo		Arequipa	
		Puntos	Pond.	Puntos	Pond.	Puntos	Pond.
Materia prima	0.30	4	1.2	3	0.9	4	1.2
Cercanía a clientes	0.25	4	1	3	0.75	3	0.75
Costos de transporte	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Costos de alquiler	0.20	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Permisos municipales	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
TOTAL	1.00		3.20		2.95		3.50

Fuente: Elaboración Propia.

7.2 Descripción del Proceso Productivo

Nuestro proceso productivo se describe a continuación en un flujo grama de bloques, en ello se muestra que nuestros esfuerzos están orientados a entregar un producto de calidad.

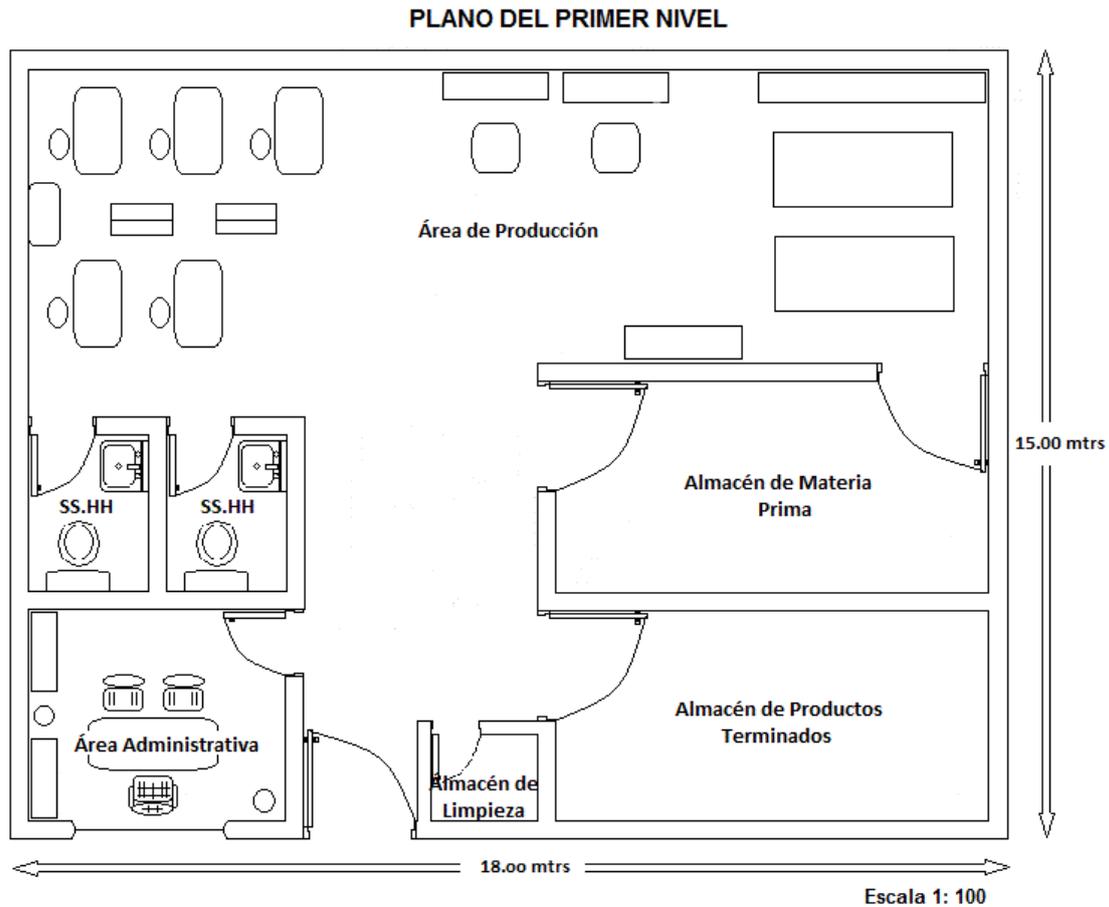


Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Infraestructura Necesaria

La infraestructura será rentada en su integridad cumpliendo requisitos mínimos de seguridad.

A continuación mediante un plano arquitectónico se muestra la distribución de la planta de producción.



Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Costes de Operación

Se ha identificado los siguientes costos de operación:

Rubro	Valor unitario (S/)	Unidades requeridas	Unid. de medida	Costo total (S/)	
				Fijo	Variable
4. COSTOS INDIRECTOS					
Gastos administrativos					
Sueldo gerente	8000.00	1		4000.00	

Jefe de marketing	4000.00	1	2500.00
Jefe de producción	4000.00	1	2500.00
Jefe de finanzas	4000.00	1	2500.00
Luz	200.00	1	80.00
Agua	100.00	1	30.00
Teléfono	100.00	1	30.00
Alquiler de planta	3000.00	1	2500.00
Transporte	1500.00	1	50.00
Útiles de oficina	500.00	1	30.00
Mantenimiento del local	300.00	1	100.00
Gastos de ventas			
Vendedor	1500.00	2	3000.00
Publicidad	1000.00	2	1075.00
Promoción	500.00	2	1075.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS			30850.00 0.00

Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Proveedores

Se han identificado 5 proveedores a nivel nacional los cuales nos van a proveer de sus servicios en nuestra organización:

Empresa	RUC	Dirección
Seal Eléctrica SA	20100188628	Cal. Consuelo Nro. 310 Arequipa
Sedapar SA	20100211034	Cal. Virgen del Pilar Nro. 1701 Arequipa
América Móvil Perú SAC	20467534026	Av. Nicolás Arriola Nro. 480 Lima
Eulen Del Perú SA	20503957231	Av. Javier Prado Oeste Nro. 278 Lima
Librería Ordoñez SRL	20498030875	Cal. Santo Domingo Nro. 400 Arequipa
Marketing Alterno Perú SAC	20512433821	Jr. Libertad Nro. 757 Lima

Fuente: Elaboración Propia.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Descripción del Fundador

El fundador de la empresa Ecco Cuero EIRL es:

Cutipa Murga León Maximiliano

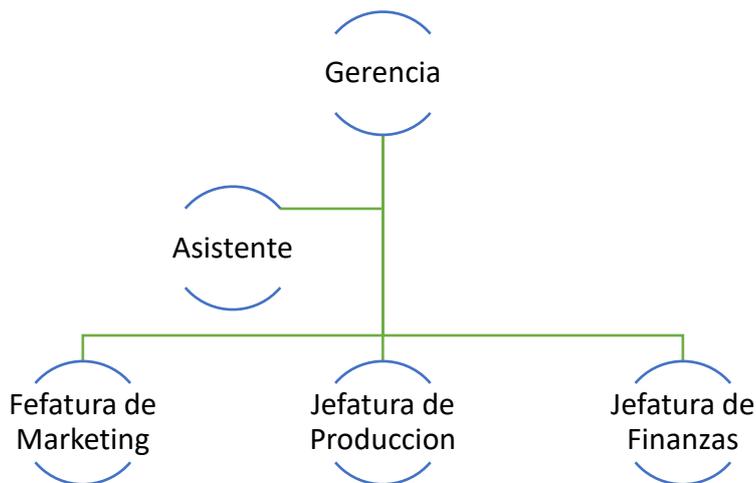
Edad: 27 Años

Nacionalidad: Peruano

Mba en EUDE Bussines School, actual docente en el Instituto de Educación Empresarial Alas Peruanas desde hace 4 años, ha realizado un Master en Supply Chain Managemen en EUDE Bussines School. Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, posee amplia experiencia en confecciones de diferentes rubros. A la edad de 18 años ha emprendido una empresa de confecciones de prendas íntimas exclusivo para varones.

8.2 Estructura Organizativa

A continuación se presenta el organigrama de nuestra empresa:



Fuente: Elaboración Propia.

8.3 Descripción de tareas

El presente manual de funciones, tiene como finalidad servir de instrumento normativo que orienta y regula las actividades técnico – administrativas y asistenciales que se realizan en cada puesto de trabajo dentro de nuestra empresa, acorde con los objetivos y políticas institucionales.

Funciones específicas del Gerente:

- ✓ Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
- ✓ Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen.
- ✓ Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma.
- ✓ Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización.
- ✓ Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo

Funciones específicas del Jefe de Marketing:

- ✓ Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.
- ✓ Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.
- ✓ Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.
- ✓ Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.
- ✓ Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

Funciones específicas del Jefe de Producción:

- ✓ Asegurar que la producción sea rentable.
- ✓ Evaluar los requerimientos y recursos de producción.
- ✓ Estimar los costos y establecer los estándares de calidad.
- ✓ Desarrollar el presupuesto de producción y mantener los gastos dentro del presupuesto.
- ✓ Organizar las reparaciones y el mantenimiento rutinario de los equipos de producción.
- ✓ Chequear los estándares de los productos y también implementar programas de aseguramiento de calidad.

Funciones específicas del Jefe de Finanzas:

- ✓ Controlar el presupuesto asignado a nivel de programas, subprogramas e ítemes, manteniendo niveles de gastos pertinentes de acuerdo al presupuesto aprobado y a los plazos que para el efecto señala la ley.
- ✓ Asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración de Recursos Financieros, con la finalidad de efectuar las imputaciones dentro de las normas legales establecidas.
- ✓ Velar por la entrega de información en materias financieras presupuestarias con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones.
- ✓ Confeccionar solicitudes de materiales de los centros de costo (en materia presupuestaria), con la finalidad de satisfacer los requerimientos solicitados.
- ✓ Proponer y confeccionar el presupuesto anual de la Facultad, para determinar el gasto que se puede realizar durante el año siguiente.
- ✓ Realizar cualquier otra actividad, de índole similar a las anteriores.

8.4 Proceso de Selección

El proceso de selección en nuestra empresa será de la siguiente manera:

- ✓ Identificación de necesidades.
- ✓ Definición del perfil del candidato.
- ✓ Convocatoria o búsqueda.
- ✓ Preselección.
- ✓ Selección.
- ✓ Informe de candidatos.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Contratación.
- ✓ Incorporación al puesto.
- ✓ Formación.
- ✓ Seguimiento.

8.5 Condiciones Laborales

Nuestra empresa ECCO CUERO E.I.R.L. funcionará de acuerdo a la ley Micro Empresa ya que los ingresos se encuentran en un rango no mayor a 150 UIT.

Las condiciones laborales son las siguientes:

- Remuneración mínima vital – S/ 930.00.
- Jornada de trabajo de 8 horas por día.
- Remuneración por trabajo en sobretiempo.
- Descanso vacacional de 15 días calendarios.
- Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)
- Cobertura previsional.
- Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de pago como máximo por 90 días).

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 Cálculo de Datos: Inversión Inicial Necesaria

En el siguiente cuadro se presenta la inversión inicial necesaria para proyecto:

Maquinaria y equipos	Valor unitario (S/)	Unidades requeridas	Unidad de medida	Valor total (S/)
Máquinas de costura	2800.00	5	CU	14000.00
Maquina botonera	2500.00	2	CU	5000.00
Desbastadora	1500.00	2	CU	3000.00
Herramientas				
Tijeras	20.00	6	CU	120.00
Martillo para prensar	60.00	2	CU	120.00
Placa pirografica	1200.00	3	CU	3600.00
Computadoras	1200.00	3	CU	3600.00
Impresora	500.00	1	CU	500.00
Carretillas	200.00	4	CU	800.00
Muebles y enseres				
Mesa de trabajo	100.00	2	CU	200.00

Sillas	30.00	8	CU	240.00
Estantes	200.00	2	CU	400.00
Escritorios	150.00	4	CU	600.00
TOTAL INVERSIÓN				32180.00

Fuente: Elaboración Propia.

9.2 Estimación de Ingresos

A continuación se presenta la estimación de ingresos los mismo que tienen un incremento de acuerdo al índice de crecimiento poblacional que es de 1.2% anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	100000.00	101200.00	102414.40	103643.37	104887.09
Producto 1	230000.00	232760.00	235553.12	238379.76	241240.31
TOTAL INGRESOS	330000.00	333960.00	337967.52	342023.13	346127.41

Fuente: Elaboración Propia.

9.3 Estimación de costes

A continuación se presenta la estimación de costos a un mes con una producción de 500 unidades por producto.

Rubro	Valor unitario (S/)	Unidades requeridas	Unidad de medida	Costo total (S/)	
				Fijo	Variable
Materia prima e insumos					
Cuero	6.00	250	M2		1500.00
Tintes	15.00	100	LT		1500.00
Cierres	1.00	500	UNID		500.00
Hilos	1.00	100	UNID		100.00
Pegamento	1.50	50	UNID		75.00
Broches	0.25	500	UNID		125.00
Mano de obra					
Operarios	1500.00	4		6000.00	
TOTAL COSTOS				6000.00	3800.00

Fuente: Elaboración Propia

9.4 Estimación de Inversiones

En la siguiente tabla presentamos las inversiones necesarias para llevar a cabo las operaciones de la empresa:

ACTIVO FIJO	32180.00
GASTOS PRE OPERATIVOS	2980.74
COSTOS INDIRECTOS	30850.00
CAPITAL DE TRABAJO	9800.00
TOTAL INVERSION (S/)	75810.74

Fuente: Elaboración Propia

9.5 Estimación de financiación

Para el presente proyecto se tomara un crédito de S/ 30,000.00 a una tasa de costo efectiva anual de 15% el cual será pagado en 2 años, según se muestra a continuación:

DATOS GENERALES	
IMPORTE	30,000.00
TEA	15.00%
SEGURO DE DESGRAVAMEN	<input type="radio"/> P. Natural - Individual <input type="radio"/> P. Natural - Mancomunada <input checked="" type="radio"/> P. Natural o P. Jurídica - Sin seguro
PERIODICIDAD	Anual
N° CUOTAS	2
F. DESEMBOLSO	1/01/2020
F. 1RA. CUOTA	30/12/2020
<small>*Plazo máximo de simulación 71 cuotas.</small>	
TCEA	15.00%

N°	FECHA DE PAGO	DÍAS	SALDO CAPITAL	AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	INTERÉS	SEGURO DE DESGRAVAMEN	VALOR CUOTA
0	1/01/2020		30,000.00				
1	30/12/2020	364	16,054.76	13,945.24	4,553.62	-	18,498.86
2	30/12/2021	365	-	16,054.76	2,444.09	-	18,498.85
SUMA TOTAL				30,000.00	6,997.71	-	36,997.71

Fuente: https://www.credinka.com/archivos/transparencia_financiera/simuladores

La diferencia será un aporte propio: S/ 45810.74

9.6 Políticas de Circulante

La política de circulante será moderada, esta se encuentra entre la política relajada y la política restringida.

La incertidumbre influye en las decisiones anteriores

- ✓ Activos circulantes permanentes, son aquellos que se encuentran disponibles en la parte final de los ciclos de la empresa
- ✓ Activos circulantes temporales, son aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de una empresa.
- ✓ Enfoque de auto liquidación o de coordinación de vencimientos es la política de financiamiento que coordina los vencimientos de los activos y los pasivos, esta es moderada.
- ✓ Dos factores se encargan de evitar la exacta coordinación de vencimientos: 1) existe incertidumbre acerca de la vida de los activos, 2) se deben utilizar algunos recursos de capital contable común y dichos recursos no tienen fecha de vencimiento.

- ✓ La deuda a corto plazo es más económica que la deuda a largo plazo y algunas empresas están dispuestas a sacrificar seguridad para obtener utilidades más altas.

9.7 Análisis Económico-Financiero del Plan de Negocios. Análisis de Ratios.

A continuación se presenta el flujo de caja económico-financiero proyectado a 5 años:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A) Ingresos	0.00	1080000.00	1092960.00	1106075.52	1119348.43	1132780.61
(B)						
Egresos=(B.1)+(B.2)+(B.3)+(B.4)+(B.5)	270360.74	551572.40	554428.67	557319.21	560244.44	563204.78
B.1 Costo de ventas	235200.00	238022.40	240878.67	243769.21	246694.44	249654.78
B.2 Gastos administrativos	0.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00
B.3 Gastos de ventas	0.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00
B.4 Gastos pre operativos	2980.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.5 Inversiones (activo fijo)	32180.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(C) Saldo Antes de Impuestos=(A)-(B)	-270360.74	528427.60	538531.33	548756.31	559103.98	569575.83
(D) Impuesto a la Renta*	0.00	108327.66	110398.92	112495.04	114616.32	116763.05
(E) Flujo de Caja Económico=(C)-(D)	-270360.74	420099.94	428132.41	436261.26	444487.67	452812.79
Préstamo bancario	30000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos de préstamo bancario	0.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
(F) Flujo de Caja Financiero	30000.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Final (E+F)	-240360.74	401601.08	409633.56	436261.26	444487.67	452812.79

*Se aplica el 1.5% mensual y el 29.5% anual

Análisis costo beneficio:

El resultado de la evaluación del costo beneficio es el siguiente:

<u>BENEFICIO/COSTO</u>	<u>7848.40</u>
------------------------	----------------

El resultado de B/C es mayor a 1. Por lo tanto los ingresos son mayores que los costos, entonces es aconsejable realizar el proyecto.

9.8 Análisis de riesgos

En el proyecto se ha considerado que las variables que afectan de manera directa al desarrollo del proyecto y su viabilidad son:

- ✓ Precio.
- ✓ Demanda.
- ✓ Costos de insumos.

La variable más crítica que se deriva del análisis del proyecto es el precio y la demanda, los mismos que están altamente relacionados.

La variable costo no resulta muy crítica, al contrario, brinda un buen margen de libertad.

Por ello, debemos tener claramente definidas nuestra estrategia comercial y ejecutar correctamente políticas de control de gastos.

9.9 Capacidad máxima y punto muerto

El resultado de la evaluación del punto de equilibrio es el siguiente:

<u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u>	
<u>Modelo 1</u>	<u>349 UNIDADES</u>
<u>Modelo 2</u>	<u>441 UNIDADES</u>

Se puede observar que el punto de equilibrio es muy por debajo de la producción proyectado, existiendo un margen de maniobra considerable en caso las ventas se vean reducidas.

9.10 Escenario 1: aumento de ingresos por expansión

A continuación se muestra una variación en las ventas de nuestro producto en caso haya un **aumento del 15% de las ventas**:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A) Ingresos	0.00	1242000.00	1256904.00	1271986.85	1287250.69	1302697.70
(B) Egresos=(B.1)+(B.2)+(B.3)+(B.4)+(B.5)	270360.74	551572.40	554428.67	557319.21	560244.44	563204.78
B.1 Costo de ventas	235200.00	238022.40	240878.67	243769.21	246694.44	249654.78
B.2 Gastos administrativos	0.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00
B.3 Gastos de ventas	0.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00
B.4 Gastos pre operativos	2980.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.5 Inversiones (activo fijo)	32180.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(C) Saldo antes de impuestos=(A)-(B)	-270360.74	690427.60	702475.33	714667.64	727006.25	739492.92
(D) Impuesto a la Renta*	0.00	141537.66	144007.44	146506.87	149036.28	151596.05
(E) Flujo de Caja económico=(C)-(D)	-270360.74	548889.94	558467.89	568160.77	577969.97	587896.87
Préstamo bancario	30000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos de préstamo bancario	0.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
(F) Flujo de Caja Financiero	30000.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Final (E+F)	-240360.74	530391.08	539969.04	568160.77	577969.97	587896.87

9.11 Escenario 2: caída de las ventas

A continuación se muestra una variación en las ventas de nuestro producto en caso haya una **reducción del 15% de las ventas**:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A) Ingresos	0.00	918000.00	929016.00	940164.19	951446.16	962863.52
(B) Egresos=(B.1)+(B.2)+(B.3)+(B.4)+(B.5)	270360.74	551572.40	554428.67	557319.21	560244.44	563204.78
B.1 Costo de ventas	235200.00	238022.40	240878.67	243769.21	246694.44	249654.78
B.2 Gastos administrativos	0.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00	308400.00
B.3 Gastos de ventas	0.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00	5150.00
B.4 Gastos pre operativos	2980.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B.5 Inversiones (activo fijo)	32180.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(C) Saldo antes de impuestos=(A)-(B)	-270360.74	366427.60	374587.33	382844.98	391201.72	399658.74
(D) Impuesto a la Renta*	0.00	75117.66	76790.40	78483.22	80196.35	81930.04
(E) Flujo de Caja económico=(C)-(D)	-270360.74	291309.94	297796.93	304361.76	311005.37	317728.70
Préstamo bancario	30000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos de préstamo bancario	0.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
(F) Flujo de Caja Financiero	30000.00	18498.86	18498.85	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Final (E+F)	-240360.74	272811.08	279298.08	304361.76	311005.37	317728.70

*Se aplica el 1.5% mensual y el 29.5% anual

9.12 Valoración del proyecto: VAN, TIR y payback

A continuación se muestran las evaluaciones VAN, TIR y Pay back, tómesese en cuenta que la tasa de descuento es de 7%.

VALOR ACTUAL NETO	S/1,411,984.21
--------------------------	-----------------------

El resultado del VAN es mayor a 0 por lo tanto el proyecto se puede realizar.

TASA INTERNA DE RETORNO	169%
--------------------------------	-------------

El resultado del TIR es mayor a la tasa de descuento por lo tanto el proyecto se puede realizar.

PAYBACK	0.08
----------------	-------------

El resultado del Pay Back es de 8 meses aproximadamente para recuperar la inversión.

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1 Analizar los diferentes escenarios en los que se puede encontrar la empresa.

Positivo:

- ✓ Incremento de ventas.
- ✓ Reducción de precios de los insumos.
- ✓ Reducción de impuestos.

Negativo:

- ✓ Reducción de ventas.
- ✓ Incremento de los costos.
- ✓ Incremento de impuestos.

10.2 Conocer las consecuencias derivadas de ellos.

Positivo: este escenario es optimista, en caso suceda alguno de los supuestos se deberá implementar políticas de aprovechamiento de los beneficios.

Negativo: Este escenario es crítico, en caso sucedan los supuestos mencionados en el apartado anterior se implementaran estrategias defensivas para que no se vean muy afectados las operaciones comerciales de la organización.

Es fundamental el desarrollo de planes de contingencias para los diferentes escenarios.

10.3 Identificar las medidas a adoptar.

Positivo:

- ✓ Aprovechar los beneficios.
- ✓ Implementar políticas de reinversión.
- ✓ Abrir nuevas sucursales.
- ✓ Inversión en desarrollo de nuevos productos.

Negativo:

- ✓ Reducción de presupuestos.
- ✓ Cambiar políticas de crédito.
- ✓ Reducción de préstamos a corto plazo.

11. CONCLUSIONES

- **Primera:** la implementación del proyecto es viable jurídicamente y existen mecanismos para promover su marcha.
- **Segunda:** estratégicamente el proyecto busca diferenciarse por calidad a bajo precio para hacer frente a la competencia en el sector.
- **Tercera:** el desarrollo de nuevas estrategias de marketing serán cruciales para el éxito de la empresa, orientando sus recursos a posicionar la marca.
- **Cuarta:** el proyecto tiene como resultado un VAN que es mayor a 0 por lo tanto el proyecto se puede realizar.
- **Quinta:** El resultado del TIR es mayor a la tasa de descuento por lo tanto el proyecto se puede realizar.

12. BIBLIOGRAFÍA - WEB GRAFÍA

- Amat, O. (2008). Análisis económico financiero: balances, cuenta de resultados, origen y aplicación de fondos, cash flow, ratios, fondo de maniobra, autofinanciación y rentabilidad. Barcelona: Gestión 2000.
- Bernstein, L.A. (1995). Fundamentos de análisis financieros. Barcelona: Elsevier España.
- Casanovas, M., Bertrán, J. (2013). La financiación de la empresa. Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor. Barcelona: Profit Editorial.
- Castán Farrero, J. M. (2009). Fundamentos y aplicación de la gestión financiera de la empresa. Madrid: Pirámide.
- Del Río Delgado, Á, Manzano Soto, N. (2012). Guía de financiación para emprendedores. Madrid: Dykinson.
- Iñazio Irizar. Cómo crear una empresa. Gestión 2000, 2004.
- María de los Ángeles Gil Estallo y Fernando Giner de la Fuente. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos. ESIC, 2003.
- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha. Fundamentos de gestión empresarial. Pirámide, 2002.
- Alfredo Aguirre Sábada, Ana María Castillo Clavero y Dolores Tous Zamora.
- Administración de organizaciones en el entorno actual. Pirámide, 2003.

- http://www.eoi.es/wiki/index.php/GESTI%C3%93N_DEL_ALCANCE_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos
- <http://henkaconsulting.com/como-definir-el-alcance-de-un-proyecto-correctamente/>
- <http://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html>
- <http://josefacchin.com/como-y-por-que-identificar-mi-publico-objetivo-o-target/>
- <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com.es/2008/08/gestion-del-tiempo.html>
- <http://www.pmoinformatica.com/2013/12/plantilla-estructura-desglose-trabajo.html>

13. ANEXOS

Anexo 01



Anexo 02

