

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Investigación

**Estudio para la implementación de un servicio logístico
inmediato para las compras omnical de las empresas
retail en la ciudad de Huancayo**

Richard Zaid Diaz Torpoco
Sybill Jazmin Peña Santillan

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Administración de Negocios

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Miguel A. Capuñay Reátegui

Agradecimiento

A mi querida esposa quien me motiva día a día para continuar con mi desarrollo profesional. (Richard D.)

A Dios por mantenernos en salud en tiempos de pandemia.

A nuestro asesor por ser nuestro guía en nuestro trabajo (Sybill P.)

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis queridos hijos,
Sebastian, Marcela y Catalina (Richard D.)

Dedicado a mis padres Anieval y María, a
mis hermanos Tomas Andrés y Joel y en
especial a mi amado esposo Álvaro y mi
adorada hija Lucero. (Sybill P.)

Índice

Asesor.....	III
Índice.....	VI
Lista de Tablas.....	X
Lista de Figuras.....	XIII
Resumen.....	XVI
Abstract.....	XVII
Introducción.....	XVIII
Capítulo I: Generalidades	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	22
1.2.1. Problema.....	22
1.2.2. Oportunidad.....	23
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....	24
1.3.1. Justificación Teórica.....	24
1.3.2. Justificación Práctica.....	24
1.4. Objetivo General y Específico.....	25
1.4.1. Objetivo General del Proyecto.....	25
1.4.2. Objetivos Específicos del Proyecto.....	25
1.5. Descripción del Producto o Servicio.....	26
1.5.1. Stock.....	27
1.5.2. Entrega.....	27
1.5.3. Trazabilidad.....	28
1.6. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	28
Capítulo II: Estructura de la Industria	29
2.1. Descripción del Estado actual de la Industria.....	29
2.2. Análisis del Sector Industrial.....	34
2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	35
2.3. Matriz de Perfil Competitivo.....	52
2.4. Análisis del Entorno.....	55
2.4.1. Análisis Político.....	55
2.4.2. Análisis Económico.....	60

2.4.3. Análisis Socio Cultural.	63
2.4.4. Análisis Tecnológico.	68
2.4.5. Análisis Ecológico.	69
2.4.6 Análisis Legal.	71
Capítulo III: Estudio de Mercado	72
3.1. Selección del Segmento de Mercado.....	72
3.2. Investigación Cuantitativa.....	75
3.2.1. Proceso de Muestreo.....	75
3.2.2. Diseño de Instrumento.....	76
3.2.3. Análisis y Procesamiento de Datos.....	77
3.2.4. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio	86
3.3. Investigación Cualitativa.....	87
3.2.1. Proceso de Muestreo.....	87
3.2.2. Diseño de Instrumento	88
Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo	91
4.1. El Ámbito de la Proyección.....	91
4.2. Selección del Método de Proyección	91
4.2.1. Mercado Potencial.	91
4.2.2. Mercado Disponible.	92
4.2.3. Mercado Efectivo.	93
4.2.4. Mercado Objetivo.....	93
4.3. Pronóstico de Ventas	94
4.4. Aspectos Críticos que Impactan el Pronóstico de Ventas	95
Capítulo V. Ingeniería del Producto	96
5.1. Estudio de Ingeniería	96
5.1.1. Diseño del Servicio.	96
5.1.2. Modelamiento y selección de Procesos Productivos.	96
5.1.3. Selección de Equipamiento.....	99
5.1.4. Distribución de Equipos y Maquinaria	99
5.2. Determinación del Tamaño	100
5.2.1. Recursos.....	101
5.2.2. Tecnología.	104
5.3. Consideraciones Legales	104

5.3.1. Identificación del Marco Legal.....	104
5.3.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa.....	104
5.4. Determinación de la Localización Óptima	105
Capítulo VI. Aspectos Organizacionales	107
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada	107
6.1.1. Visión.	107
6.1.2. Misión.....	108
6.1.3. Principios.	109
6.2. Formulación de la Estrategia de Negocio.....	110
6.2.1. Estrategias Genéricas.....	110
6.2.2. Estrategias Específicas.....	111
6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas	116
6.4. Consideraciones legales	117
6.4.1. Identificación del Marco Legal.....	117
6.5. Diseño de Estructura Organizacional Deseada	118
6.6. Diseño de los perfiles de puestos clave	119
6.7. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....	120
6.7.1. Políticas de Recursos Humanos.	121
Capítulo VII: Plan de Marketing.....	122
7.1. Estrategias de Marketing.....	122
7.1.1. Estrategia de Producto.....	123
7.1.2. Estrategia de Marca del Servicio.....	123
7.1.3. Estrategia de Precio	124
7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.....	125
7.2. Estrategias de Ventas	126
7.2.1. Estrategia de Posicionamiento.....	126
7.2.2. Plan de ventas.	126
7.2.3. Políticas de Servicios y Garantías.....	127
Capítulo VIII. Análisis Económico Financiero del Proyecto	128
8.1. Inversiones Estimadas del Proyecto	128
8.1.1. Inversión en Equipamiento.....	128
8.1.2. Activos Intangibles	129
8.1.3. Resumen de Inversiones	130

8.2. Inversión de Capital de Trabajo.....	131
8.2.1. Inversión en Materia Prima y Otros Materiales.	131
8.2.2. Inversión de Personal	132
8.3. Financiamiento	133
8.3.1. Estructura.....	133
8.3.3. Calendario de Cuotas, Intereses y Amortización.	133
8.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos.....	134
8.4.1. Ingresos.	134
8.4.2. Egresos.....	135
8.5. Estado de Ganancias y Pérdidas	135
Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera	137
9.1. Evaluación Financiera	137
9.1.1. Tasa de descuento COK.....	137
9.3. Análisis de Sensibilidad.....	139
9.4. Análisis de Escenarios	139
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
APENDICE	149

índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU REV.4	35
Tabla 2. Cuadro informativo de la empresa Falcon Motors Renta Car S.A.	38
Tabla 3. Cuadro informativo de la empresa Transanti S.R.L.....	39
Tabla 4. Evaluación de Amenaza de Nuevos Entrantes	45
Tabla 5. Evaluación de Poder de Negociación de los Proveedores	48
Tabla 6. Evaluación de Poder de Negociación de los Compradores.....	50
Tabla 7. Evaluación de Amenaza de servicios sustitutos	51
Tabla 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	52
Tabla 9. Tabla de valoración para la matriz de perfil competitivo.....	53
Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo.....	54
Tabla 11. Segmentación de empresas Retail.....	73
Tabla 12. Segmentación de las personas	74
Tabla 13. Datos de tasa de crecimiento promedio anual y ocupantes presentes con conexión a internet según los censos nacionales 2017.....	91
Tabla 14. Mercado Potencial Proyectado.....	92
Tabla 15. Mercado Potencial Proyectado en los próximos 5 años	92
Tabla 16. Mercado Disponible Proyectado en los próximos 5 años	92
Tabla 17. Mercado Efectivo Proyectado en los próximos 5 años	93
Tabla 18. Capacidad Efectiva de entregas por mes.....	94
Tabla 19. Capacidad Objetiva	94
Tabla 20. Pronostico de Ventas 2022 – 2026	95
Tabla 21. Ficha Técnica del Servicio Logístico	96
Tabla 22. Capacidad optima.....	101

Tabla 23. Calculo del volumen de compra por cliente	101
Tabla 24. Capacidad efectiva	101
Tabla 25. Recursos	102
Tabla 26. Determinación de la Localización Óptima	105
Tabla 27. Guía para elaborar la Visión de la empresa	107
Tabla 28. Guía para elaborar la Misión de la empresa.....	108
Tabla 29. Evaluación de Factores Externos (EFE).....	112
Tabla 30. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	113
Tabla 31. Matriz VRIO	116
Tabla 32. Perfil de puesto de Administrador.....	119
Tabla 33. Perfil de puesto de Programador.....	120
Tabla 34. Estimación de remuneraciones	121
Tabla 35. Tarifario de provincia de Huancayo	125
Tabla 31. Tarifario de provincia de Huancayo - II.....	125
Tabla 37. Inversión total en Equipamiento Tangible.....	129
Tabla 38. Inversión total en Activos Intangibles	129
Tabla 39. Resumen de Inversiones.....	130
Tabla 40. Participación según tipo de servicio	131
Tabla 41. Costo Individual por Traslado de Productos.....	131
Tabla 42. Inversión en Materiales para el servicio por tipo de servicio	131
Tabla 43. Inversión en Personal.....	132
Tabla 44. Estructura de Financiamiento del proyecto	133
Tabla 45. Cronograma de pagos del Financiamiento Anual.....	134
Tabla 46. Ingresos proyectados por tipo de servicio	134
Tabla 47. Ingresos proyectados basados en el precio	134

Tabla 48. Estructura de Costos	135
Tabla 49. Estado de Ganancias y Pérdidas	135
Tabla 50. Flujo de Caja	138

Índice de Figuras

Figura 1. Crecimiento del comercio Online durante los últimos años (2005-2020)	
Figura 2. Las cifras del Ecommerce 2020	20
Figura 3. Evolución del PBI (Var. % real anual) vs Países de la Región.....	29
Figura 4. Proceso de recuperación económica Perú 2020 - PBI (Var. % real anual)	30
Figura 5. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008-I al 2021-I.....	31
Figura 6. Producción del sector comercio, 2019 – 2021	32
Figura 7. Categorías de e-commerce con mayor crecimiento	34
Figura 8. Nota a la codificación 5229 – Otras Actividades de apoyo al transporte	35
Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter.....	36
Figura 10. Empresa Falcon	37
Figura 11. Empresa Transanti.....	39
Figura 12. Empresa Glovo.....	40
Figura 13. Empresa Olva Courier.....	40
Figura 14. Empresa Pedidos Ya.....	41
Figura 15. Empresa Llama food	42
Figura 16. Puntaje en el índice de Percepción de la Corrupción.....	58
Figura 17. PBI (Variación porcentual) 2015-2020	62
Figura 18. Evolución de la Inflación anual en Latinoamérica 2020-2021	63
Figura 19. Evolución de la incidencia de la pobreza monetaria total 2019-2020	64
Figura 20. Presencia Geográfica del grupo Falabella en Huancayo	74
Figura 21. Hogares con paquete de servicios de la Región Junín	75

Figura 22. Participación de personas según género.	77
Figura 23. Participación de personas según rango de edad.	78
Figura 24. Participación de personas según distrito de residencia.....	79
Figura 25. Frecuencia de compras por internet en las tiendas retail de la ciudad de Huancayo.	79
Figura 26. Porcentaje de compra en las tiendas virtuales retail ubicadas en la ciudad de Huancayo.....	80
Figura 27. Preferencia de medio de pago para compras por internet en la ciudad de Huancayo.	81
Figura 28. Porcentaje de preferencia de compras por internet según segmentación de productos.	81
Figura 29. Preferencias al momento de elegir la compra y características mínimas del servicio.	82
Figura 30. Porcentaje de preferencia de servicio de entrega o recojo en tienda.	83
Figura 31. Evaluación del costo del servicio de entrega a domicilio.....	84
Figura 32. Preferencias al momento de elegir el servicio de Retiro en Tienda.	84
Figura 33. Motivos por el cual las personas se limitarían a comprar por internet.	85
Figura 34. Aspectos de mejora en el servicio de Entrega a Domicilio.....	86
Figura 35. Selección de muestra para estudio cualitativo	87
Figura 36. Formula que se utilizó para el cálculo del mercado disponible.	92
Figura 37. Formula que se utilizó para el cálculo del mercado disponible.	93
Figura 38. Flujograma de proceso de servicios de entrega de mercadería domicilio	97
Figura 39. Marca IncaPower	99
Figura 40. Distribución de equipos y maquinarias.....	99

Figura 41. Recursos	101
Figura 42. Juego de mesa.....	102
Figura 43. Locker – estantería.....	103
Figura 44. Estantería metálica.....	103
Figura 45. Ubicación de la empresa.....	105
Figura 46. Principios de la empresa	109
Figura 47. Matriz IE	115
Figura 48. Estructura organizacional.....	119
Figura 49. Mix de marketing	122
Figura 50. Logotipo del negocio	124

Resumen

Si antes de la pandemia desatada en el mundo el año 2020, el servicio de delivery que brindaban las empresas de retail ubicadas en la provincia de Huancayo a sus clientes por sus compras online era ineficiente, después de la aparición de ésta, la situación se agudizó a tal extremo que las entregas se realizaban entre 7 a 10 días posteriores a la compra. Esta situación se mantiene hasta la fecha sin perspectivas de solución y constituye un grave problema para la mayoría de las empresas de Huancayo que ofrecen ventas online y entregas de sus productos vía delivery, en general, y para las empresas retail, en particular. Ello afecta su imagen y prestigio ante sus clientes y le resta credibilidad ante ellos.

Precisamente, realizamos el presente trabajo de investigación aplicada que tiene como objetivo general implementar un servicio logístico inmediato para las compras omnicanal de las empresas retail en la ciudad de Huancayo que permita entregas rápidas y efectivas de las compras que realizan sus clientes.

Para la investigación del presente problema y su conversión en una oportunidad de negocio fueron utilizados instrumentos de investigación cualitativa (focus group y entrevistas en profundidad) y cuantitativa (encuesta) sobre una muestra compuesta por 381 personas directamente vinculadas al problema. El resultado final de la aplicación de dichos instrumentos fue categórico y plantea la necesidad de poner en marcha nuestra idea de negocio que transforme el servicio delivery de las empresas retail de Huancayo y les permita no sólo retener a sus clientes, sino recuperar a aquellos que, en algún momento en el pasado, lo fueron y fidelizarlos por siempre.

Finalmente, concluimos en que resulta sumamente necesario implementar nuestra idea de negocio en febrero del 2022 proponiendo para ello un modelo logístico diferenciado basado en el uso de la tecnología, cumplimiento de tiempos y seguimiento de compras sin importar el canal digital por el cual fue realizada la compra por los clientes, determinándose, además, su factibilidad económica y financiera.

Palabras clave: Servicio logístico; compras omnicanal; compras online.

Abstract

If before the pandemic unleashed in the world in 2020, the delivery service provided by retail companies located in the province of Huancayo to their customers for their online purchases was inefficient, after its appearance, the situation worsened to such an extent. extreme that deliveries were made between 7 to 10 days after purchase. This situation continues to date with no prospect of a solution and is a serious problem for most companies in Huancayo that offer online sales and deliveries of their products via delivery, in general, and for retail companies, in particular. This affects your image and prestige with your clients and reduces your credibility with them.

Precisely, we carry out this applied research work whose general objective is to implement an immediate logistics service for omnichannel purchases of retail companies in the city of Huancayo that allows fast and effective deliveries of purchases.

For the investigation of this problem and its conversion into a business opportunity, qualitative (focus group and in-depth interviews) and quantitative (survey) research instruments were used on a sample composed of 381 people directly linked to the problem. The final result of the application of these instruments was categorical and raises the need to implement our business idea that transforms the delivery service of retail companies in Huancayo and allows them not only to retain their customers, but also to recover those who at some point in the past, they were and retain them forever.

Finally, we conclude that it is extremely necessary to implement our business idea in February 2022, proposing a differentiated logistics model based on the use of technology, time compliance and purchase tracking regardless of the digital channel through which the transaction was made purchase by customers, also determining its economic and financial feasibility.

Key words: Logistic services; omnicanal shopping; online shopping.

Introducción

Las entregas ineficientes (pérdida parcial o total de los productos a entregar), extemporáneas (entre 7 a 10 días, si no, es más) y no empáticas (de mala forma) por parte de los servicios tercerizados de deliveries de las empresas retails ubicadas en Huancayo a sus clientes online les viene generando a éstas ingentes problemas en cuanto a su imagen, prestigio y credibilidad.

Este problema que vienen enfrentando las empresas de retail establecidas en la ciudad de Huancayo constituye para los autores del presente trabajo de investigación aplicada una oportunidad de negocio. Para que ello se constituya en algo tangible, hemos analizado el problema y oportunidad siguiendo la estructura que el Programa Master of Business Administration de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental establece. Siendo así, en el Capítulo I del presente trabajo se plantean los temas relacionados con los antecedentes, el planteamiento del problema y oportunidad, los objetivos y la justificación teórica, práctica y metodológica del presente trabajo.

En el Capítulo II se abordan temas tales como el sector industrial, el análisis de la industria utilizando para ello las 5 Fuerzas de Porter determinando la situación de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo y, para conocer el entorno, se realizó el Análisis PESTEL. En tanto, el Capítulo III aborda el estudio del mercado, aplicando la segmentación a fin de determinar el público objetivo o target y sobre éste aplicar la investigación cualitativa y cuantitativa con sus respectivos instrumentos tales como focus group, entrevistas en profundidad y encuesta, respectivamente. A su vez, el Capítulo IV analiza los tipos de mercado como el potencial, disponible, efectivo y objetivo para determinar la trascendencia de éste.

El capítulo V abarca la ingeniería del proyecto y su viabilidad en cuanto a la infraestructura respectiva. En tanto, el Capítulo VI abarca la estructura organizacional de la empresa que se constituirá, determinándose la Misión, Visión y los Valores. De igual forma, se definen las estrategias genéricas y específicas que aplicará la empresa sobre la base de matrices tales como EFE, EFI e Interna Externa, así como la determinación de la ventaja competitiva a través de la matriz VRIO. Por último, se determina aquí el proceso para la constitución de la empresa.

A su vez, el Capítulo VII aborda el Plan de Marketing que establece las estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción.

De otro lado, el Capítulo VIII trata sobre el análisis económico financiero del proyecto que se divide en la evaluación económica y financiera, la inversión en equipamiento, en capital de trabajo, el resumen de las inversiones, el financiamiento y el presupuesto de ingresos y egresos. Por último, el Capítulo IX trata sobre la evaluación económica financiera, las ratios financieros, el análisis de sensibilidad y de escenarios.

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se plantean las conclusiones y recomendaciones de este.

Los autores

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

A través de los años hemos sido testigos de la evolución de la forma de establecer relaciones comerciales; desde el trueque hasta la revolución del Internet cuya demanda fue tan grande que los empresarios decidieron ofrecer sus productos y servicios por este último medio y así poder llegar a las personas que se encontraban en lugares alejados (Núñez & Riojas, 2013). Ya más adelante, con el paso de los años, el avance del internet y la tecnología empezamos a conocer el término E-commerce. Respecto a dicho proceso de evolución, traemos a colación lo siguiente:

En los años 90 con la aparición de nuevas tecnologías y herramientas informáticas, empieza a resonar con más fuerza el E-commerce en los principales países de Europa y América, tan fue así que, en los últimos 6 años, el comercio electrónico en Latinoamérica ha triplicado sus ventas (Vásquez & Zapata, 2018, p. 61)

Sin duda, el COVID-19 marca un antes y un después en la economía digital del país. Su impacto ha acelerado el comercio electrónico en 5 años en solo 3 meses, incluso se han incorporado categorías que no tenían participación en el sector. Podemos observar el crecimiento del comercio electrónico en la Figura 1 cuya información fue tomada de (CAPECE, 2021).

Figura 1.

Crecimiento del comercio Online durante los últimos años (2005-2020)



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021

Figura 2.

Las cifras del Ecommerce 2020

	Pre Cuarentena (Enero 2020)	Durante (Julio 2020)	Total Cierre 2020
Penetración del Ecommerce en el consumo a través de tarjeta	12.5%	45%	35%
Crecimiento del ecommerce (YTY)	43%	160%	50%
Compradores Online	6 millones	8.9 millones	11.8 millones
Ticket promedio	S/171	S/231	S/141
Penetración del ecommerce sobre el total del comercio	1.5%	3.5%	5%
N° de negocios que venden online	65,800	131,600	263,200
Penetración Ecommerce sobre el retail	2.8%	6%	8%

Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021

Con la llegada de la pandemia, la transformación digital ha sido un gran aliado para que los negocios puedan seguir operando ante esta nueva normalidad. Frente a este panorama, y según lo manifestado por (Zelada, 2020), las empresas han adoptado por la omnicanalidad como estrategia para diferenciarse, agregar valor y brindar la mejor experiencia de compra a sus clientes. Como menciona (Solanelles, 2003) "... aquellas que no centran sus estrategias en la experiencia del cliente están destinadas a desaparecer". (p. 15)

En el sector retail, el comercio omnicanal ha cambiado drásticamente la forma de operar, desde la forma en que sus clientes compran y como los retailers cubren las demandas de sus clientes como lo afirman (Romero, Núñez, & Maldonado, 2020) "... las estratégicas de omnicanalidad no han logrado madurez en términos de integración de los canales, las empresas de retail en el país, todavía se encuentran evolucionando de sus estratégicas de multi-canalidad" (p. 31), que provoca la insatisfacción de los clientes ya que la mayoría de retailers no contaban con el soporte tecnológico ni logístico para afrontar esta nueva normalidad y, hoy en día, las operaciones logísticas se han vuelto vitales para las empresas retail y muchas de ellas

tienen este proceso dentro de las mismas lo que ha generado retrasos, sobrecostos e insatisfacción en el cliente sin darse cuenta. Al respecto, (Inostroza, Lucero, & Andrés, 2005) señalan que “La externalización considera la utilización de operadores especializados que puedan realizar funciones, procesos o actividades por cuenta de la empresa redundando en el uso de mejores prácticas logísticas, optimización de costos y mejora de servicio hacia los clientes” (p. 46). En la ciudad de Huancayo, desafortunadamente, no se cuenta con ningún operador con experiencia destacable dentro de este sector.

Precisamente, este es el punto de partida del cual nace el presente trabajo de investigación que nos permitirá convertirnos en un operador de alto nivel para la industria del retail, comprometidos con nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra desde un punto de vista de cliente omnicanal.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

1.2.1. Problema.

La nueva forma de vida adoptada a raíz de la pandemia y del avance de la tecnología dio nuevos retos a las empresas que tuvieron que innovarse ante un cliente con nuevas exigencias. En este contexto un área especializada en toda empresa -más allá que sea proveedora de productos y servicios- que ha tenido un desarrollo acelerado ha sido el E-commerce.

Por ello es importante destacar la evolución del comercio electrónico en el mundo. En los años 90 con la aparición de nuevas tecnologías y herramientas informáticas, empieza a sonar con mucha fuerza el E-commerce en los principales países de Europa y América, tan es así que, en los últimos seis años, el comercio electrónico en Latinoamérica ha triplicado sus ventas.” (Vásquez & Zapata, 2018, p. 97).

Los retailers han tenido protagonismo en Huancayo desde el año 2012 cuyos servicios tuvieron una gran acogida por los pobladores y, hasta la presente fecha, este sector ha tenido un visible crecimiento, lo cual ha impactado positivamente en la forma de vida de los consumidores de la ciudad. El principal reto de la pandemia para las empresas retail no ha sido el comercio electrónico, ya que muchas de ellas han tenido ventas, aunque en pequeños porcentajes, por canales digitales. Desafortunadamente, no tuvieron una visión de cliente omnicanal, la cual era inalcanzable en un futuro lejano, pero la pandemia la trajo rápida e inesperadamente a nuestra realidad. Frente a este impacto, las herramientas logísticas que tenían estas empresas se vieron obsoletas e ineficientes.

Con la llegada de los retailers a la ciudad de Huancayo, se ha experimentado la digitalización de las compras; es por ello que desde este punto nace una oportunidad de negocio en base al estudio que realizaremos a este servicio que ofrecen estas empresas el cual ha tenido a muchos clientes insatisfechos por no contar con una logística adecuada. En la ciudad de Huancayo, los pedidos de los clientes suelen ser incumplidos en su compra inicial demorando éstos hasta 21 días en recibir su compra debido a que no cuentan con un operador logístico en la ciudad que les traiga oportunamente desde Lima sus productos adquiridos, lo cual genera una experiencia totalmente negativa de su compra.

1.2.2. Oportunidad.

Ante lo anteriormente expuesto, nace el planteamiento de la presente investigación, el cual nace como consecuencia de la necesidad detectada y el aumento de la demanda de este servicio. Está basado en ofrecer a las empresas de rubro retail un operador logístico de alto nivel y con altos niveles de compromiso. Nuestra primera oportunidad en (01) un grupo de retailers como es el grupo Falabella con alcance nacional y regional, nos permitirá mostrar nuestro servicio

que se basará en poder brindar una buena experiencia de compra, con implementación de tecnología, cumplimiento de tiempos y seguimiento de compras sin importar el canal digital por el cual fue realizado la compra. Además, tendremos como aspectos relevantes la adaptación, confidencialidad y flexibilidad, que permita que los otros retailers evalúen la posibilidad de externalizar el proceso logístico.

Finalmente, sustentaremos que es una oferta atractiva para nuestro cliente ya que logramos potenciar sus ventas por distintos canales y fidelizar a sus clientes brindándoles la mejor experiencia de compra, el cual permite beneficios para nuestra empresa y para nuestros clientes.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

1.3.1. Justificación Teórica.

El presente trabajo de investigación pretende implementar un modelo logístico para las empresas del sector retail de Huancayo como fase fundamental para lograr la experiencia de compra y la satisfacción del cliente en la última etapa del proceso de compra. Así mismo, demostrar que la externalización del servicio trae beneficios a las empresas, reduciendo costos, minimizando tiempos y generando la fidelización de sus clientes indiferentemente del canal del que realizó la compra.

Así mismo, el presente trabajo de investigación es justificable desde el punto de vista teórico en la medida que plantea el diseño y formulación de distintas estrategias en cada uno de sus componentes las cuales están basadas en marcos teóricos planteados por gurús reconocidos mundialmente, como (Porter M. , 2006) y (Armstrong & Kotler, 2017) sobre los temas de estrategias genéricas y 5 fuerzas de Porter y marketing mix, respectivamente.

1.3.2. Justificación Práctica.

La investigación beneficiará, en primera instancia, a las empresas retail del Grupo Falabella de la ciudad de Huancayo a las cuales plantearemos un modelo logístico que contribuirá a la gestión eficiente y eficaz de sus ventas para lograr la mejor experiencia de compra para sus clientes. Con este tipo de empresa en la región Junín, se pretende innovar lo cual llevará a los emprendedores del presente modelo de negocio a ser pioneros en la creación de este tipo de servicio en la ciudad de Huancayo.

Así mismo, el modelo de negocio que planteamos podrá ser aplicado por otras empresas del mismo sector en otras regiones del país, lo cual contribuirá a generar mayor valor para las mismas empresas en cuanto a mayores niveles de crecimiento, posicionamiento y rentabilidad en su sector y también para las regiones en donde se implementen y el país en su conjunto ya que, el modelo de negocio que planteamos impactará en mejorar los indicadores de desarrollo social tales como, reducción de la pobreza, extrema pobreza, fomento del empleo, mejora de los niveles de salud, educación, vivienda e infraestructura.

1.4. Objetivo General y Específico

1.4.1. Objetivo General del Proyecto.

Diseñar e implementar un servicio logístico diferenciado, inmediato y efectivo para el delivery de las compras omnicanal de los clientes de las empresas retail en la ciudad de Huancayo, en febrero del 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos del Proyecto.

- a. Determinar vía segmentación el target o público objetivo del presente proyecto y aplicar sobre el mismo los instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa determinando así el tamaño del mercado, en octubre del 2021.

- b. Diseñar la ingeniería del proyecto adecuando los activos correspondientes en el local y determinar las estrategias generales y específicas, así como las relacionadas con el plan de marketing, en noviembre del 2021
- c. Definir la evaluación económica financiera del proyecto, el presupuesto, el financiamiento y las ratios financieras que determinen la rentabilidad del presente, en diciembre del 2021.

1.5. Descripción del Producto o Servicio

Como empresa nueva se ofrecerá un servicio delivery mediante una flota de unidades de transporte de carga, los cuales tienen la capacidad para cubrir la demanda insatisfecha de las empresas retail ubicados en la ciudad de Huancayo de manera eficiente y de acuerdo con lo establecido por el Gobierno Central, se cumplirán todos los protocolos de bioseguridad y lograremos cubrir estas necesidades de la mano con nuestro personal capacitado.

La empresa “Logistik” tiene como eslogan “La excelencia es nuestro compromiso”, la cual se materializará alcanzando un servicio de excelencia para nuestros clientes y para los clientes de éstos, ofreciendo un servicio que se ajuste a sus necesidades con altos niveles de compromiso para los clientes. En resumen, las empresas retails tercerizarán sus procesos de entrega de sus productos a sus clientes a través del servicio que les brindaremos.

Sobre el tema de tercerización, Inostroza (2005), señala lo siguiente:

La externalización considera la utilización de operadores especializados que puedan realizar funciones, procesos o actividades por cuenta de la empresa redundando en el uso de mejores prácticas logísticas, optimización de costos y mejora de servicio hacia los clientes. En la variedad de operadores logísticos, existen operadores especializados en las diferentes industrias de la economía, tales como; Piscicultura, Congelados, Materiales de Construcción, Farmacéuticas etc., pero existe una industria en la que no podemos encontrar ningún

operador con experiencias destacables en compañías asociadas al retail.

Por ello entendemos que:

El retail e-commerce o venta minorista por Internet está relacionado con bienes físicos, tiendas por departamento, supermercados e incluso centros comerciales. Estos pueden incluir muebles, hogar (la categoría que lideró el consumo online en el 2020), electrodomésticos, decoración del hogar, ropa, cosméticos, moda accesorios y electrónica. Este sector es el que mayor participación ha ganado y ha crecido 250% en el 2020 (Solanelles, 2003).

Por lo cual tenemos el compromiso de contribuir con el crecimiento del sector con todas las exigencias, innovaciones y retos que se presenten. Para ello contaremos con tres procesos fundamentales en nuestro servicio, los cuales serán pilares de nuestra atención.

1.5.1. Stock.

El stock de las ventas que se generan en las páginas web, app o teléfono de las empresas retail ubicadas en la ciudad de Huancayo serán recolectadas con una de estas unidades de transporte de carga de sus almacenes centrales ubicados en la ciudad de Lima. Inicialmente, esta actividad de recolección se propone realizar en un horario determinado por cada almacén a coleccionar.

1.5.2. Entrega.

Luego de la recolección del stock, estas unidades de transporte de carga retornarían a la ciudad de Huancayo para cumplir con la entrega. Para ello, previamente, se armaría una hoja de ruta para optimizar tiempos de reparto y lograr la efectividad que necesitamos para cumplir con los tiempos de entrega.

Las unidades de transporte de carga estarán identificadas con el logo de la empresa, así como también el personal de reparto utilizará un uniforme y carnet que los identificará. También contarán con un protocolo de comunicación para realizar las entregas a los clientes finales y garantizar un servicio cordial y eficiente.

1.5.3. Trazabilidad.

Para el registro de la trazabilidad de la actividad, proponemos contar con CRM Salesforce, seguimiento GPS para las unidades logísticas en una central ubicada en la ciudad de Huancayo, y para nuestros operadores planteamos el uso de una App para el ingreso de la data documentaria tanto de recepción como entrega de mercadería.

1.6. Alcances y Limitaciones de la Investigación

La presente propuesta para la implementación de un servicio logístico inmediato estaría ubicada en la ciudad de Huancayo, con cobertura en la región Junín. La proyección del plan de negocio para este proyecto es de cinco años que comprende el periodo 2022 al 2027.

Entre las limitaciones que consideramos para este proyecto podemos mencionar la reducida información sobre las compras digitales en la ciudad de Huancayo en las diferentes empresas retail.

Capítulo II: Estructura de la Industria

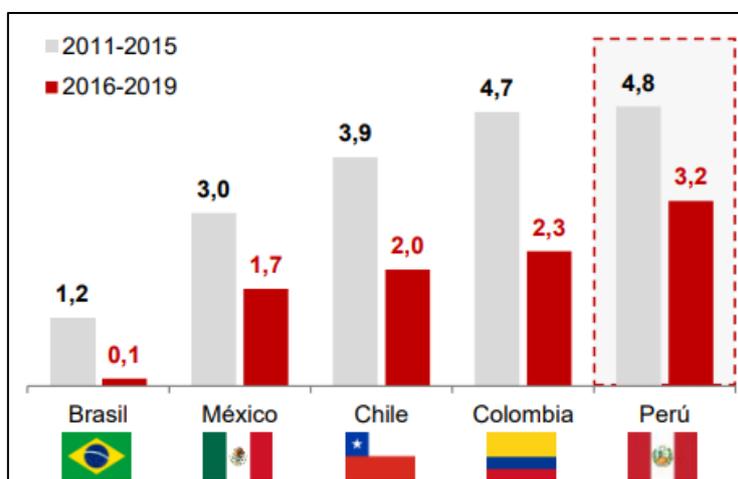
2.1. Descripción del Estado actual de la Industria

La propuesta de negocio que se plantea en este proyecto denominado “servicios logísticos” se encuentra dentro del sector económico terciario o de servicios, pero depende en gran medida del sector comercio, por lo cual evaluaremos este sector en los últimos 5 años. Así mismo, evaluaremos la situación actual y su proyección a 5 años.

A nivel región se puede mencionar que el Perú en el periodo 2016 – 2019, en comparación al periodo 2011 – 2015, aún mantenía un liderazgo con respecto al crecimiento del PBI con un 3,2% en este último periodo, (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) “favorecida por la mejora progresiva de la demanda interna, destacando la inversión privada y la resiliencia del consumo privado, y por la dinámica favorable de las exportaciones” (p. 105).

Figura 3.

Evolución del PBI (Var. % real anual) vs Países de la Región



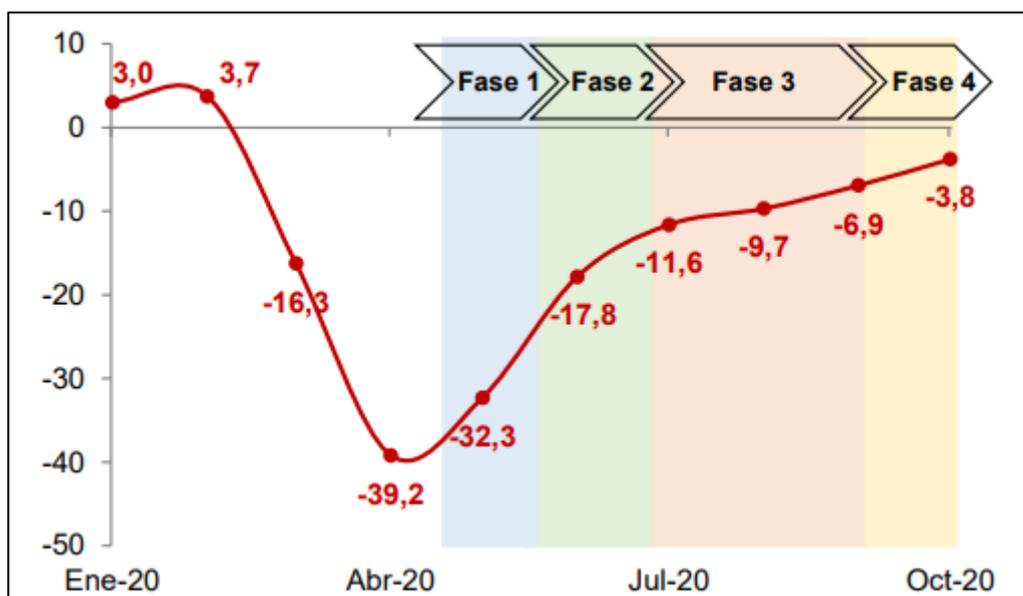
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2021

En los primeros meses del año 2020, el PBI se mantenía en un ritmo de crecimiento de 3,0% y 4,0% en los meses de enero y febrero respectivamente. Desafortunadamente, con la llegada del SARS-CoV-2 al país y las medidas tomadas por el gobierno de turno con respecto a la inmovilización social obligatoria con el propósito de contener el virus (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), “el PBI se contrajo en -11,1% como consecuencia de la reducción de la demanda interna en -10,1%, principalmente por la disminución del consumo de las familias en -8,8% y la inversión bruta fija que decreció en 15,6%” (p. 19).

El gobierno de turno también se planteó un proceso de recuperación económica que consistía en 4 fases. Como lo señala el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) dicho proceso se viene “impulsando por la apertura de actividades y la implementación del Plan Económico frente al COVID-19, lo cual se viene reflejando en la mejora de los indicadores macroeconómicos” (p. 26) como son el PBI.

Figura 4.

Proceso de recuperación económica Perú 2020 - PBI (Var. % real anual)



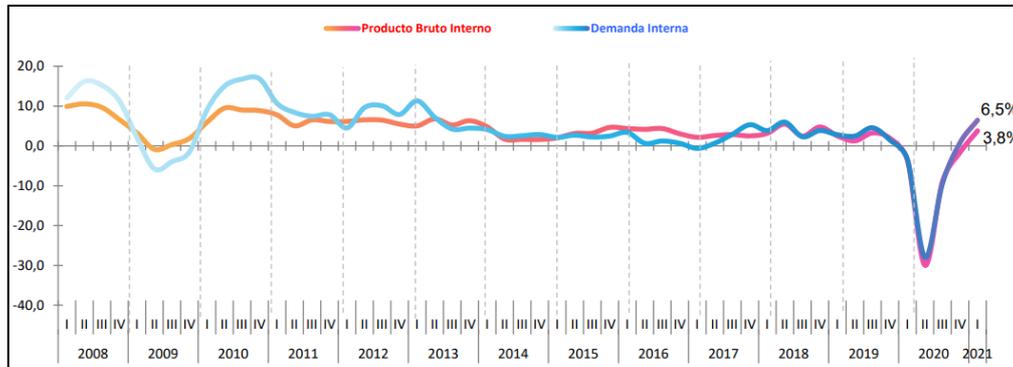
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2021

Según los boletines del (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020) referentes al comportamiento de la Economía Peruana en el primer trimestre de 2021, “el PBI a precios constantes de 2007, creció 3,8%

respecto a similar periodo del año anterior, lo cual constituyó un buen desempeño después de cuatro trimestres consecutivos de contracción” (p. 26).

Figura 5.

Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008-I al 2021-I



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

Nota. (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) - Año Base 2007=100

Este buen desempeño, en el primer trimestre de 2021, se debe a la recuperación de la demanda interna que creció 6,5% debido al incremento de la inversión bruta fija en 30,4%, el consumo de las familias en 2,1% y el consumo del gobierno en 7,2%. También ocurrió que las exportaciones de bienes y servicios se contrajeron en -5,5%, mientras que, las importaciones se incrementaron en 5,0%.

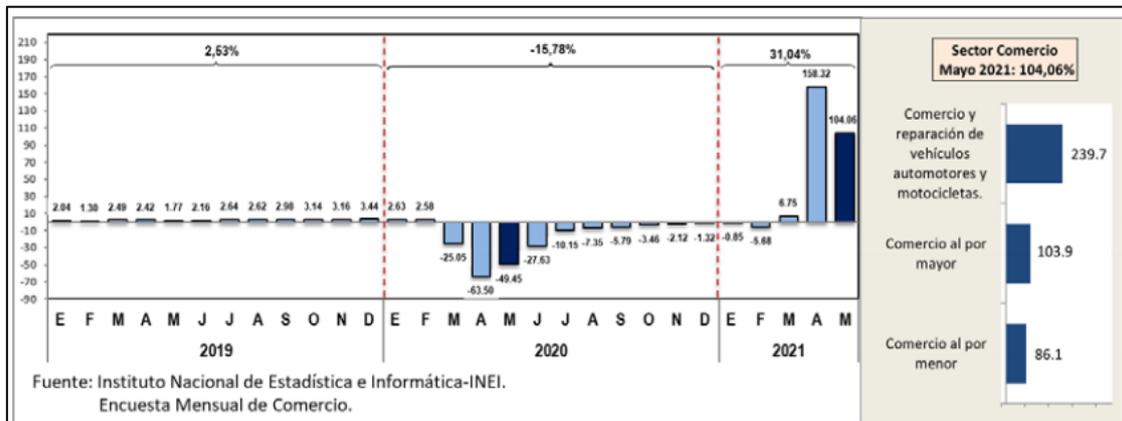
Según el diario (El Peruano, 2021) el PBI crecería 34,4% en el segundo trimestre de acuerdo con lo que proyectaron los analistas del Focus Economics Consensus Forecast Latin Focus. Por otro lado, en el (MEF, 2020), se indica que “el 2021 se registrará un rebote estadístico en todos los sectores económicos, lo que permitirá que el PBI alcance una tasa de crecimiento de 10,0%” (p. 145). Así mismo en este mismo informe se destaca que debido a la recuperación de la economía del 2021, entre los años 2022 y 2026 se proyecta un crecimiento promedio de 4,1% anual, según el MEF (MEF, 2020), “favorecido principalmente por la normalización de operaciones de las actividades económicas; el fortalecimiento de la demanda interna, asociado a la construcción de proyectos de inversión minera y no minera, que impulsara el empleo y el consumo de las familias” (p. 90).

Con respecto al PBI por sectores económicos, el sector servicios en el periodo 2015 – 2019 mantuvo una participación de 62,6% frente a los otros sectores, logrando mantener un crecimiento de 3,7% en el mismo periodo.

Con respecto al PBI según la actividad económica, el comercio en el periodo 2015 – 2019 mantuvo una participación de 10,5% frente a las otras actividades, logrando mantener un crecimiento de 2,5% en el mismo periodo.

Figura 6.

Producción del sector comercio, 2019 – 2021



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

Nota. (Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior)

La actividad comercial aumento 104.06% en mayo de 2021 al compararlo con el mismo mes del año anterior. También es importante mencionar que este sector creció 31,04% en los primeros cinco meses del año. Estos resultados fueron favorables debido a la reanudación de las actividades económicas, en el marco de las medidas dispuestas por el gobierno según el nivel de alerta, mediante el Decreto Supremo N° 076-2021-PCM, que prorroga el Estado de Emergencia Nacional.

El comercio al por menor aumento en 86,13% y este crecimiento está asociado al aumento de la venta de tiendas por departamento (retail) debido a la implementación de nuevas estrategias de mercado, tendencia positiva a la venta de computadoras para uso personal y renovación de equipo, el incremento de ventas de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, la venta de productos nuevos en almacenes especializados, por aperturas de tiendas, venta de electrodomésticos, muebles, aparatos de iluminación y

otros artículos del hogar, también por las campañas publicitarias, promociones y descuentos bajo el formato “combos” por el Día de la Madre.

En el 2020, la mayoría de los sectores han presentado una contracción en su crecimiento como consecuencia de la aparición de la pandemia. Las ventas online (comercio electrónico) y los pagos digitales fueron los más favorecidos; en particular, estos dos sectores “no solo se mantendrán, si no que irá aumentando hasta el cuarto trimestre del 2020” (CAPECE, 2021).

Según una publicación en (America Retail, 2021), la pandemia marcó el inicio de la era de la disrupción digital en negocios tradicionales, lo cual se vio impulsado por el aislamiento social obligatorio decretado por el gobierno. La tendencia ahora muestra un aumento de canales digitales que incrementan el tráfico en los sitios web de compra y venta. El Perú se ha mostrado como uno de los países de la región con mayor inclinación hacia estas plataformas, de tal manera que las ventas digitales aumentaron en un 240%, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

El comercio electrónico en el Perú creció 50% en el 2020, alcanzando los US\$ 6.000 millones según los datos recogidos por CAPECE de los diversos medios de pago. En el 2021 el crecimiento del e-commerce no se ha detenido y durante el primer trimestre del año se alcanzaron picos del 65% a comparación de la primera semana del año. También según (CAPECE, 2021) se indica que “antes de la pandemia había alrededor de 65,800 comercios que vendían de manera online. Para el cierre del 2020, se contabilizaron alrededor de 263,200 comercios que venderían mediante esta modalidad” (p. 35).

Los supermercados en sus ventas por canales digitales tuvieron un crecimiento de 414% y un ticket promedio de S/. 401 soles; los mayoristas crecieron 2,171% con un ticket promedio de S/. 219 soles, esto en el 2020.

Para el 2021, los Marketplaces, plataformas de distribución de productos de terceros, se han posicionado con un 295% de crecimiento. Las Apps de delivery también mantienen un crecimiento sostenible de 233%. Todo ello nos indica que, según (DATA, 2020), el e-commerce ha tenido una evaluación positiva en el Perú. “Durante los últimos 5 años, el retail por

Internet ha crecido de manera notable, comparado con años anteriores, dejando evidencias claras que los peruanos están apostando cada vez más por los canales digitales para realizar sus compras de productos y servicios” (párr. 4)

Por lo tanto, podríamos mencionar que estamos frente a una evidente oportunidad de negocio como resultado del incremento muy marcado de las ventas omnicanal de las empresas retail, lo cual nos lleva a diseñar, formular y consolidar un servicio logístico a la medida de esta coyuntura.

Figura 7.

Categorías de e-commerce con mayor crecimiento



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021.

2.2. Análisis del Sector Industrial

Los servicios tercerizados han generado grandes beneficios para las empresas en cuanto a optimización de recursos, lo cual ha generado un mayor dinamismo entre empresas. En palabras de (Peñaranda, 2018), “la actividad de servicios tiene una gran relevancia a nivel mundial, aporta más de dos tercios de la producción mundial y es la principal fuente de empleo en las economías más importantes del mundo” (p. 7). Con ese objetivo, brindaremos un servicio logístico que satisface no solo las necesidades de una empresa retail, al mismo tiempo que satisface a su cliente final con la mejor experiencia de compra.

Tabla 1.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU REV.4

Clasificación Industrial Internacional Uniforme	
Sección:	H – Transporte y almacenamiento
División:	52 – Depósito y actividades de transporte complementarias
Clase:	5229 – Otras actividades de apoyo al transporte
CIIU:	5229 – Otras Actividades de apoyo al transporte

Fuente. Elaboración propia

Figura 8.

Nota a la codificación 5229 – Otras Actividades de apoyo al transporte

CIIU4	Descripción	Incluye	No incluye
5229	Otras actividades de apoyo al transporte	Esta clase comprende las siguientes actividades: - Servicios de transitarios; - Organización o coordinación de operaciones de transporte por tierra, mar y aire; - Organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); - Actividades logísticas, es decir, planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; - Emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque. - Actividades de agentes de aduanas. - Actividades de transitarios de flete marítimo y flete aéreo. - Contratación de espacio en buques y aeronaves. - Manipulación de mercancías, por ejemplo, embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga.	No se incluyen las siguientes actividades: - Actividades de mensajería, véase la clase 5320. - Contratación de seguros de transporte terrestre, marítimo y aéreo, véase la clase 6512. - Actividades de agencias de viajes, véase la clase 7911. - Actividades de operadores turísticos, véase la clase 7912. - Actividades de asistencia turística, véase la clase 7990.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Esta herramienta creada por Michael Porter en el año de 1979 explica cómo estas 5 fuerzas convergen para crear un escenario dónde la futura empresa se desarrollará. El famoso gurú del planeamiento estratégico, (Porter M. , 1991), lo explica así:

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

(Porter, 2006, p. 125)

De esta manera, podemos evaluar estratégicamente el sector para poder desarrollar nuestro proyecto, definir la factibilidad, la competencia y la rentabilidad de esta. A continuación, se detallan en la figura las cinco fuerzas y la forma en como convergen, analizaremos cada una de ellas y obtendremos un resultado que nos permitirá

determinar cuál es nuestra actual situación en la industria y, en función a ello, tomar las decisiones más acertadas para efectuar los cambios que sean necesarios.

Figura 9.

Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Mercadotecnia Total, 2016

2.2.1.1. Rivalidad entre competidores actuales

Logistik cuenta con competidores a nivel nacional y regional, los cuales dividiremos en dos grupos: con alcance nacional y con alcance local. Entre los competidores con alcance nacional, encontramos a aquellas con las que ya viene trabajando el grupo Falabella ya que vienen trabajando desde Lima hacia las distintas partes del país; y las de alcance local vendrían a ser aquellos Deliveries existentes en Huancayo que hacen servicios de entrega, sin embargo, no trabajan directamente con las empresas retail y algunas existentes son informales.

A. Competidores con Alcance Nacional

Los principales competidores son estas cuatro empresas que trabajan de manera directa con el grupo Falabella, empresas que vienen trabajando desde la filial principal hacia las sedes de provincias, estas son:

- ✓ Falcon Motors: La empresa es mayormente conocida por la venta de vehículos, sin embargo, viene brindando servicios logísticos al grupo Falabella recogiendo los pedidos desde su almacén y distribuyéndolos a la última milla; su única sede se encuentra en la ciudad de Lima lo cual ha tenido buen impacto en esta ciudad, pero dificultando su llegada a provincias, por lo que consideramos una competencia media, ya que podría establecerse en otras regiones en un futuro por la demanda existente.

Figura 10.

Empresa Falcon



Fuente. Páginas Amarillas de Perú

Tabla 2.

Cuadro informativo de la empresa Falcon Motors Renta Car S.A.C.

Falcon Motors Renta Car S.A.C.	
Número De Ruc:	20525118364 - Falcon Motors Renta Car S.A.C.
Representante Legal:	Falcon Guardia Ricardo Zenón Gerente General desde: 09/02/2010
Tipo Contribuyente:	Sociedad Anónima Cerrada
Nombre Comercial:	-
Fecha De Inscripción:	12/03/2010
Fecha Inicio De Actividades:	09/04/2010
Estado Del Contribuyente:	Activo
Condición Del Contribuyente:	Habido
Dirección Del Domicilio Fiscal:	Pq. Unión Panamericana Nro. 163 Int. F Urb. Balconcillo Lima - Lima - La Victoria
Sistema de Emisión De Comprobante:	Manual/Computarizado
Sistema De Contabilidad:	Manual/Computarizado
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4923 - Transporte de Carga Por Carretera Secundaria 1 - 4510 - Venta de Vehículos Automotores Secundaria 2 - 7730 - Alquiler y Arrendamiento de otros tipos de Maquinaria, Equipo y Bienes Tangibles
Comprobantes De Pago C/Aut. De Impresión (F. 806 U 816):	Factura Boleta de Venta Nota de Crédito Guía de Remisión – Transportista
Sistema De Emisión Electrónica:	Factura Portal desde 19/03/2019 Boleta Portal desde 11/08/2020
Afiliado Al Ple Desde:	01/01/2016

Fuente: Información de la empresa, según plataforma de SUNAT

- ✓ Transanti: Esta empresa tiene como domicilio fiscal la ciudad de Arequipa. Sobre ésta, podríamos decir que es una de las que se encuentra descentralizada. Ha logrado satisfacer las necesidades de la ciudad, aunque ha tenido dificultades en el tiempo de entrega ya que espera la llegada de la mercadería para su repartición lo cual ha causado incomodidad con la última milla. Consideramos a esta empresa con competencia media baja.

Figura 11.

Empresa Transanti



Fuente. Transanti SRL

Tabla 3.

Cuadro informativo de la empresa Transanti S.R.L.

TRANSANTI S.R.L.	
Número De Ruc:	20600021576 - TRANSANTI S.R.L.
Representante Legal:	Del Carpio Cárdenas Elia Clemencia Gerente General desde: 14/11/2014
Tipo Contribuyente:	Sociedad Comandita de Responsabilidad Limitada
Nombre Comercial:	-
Fecha De Inscripción:	24/12/2014
Fecha Inicio De Actividades:	01/04/2015
Estado Del Contribuyente:	Activo
Condición Del Contribuyente:	Habido
Dirección Del Domicilio Fiscal:	Mza. 8 lote. 50 urb. Heresi (Residencial Los Almendros 100a) Arequipa - Arequipa - Cayma
Sistema de Emisión De Comprobante:	Manual
Sistema De Contabilidad:	Manual/Computarizado
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4923 - Transporte de Carga Por Carretera
Comprobantes De Pago C/Aut. De Impresión (F. 806 U 816):	Factura Boleta de Venta Guía de Remisión - Transportista

Fuente: Información de la empresa, según plataforma de SUNAT

B. Competidores con Alcance Local

Estos competidores son indirectos, ya que no trabajan directamente con el grupo Falabella, sin embargo, tienen a cargo el delivery de estas empresas de manera indirecta. En su mayoría, son empresas de alimentos y al no tener la relación directa, se eximen de diferentes responsabilidades trasladándolas al consumidor final.

Los Deliveries competidores más destacados a nivel local que han tenido protagonismo a raíz de la pandemia son Glovo, Olva Courier, Pedidos Ya y Llamafod, sin embargo, cabe mencionar que también se han originado emprendimientos con el mismo giro que no se han formalizado. Estas empresas trabajan a través de aplicaciones obtenidas a través de Play Store y App Store como podemos apreciar a continuación:

Figura 12.

Empresa Glovo



Fuente. Aplicativo Glovo (AppStore - Apple)

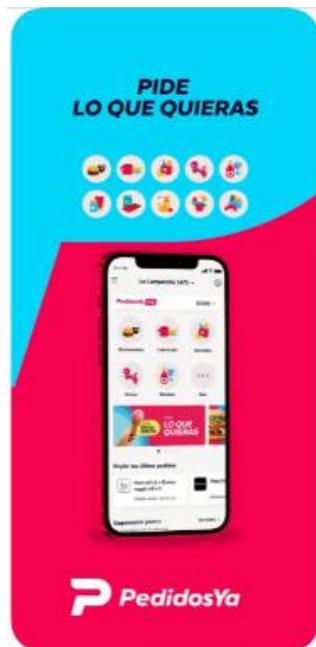
Figura 13.

Empresa Olva Courier



Fuente. Olva Courier – Pagina Web

Figura 14.
Empresa Pedidos Ya



Fuente. Aplicativo Pedidos Ya (AppStore - Apple)

Figura 15.

Empresa Llama food



Fuente. Aplicativo Llama Food (AppStore - Apple)

A manera de conclusión, podemos decir que nuestros mayores competidores serían los que ya vienen trabajando con el grupo Falabella. A medida que empiecen a descentralizar sus operaciones y con respecto a nuestros competidores con alcance local, tendríamos que esperar a que se desarrollen como un operador logístico para Huancayo, formal y que cree una alianza con el grupo.

Finalmente, por lo anteriormente descrito, podemos decir que la competencia es media, mientras no existan o implementen un operador logístico como tal en la ciudad de Huancayo.

2.2.1.2. Amenaza de nuevos entrantes

Según (Porter, 2006) “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, (...) ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.” (p. 2). Para ello, Porter nos brinda seis criterios importantes basados en

barreras de entradas que debemos tener en cuenta para la evaluación de los nuevos entrantes. A continuación, evaluaremos estos seis puntos para la amenaza de nuevos entrantes a nuestro mercado, divididos en barreras de entradas y barreras de salida.

A. Capital

Una inversión significativa puede significar que el ingreso de nuevos competidores sea imposible. Para el proyecto el capital estará conformado principalmente por unidades de transporte y un lugar dónde se guarden los mismos. La inversión es medianamente alta, lo que significa que el capital constituye una barrera de entrada.

B. Diferenciación del producto

La diferenciación de un producto o servicio genera una barrera de entrada de nuevos competidores. Logistik será el único operador logístico en la ciudad de Huancayo lo que permite hacer una gran diferencia con los servicios deliveries existentes, por lo que constituye una barrera de entrada alta ya que los futuros entrantes, así como se hizo en su momento, tendrían que innovar o reinventarse para lograr diferenciar su servicio, lo que también significa una mayor inversión

C. Economía de escala

Cabe señalar que para Logistik hay dos sectores importantes para su desenvolvimiento en el mercado, el sector de transportes, donde se encuentran los deliveries, couriers y otros y el sector retail. En ambos sectores se ha observado un crecimiento exponencial durante la pandemia, como menciona (CAPECE, 2021) “Este sector es el que mayor participación ha ganado y ha crecido 250% en el 2020” (p. 16) y se ha generado, en cierto grado, una dependencia; lo que permite a nuestra

empresa a ofrecer este servicio a este tipo de empresas que ya se han descentralizado desde hace algunos años, pero no contaron con las exigencias de la nueva normalidad.

D. Curva de Aprendizaje

Los niveles de aprendizaje de las operaciones en el sector se han vuelto conocidas y cada vez más especializadas y sistematizadas. En general, los procesos que se implementarán para las operaciones de Logistik son sencillos y de fácil aprendizaje; sin embargo, el hecho de estar renovando permanentemente la tecnología para hacer óptimos los procesos, puede constituirse en una barrera de entrada alta dificultando el ingreso de futuros competidores.

E. Tecnología

La empleabilidad de la tecnología representa un factor importante para este tipo de negocio. Logistik pretende brindar un servicio inmediato a las compras omnicanal de las empresas retail de Huancayo. Para ello, el dominio y el uso de tecnologías será vital para agilizar los procesos y brindar un servicio de calidad. Todo ello nos llevaría a determinar que la tecnología sí representaría una barrera de entrada alta.

F. Subsidios

Con la llegada de la pandemia, el Estado ha lanzado el FAE para las MYPES (Fondo de Apoyo Empresarial) para contribuir con la reactivación económica otorgando créditos hasta por S/ 4000 millones; lo que significa que las pequeñas y medianas empresas, que son las de mayor volumen en el país, se han beneficiado para seguir en vigencia o para emprender. Para el sector transporte no existe, actualmente, algún tipo de subsidio dirigido hacia estos.

G. Activos especializados

Una empresa cuanto más especializada, necesita activos que, por lo general, son muy valorizados y diseñados para tareas muy específicas, lo cual puede constituir un problema al momento de pretender liquidarlas. Para Logistik, los activos especializados no constituyen una barrera de salida. Se entiende que, ante una eventual salida del mercado, no se tendría alguna dificultad en encontrar ofertantes para la compra de activos a liquidar. Los activos más especializados serían ofrecidos al amplio sector del transporte en general.

H. Emociones

La principal emoción que queremos generar con nuestros clientes es la confianza en nuestro servicio, sin embargo, no es un factor fundamental para evitar la salida del mercado y/o migrar a otro sector.

A continuación, se asignará una puntuación a cada ítem de una escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. Esto nos permitirá evaluar la amenaza de nuevos entrantes.

Nivel	Ponderación
Muy alto	1
Alto	2
Medio	3
Bajo	4
Muy bajo	5

Tabla 4.

Evaluación de Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras de Nuevos Entrantes	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Total
Barreras de Entrada						
Capital		4				4
Diferenciación de Productos		4				4
Economía de Escala				2		2

Curva de Aprendizaje		2	2
Tecnología	5		5
Subsidios		1	1
Barreras de Salida			
Activos Especializados		1	1
Emociones		1	1
PROMEDIO			2.5

Fuente. Elaboración Propia

El resultado obtenido fue de 2.5, lo que indica que la entrada de nuevos competidores es media. Esto debido a que el negocio cuenta con algunas barreras de entradas altas como el capital, la diferenciación y la tecnología, pero contamos también con barreras bajas lo que equilibra el panorama y hace que nuestro servicio sea medianamente replicable.

2.2.1.3. Poder de negociación con los proveedores

Para comprender el poder con el que cuentan los proveedores, (Porter, 2008) señala que “los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria incapaz de transferir los costos a sus propios precios” (p. 4). Es decir, que, si no se cuenta con un portafolio variado de proveedores, este ofertará los productos o servicios a precios elevados, ocasionando el traslado de los mismos a nuestros propios precios, lo que puede ocasionar que no seamos competitivos en el mercado.

Al ser una empresa de servicios, no se tiene una materia prima como tal, por lo que nuestros proveedores serían principalmente de insumos, servicios básicos como agua, electricidad, internet, entre otros y proveedores de activos como los camiones, muebles, encerados, útiles, entre otros.

Sin embargo, es necesaria la evaluación de los criterios con respecto a los proveedores para la empresa que se propone:

A. Cantidad de Proveedores

Para lo anteriormente descrito, la gama de proveedores es muy diversa, por lo que los precios varían desde lo más económico hasta más caro de acuerdo con la necesidad de la empresa. Por ello, este criterio es de bajo impacto.

B. Sustitutos de Proveedores

El principal requerimiento para la empresa serán los activos, en este caso, nuestras unidades de transporte, por lo que será crucial el momento de compra, ya que un alza de sus precios podría significar una inversión difícil de recuperar. Ante ello, consideramos a este criterio de bajo impacto.

C. Importancia para el proveedor

Debido a la gran cantidad de proveedores, podemos decir que éstos mantendrán precios razonables y negociables logrando prolongar los vínculos empresariales. El impacto de este criterio es medio.

D. Diferenciación de productos de los proveedores

Este criterio es de impacto bajo, debido a que los productos o servicios ofrecidos por los proveedores no son especializados por lo que el valor agregado dependerá de la oferta de estos.

A continuación, se asignará una puntuación a cada ítem de una escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. Esto nos permitirá evaluar el poder de negociación de los proveedores.

Nivel	Ponderación
Muy alto	1
Alto	2
Medio	3
Bajo	4
Muy bajo	5

Tabla 5.

Evaluación de Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Total
Cantidad de proveedores					1	1
Sustitutos de proveedores				2		2
Importancia del proveedor			3			3
Diferenciación de los productos de los proveedores					1	1
	PROMEDIO					1.75

Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido fue de 1.75, lo que indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Esto debido a la gran variedad de proveedores en insumos, activos y materiales.

2.2.1.4. Poder de negociación de los compradores

Por otro lado, tenemos al poder que poseen los compradores con respecto a un mercado. Sobre este tema, (Porter M. , 2006), afirma lo siguiente:

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. (Porter, 2006, p. 6)

Esto quiere decir, que los compradores tienen el poder de bajar los precios exigiendo una mayor calidad o un mejor servicio, ocasionando que se incrementen nuestros costos lo que, en consecuencia, podría llevar a un mercado o empresa a quebrar.

Para determinar el poder de los compradores en Logistik, evaluaremos los siguientes parámetros:

A. Concentración Geográfica

La necesidad de contar con un operador logístico es apremiante para las empresas retail de la ciudad de Huancayo, por lo que este servicio cubriría una necesidad importante. Sin embargo, en Huancayo, no se encuentran en agrupación que

les permita tener influencia en los precios relacionados a nuestro emprendimiento.

B. Manejo de Información

Ante la actual era de la virtualidad, los compradores directos de las empresas retail tienen el poder de comprar a través de cualquier canal digital con el que dispongan, por lo que es necesario la atención de sus pedidos ya que son de mayor demanda que años anteriores.

C. Productos Estandarizados

Al ser el primer operador logístico que trabajará directamente con las empresas retail, brindamos un servicio diferenciado y exclusivo en la ciudad de Huancayo, lo que nos permitirá mantenernos como aliado estratégico de dichas empresas al satisfacer una necesidad apremiante.

D. Integración hacia atrás

Las tiendas físicas, a la fecha, ha retomado sus actividades, permitiendo a los clientes finales poder trasladar sus compras. Sin embargo, hay factores que aun los mantienen realizando las compras desde la comodidad y seguridad de sus hogares.

A continuación, se asignará una puntuación a cada ítem de una escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. Esto nos permitirá evaluar el poder de negociación de los compradores.

Nivel	Ponderación
Muy alto	1
Alto	2
Medio	3
Bajo	4
Muy bajo	5

Tabla 6.

Evaluación de Poder de Negociación de los Compradores

Poder de Negociación de los compradores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Total
Concentración Geográfica					1	1
Manejo de Información	5					5
Productos estandarizados					1	1
Integración hacia atrás			3			3
	PROMEDIO					2.5

Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido fue de 2.5, lo que indica que el poder de los compradores es medio. Esto se debe a que los clientes finales de las empresas retail exigirán a las mismas mayor calidad y mejor servicio; esta exigencia será trasladada a nosotros a través de la exigencia de la empresa retail. Sin embargo, no tienen poder o influencia directa con nuestra empresa.

2.2.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Como lo menciona (Porter, 2006) “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.” (p. 78).

El poder con el que cuentan los sustitutos ante un mercado es que, si las empresas no se diferencian, éstas pueden poner un techo en el precio, por lo que puede resultar un impedimento para el crecimiento de la empresa y sufrir en términos de rentabilidad. Para ello, evaluaremos dos importantes aspectos para saber qué poder tienen los sustitutos en nuestro emprendimiento.

A. Actividad de desempeño

Los servicios sustitutos serían las empresas de delivery y aquellas que ya vienen trabajando con las empresas retail en las sedes de Lima. Por un lado, las empresas de delivery no cuentan con la capacidad para trabajar exclusivamente para estas empresas; así mismo, en la ciudad de Huancayo, en la mayoría de los casos, las empresas son informales, por lo que

no los convierte tener un sustituto potencial. Y, por otro lado, las empresas que ya vienen trabajando en la sede de Lima, tendrían que implementar una sede en la ciudad de Huancayo para poder competir al nivel de lo que queremos brindar.

B. Actividad de costo

Los costos para que nuestros sustitutos, mencionados anteriormente, puedan competir al nivel de nuestro emprendimiento es alto, ya que implicaría invertir en activos de mayor volumen y mayor especialización.

A continuación, se asignará una puntuación a cada ítem de una escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. Esto nos permitirá evaluar la amenaza de servicios sustitutos.

Nivel	Ponderación
Muy alto	1
Alto	2
Medio	3
Bajo	4
Muy bajo	5

Tabla 7.

Evaluación de Amenaza de servicios sustitutos

Amenaza de Sustitutos	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Total
Actividad de desempeño					1	1
Actividad de costo				2		2
PROMEDIO						1.5

Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido fue de 1.5, resultando que la amenaza de los servicios sustitutos es bajo debido a la especialización y el nivel que exige la atención a las empresas retail.

Tabla 8.*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Fuerza Amenaza	Valoración	Sustento
Rivalidad entre competidores	3	Nuestros mayores competidores serían los que ya vienen trabajando con el grupo Falabella, a medida que empiecen a descentralizar sus operaciones y con respecto a nuestros competidores con alcance local, tendríamos que esperar a que se desarrollen como un operador logístico para Huancayo, formal y que cree una alianza con el grupo.
Amenaza de nuevos entrantes	3	Esto debido a que el negocio cuenta con algunas barreras de entradas altas como el capital, la diferenciación y la tecnología, pero contamos también con barreras bajas lo que equilibra el panorama y hace que nuestro servicio sea medianamente replicable.
Poder de negociación de los proveedores	2	Esto debido a la gran variedad de proveedores en insumos, activos y materiales.
Poder de negociación con compradores	3	Esto se debe a que los clientes finales de las empresas retail exigirán a las mismas mayor calidad y mejor servicio; esta exigencia será trasladada a nosotros a través de la exigencia de la empresa retail. Sin embargo, no tienen poder o influencia directa con nuestra empresa.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	2	La amenaza de productos o servicios sustitutos tiene una intensidad baja, debido a la especialización y el nivel que exige la atención a las empresas retail.

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Matriz de Perfil Competitivo

La identificación de los competidores de la organización permite conocer fuerzas y debilidades, con la finalidad de proponer y formular estrategias, lo que se convierte en un mecanismo de gran valor. (Ponce, 2006) afirma que “Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas y debilidades” (p. 7).

Esta herramienta nos permitirá evaluar a nuestros principales competidores y compararnos a través de factores que son débiles o fuertes asignándoles un peso a cada uno de ellos. Así podemos saber qué aspectos fortalecer y que aquellos que debemos cuidar para seguir manteniéndonos en el mercado.

Para valorar a las empresas usaremos la siguiente tabla de valoración:

Tabla 9.

Tabla de valoración para la matriz de perfil competitivo

VALOR	DEFINICIÓN
1	Debilidad
2	Menor Debilidad
3	Menor Fuerza
4	Mayor Fuerza

Tabla 10.*Matriz de Perfil Competitivo*

Ítem	Factores Críticos de éxito	Ponderación	Logistik		Falcon Motors		Transanty		Empresas Mar		WASY	
			Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
1	Tiempo de entrega	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
2	Precio	10%	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3	Capacidad de flota	9%	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4	Calidad de atención	10%	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5	Forma de Pago	13%	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
6	Comunicación – Trazabilidad	12%	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7	Atención de reclamos	10%	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8	Tecnología	11%	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
9	Alcance de Zonificación	5%	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
10	Personal Capacitado	5%	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Total		100%	3.06		2.77		3.10		2.79		3.37	

Fuente. Elaboración propia

2.4. Análisis del Entorno

2.4.1. Análisis Político.

El Perú acaba de concluir un periodo en el que tuvimos cuatro presidentes de la República y dos Congresos constitucionales como consecuencia de una grave crisis política e institucional. Pedro Pablo Kuczynski fue elegido por las urnas, y renuncia a la presidencia el 2019 por favorecer el indulto del expresidente Alberto Fujimori. A su vez, Martín Vizcarra fue vacado por presunta incapacidad moral permanente por el Congreso de la República. Manuel Merino presidente por solo cinco días presentó su renuncia ya que se cuestionaba su legitimidad y legalidad, esto forzado por las movilizaciones sociales y la muerte de dos jóvenes peruanos enfrentados con las fuerzas policiales, para finalmente concluir con un frágil gobierno de transición de Francisco Sagasti. Todo este contexto se presentó en medio de un estado de emergencia sin precedentes en la historia del país.

De otro lado, sobre el sistema de gobierno, se afirma que el Perú tiene un sistema de gobierno democrático. Al respecto, se reseña lo siguiente:

Se posee una democracia imperfecta, figuramos en el puesto 57 de 167 naciones con 6.53 puntos, undécimo entre 24 naciones de Latinoamérica y el Caribe, región donde Uruguay obtiene el mejor puntaje – seguido por Chile y Costa Rica – y Venezuela el peor.

(Montero, 2021, párr. 4)

Concluimos un proceso electoral presidencial con reclamos, demandas e intentos de anulación por supuestos “fraude en mesa”, movilizaciones sociales denominadas “respeta mi voto”, pero finalmente el Jurado Nacional de Elecciones proclamó al señor Profesor Pedro Castillo como ganador y nuevo presidente de la República.

Como se desarrolla en (ANDINA, 2021) “Castillo como candidato presidencial ofreció cambiar la Constitución Política mediante la convocatoria de una Asamblea Constituyente, para que el Estado

peruano tenga mucha más participación en la economía peruana” (p. 2). Así mismo, también declaró que desactivaría el Tribunal Constitucional si éste se oponía a la reforma constitucional porque, según Castillo, los magistrados defienden una Constitución que ha terminado con todos los derechos y con el saqueo del país. De igual forma, propuso prohibir las importaciones de productos que se producen en el país. Todos estos argumentos nos dan un indicio de incertidumbre que podría atemorizar a cualquier inversionista nacional o extranjero.

Según el diario (La República, 2021), hace mención que Pedro Castillo es un invitado en el partido político Perú Libre, cuyo dueño es el médico Vladimir Cerrón, el sentenciado exgobernador regional de Junín y secretario general del partido Perú Libre, quien cumple una sentencia de prisión suspendida por actos de corrupción, y en su último congreso de militantes indico que, el partido político Perú Libre “ya inició la recolección de firmas para la Asamblea Constituyente la cual tendrá la tarea de elaborar una nueva Carta Magna, (...) y que esto no es un proyecto personal como han dicho otros, esto se trata de un proyecto partidario”. (p. 4)

Según el (Portal del Estado Peruano, 2021) “el gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial”. (párr. 5).

Para entender un poco más sobre las funciones de cada uno de los poderes del Estado, podemos resumir de la siguiente manera: El Poder Legislativo, es el que da las normas generales; el Poder Ejecutivo, es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y, el Poder Judicial, está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos, y el Estado mismo.

Cuando se investiga sobre la institucionalidad en el Perú, se puede mencionar que lo relacionan con el Índice de Competitividad

Global del Foro Económico Mundial. En el año 2018 el Perú se ubicaba en el puesto 116 de 137: en el indicador “Sector Público” ocupaba la casilla 126 y el “Sector Privado” el 91. Según el (Instituto Peruano de Economía, 2018) menciona que “la falta de instituciones fuertes y de visión a largo plazo son dos de los factores que más limitan y que, sin el acompañamiento de la institucionalidad, será difícil ver un escenario positivo a largo plazo” (párr. 2). En una entrevista a Roque Benavides, realizada por el diario (Gestión, 2019), menciona que: “la tarea no es fácil. Según el World Economic Forum, el Perú se ubica en el puesto 106 de 138 países en institucionalidad. En el sector privado necesitamos ser más eficientes aún, para cumplir con nuestro objetivo” (párr. 4)

Lamentablemente este panorama no ha mejorado en nada, al contrario, estamos cada vez peor. Al respecto, se señala lo siguiente:

Deberíamos ser conscientes de que sólo hemos llegado a esta acumulación de situaciones absurdas como fruto de nuestras debilidades institucionales; en la inmensa mayoría de los países, el sistema político no se ha desarmado de manera tan radical a causa de la crisis del COVID-19; el nuestro ya lo estaba así desde antes”

(Belaunde, 2021, párr. 3)

Para referirnos al Estado de Derecho, es importante conocer su conceptualización. Sobre ello, (González, 2018) refiere a “la sociedad políticamente organizada, en donde la Ley está sobre los gobernantes y no a la inversa y por ello rige por igual entre todos los ciudadanos respetando los y sometiénolos a la Constitución” (p. 151).

Por lo ya mencionado anteriormente, sobre la crisis política y social en el país en plena pandemia, y él terminó con la destitución del ex Presidente de la Republica Martin Vizcarra por un Parlamento movido por intereses subalternos en noviembre del 2020, además del descubrimiento en febrero del presente año, en el cual el ex presidente de la Republica Vizcarra, cuando aún ejercía el cargo y en plena

pandemia, fue vacunado en secreto con la vacuna china Sinopharm conjuntamente con familiares y algunos ministros de turno, dan por entender que nuestras gobernantes vulneran el Estado de Derecho a plenitud.

En el año 2020, el Perú ocupa el puesto 94 de 180 economías con respecto al Índice de Percepción de la Corrupción, con un puntaje de 38, relativamente estancado desde el 2012, Sobre el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI sus siglas en inglés), (COMEXPERU, 2019), asevera lo siguiente:

Nuevos esfuerzos brindarán esperanza de disminuir los niveles de corrupción en el país, al evitar que las personas declaradas culpables de corrupción se postulen a cargos públicos o sean designados en puestos de confianza. En este sentido, es importante reconocer a dos líderes de la región de Latinoamérica: Uruguay y Chile, que ocuparon los puestos 21 y 25 en el ranking, respectivamente, mientras que Perú se ubicó en el puesto 94. La gran brecha es resultado de que en nuestro país se padece de impunidad e inestabilidad política por corrupción estructural. (COMEXPERU, 2019)

Según el Indicador de Corrupción para América Latina del (CELSA, 2021) de julio del 2021, el Perú se encuentra con un nivel alto de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción.

Figura 16.

Puntaje en el índice de Percepción de la Corrupción



Fuente: *Transparency International*. Elaboración: Comex Perú

Con respecto al ejercicio de los derechos, debemos indicar que en estos últimos años se ha obstaculizado la defensa de los derechos humanos por intereses económicos. A su vez, la conflictividad y las protestas sociales en el país se han agudizado en pleno contexto de pandemia y el Estado, como respuesta, siempre ha recurrido a la represión y la vulneración de los derechos, actuación que obstruye el ejercicio a la protesta. La criminalización, es decir, la acusación certera y sin fundamento alguno contra los opositores al gobierno de turno es una evidencia más de la vulneración de los derechos de los ciudadanos. Persisten graves cuestiones como la violencia contra las mujeres, y las amenazas a la libertad de expresión. (Transparency International, 2021)

Este año, en el Foro del Acuerdo Nacional se anunció un pacto nacional de lucha contra la violencia y la discriminación hacia las mujeres y por el pleno ejercicio de sus derechos, indicando que la violencia contra las mujeres es inadmisibles por lo que su prevención y atención debe considerarse un servicio permanente y esencial del Estado, y su erradicación, una prioridad nacional, siendo esto último un primer paso para el Estado en trabajar sobre los derechos de todos, aun quedando pendiente para este nuevo gobierno la reducción de los abusos que se cometen por miembros de las fuerzas de seguridad, y las amenazas a la libertad de expresión. (Transparency International, 2021)

Según la Constitución vigente, la libertad de empresa es de carácter de derecho fundamental. En su capítulo sobre Principios Generales, el artículo 58 señala que “la iniciativa privada es libre” y en el inciso 17 de su artículo 2, que toda persona tiene derecho a participar en forma individual o asociada, en la vida económica de la nación. A ello agrega, en su artículo 59, que el Estado garantiza la libertad de empresa, comercio e industria. Por lo tanto, se da por entendido que es un derecho de todos los ciudadanos de este país.

A la incertidumbre sobre la dirección del país con un nuevo presidente que plantea un cambio de constitución le sumamos los aliados políticos vinculados a la corrupción que empiezan a tener protagonismo sobre las decisiones del país. Esto afecta al Perú en su imagen, la que se ve deteriorada a nivel regional e internacional, lo que pone en riesgo el éxito de las empresas locales y los próximos emprendimientos.

2.4.2. Análisis Económico.

En la Constitución Política del Perú de 1993 se menciona que la sociedad económica peruana se rige por los principios de una Economía Social de Mercado. Por lo cual, el Estado asume como función esencial orientar el desarrollo del país a través de mecanismos que permitan a los agentes del mercado actuar de forma libre, al tiempo que protege a los consumidores y garantiza la competencia (Olivos, 2020).

Sobre este mismo tema, (Parodi, 2021), en una publicación en el diario Gestión, indica que:

La expresión economía social de mercado se encuentra en las constituciones de 1979 y 1993. ¿Qué significa? El nombre fue acuñado en la Alemania de los años cincuenta, como un sistema que combinaba Estado con mercado. ¿Cómo así? Tiene dos componentes: por un lado, el mercado, que, a través del sector privado, genera riqueza y paga impuestos. Aquí entra el segundo elemento, el Estado. Con los impuestos recibidos, los invierte con el objetivo de igualar oportunidades, es decir, los usa de manera eficiente en salud, educación, caminos rurales, etc. El objetivo es que el Estado cubra a aquellos que no se benefician directamente del mercado, sino indirectamente a través del uso responsable de los impuestos recaudados por el Estado. Además, el Estado debe evitar el abuso de la posición de dominio de grupos empresariales en el mercado.

Gobiernos como el peruano se muestran dubitativos en cuanto a la implementación de acciones que los confronten directamente con los poderosos gremios empresariales a pesar de su deplorable comportamiento durante la crisis sanitaria y de que se encuentran constitucionalmente facultados para intervenir. Esto por el caso del precio del oxígeno, venta de implementos para la protección frente al COVID-19.

(Parodi, 2021) concluye que, en el Perú:

Cualquier estrategia para funcionar debe tener como objetivo el bienestar de todos los habitantes. Para ello, se necesita de un Estado que gestione bien los recursos que recibe del Estado. Demás está decir que la meta debe ser cero tolerancias a la corrupción. La parte institucional es determinante. Y esta es otra verdad que proviene de la evidencia empírica. Sin instituciones inclusivas, no es posible aplicar ninguna estrategia.

En consecuencia, queda claro que más allá del papel, estamos lejos de una economía social de mercado. De ahí que, algunos piensan que la idea es un error y que tendría que usarse otra estrategia. Cada uno puede pensar lo que crea conveniente, pero sugiero siempre basarse en evidencia empírica.

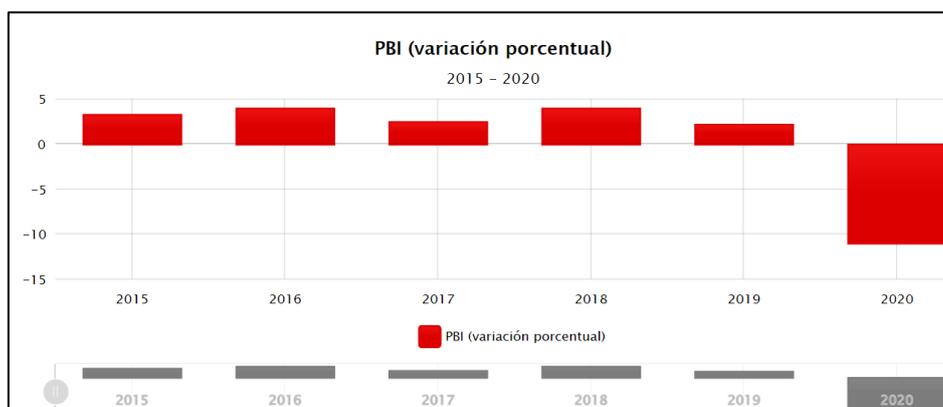
(Parodi, 2021, párr. 3 y 4)

Con respecto al indicador Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, en el 2020 resultó en 6,010 (US\$ a precios actuales) teniendo una caída del 11.5% vs el 2019 debido al efecto del coronavirus en la economía. La gran mayoría de países latinoamericanos tuvieron el mismo efecto, siendo líder en Sudamérica en este indicador Uruguay con US\$8,830 en el 2020, datos recopilados de la página del Banco Mundial.

El PBI de Perú en el 2020 cayó -11.1% respecto al año anterior, luego de una tendencia positiva de 3,2% promedio en los últimos 5 años.

Figura 17.

PBI (Variación porcentual) 2015-2020



Fuente: Data del Banco Central de Reserva del Perú - BCRP

Los analistas del Focus Economics Consensus Forecast Latin Focus proyectaron un crecimiento del PBI, mencionando que:

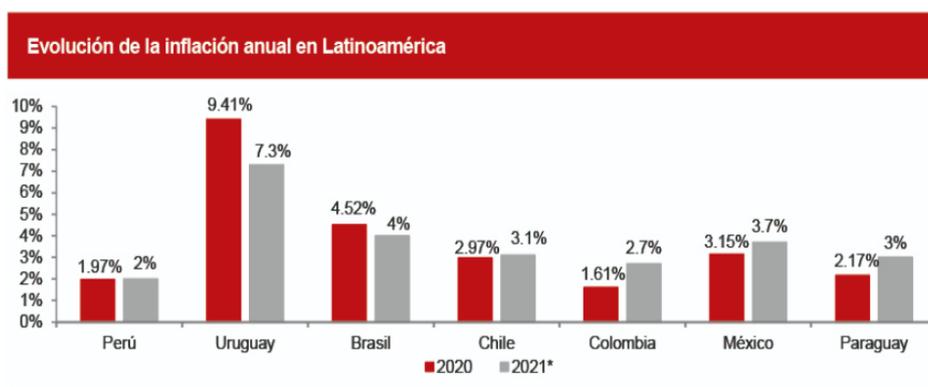
La actividad económica se incrementó 3,8% entre enero y marzo de 2021, respecto a igual lapso del 2020, de acuerdo con la entidad técnica, este resultado se asocia a las medidas de reactivación económica implementadas para contrarrestar los efectos de la pandemia del covid-19. (La República, 2021)

El PBI Per Cápita en el 2020 tuvo una caída de 13,5% respecto al año anterior, luego de una tendencia positiva de 5,24% promedio en los últimos 5 años. (BCRP, 2021)

La tasa de inflación total a doce meses se ubicó en alrededor de 2,5 por ciento entre marzo y mayo por factores puntuales de oferta como el aumento de precios de algunos alimentos y el aumento del tipo de cambio. A su vez, la inflación se mantendrá en el rango meta a lo largo de 2021 y 2022, ubicándose en el tramo inferior de dicho rango durante el próximo año, debido a que se estima que la actividad económica se mantendrá aún por debajo de su nivel potencial.

Figura 18.

Evolución de la Inflación anual en Latinoamérica 2020-2021



*Estimación para el año, según FocusEconomics.
Fuente: BCRP, FocusEconomics. Elaboración: ComexPerú.

Fuente: BCRP, Focus Economics, Elaboración: Comex Perú

La balanza comercial registró un superávit de US\$ 749 millones en febrero, superior en US\$ 166 millones al registrado en similar mes de 2020; acumulado con ello, un resultado positivo de US\$ 1 927 millones en los dos primeros meses de este año. (BCRP, 2021)

2.4.3. Análisis Socio Cultural.

Con respecto a la pobreza en el Perú, según el informe técnico, “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 – 2020” para el año 2020, el 30,1% de la población del país se encuentra en situación de pobreza, comparando con el 2019. Se observa que los niveles de pobreza han sufrido un incremento de 9,9 puntos porcentuales. Del año 2016 al 2019 hemos presentado un 20,9% en promedio de población en situación de pobreza. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020)

Figura 19.

Evolución de la incidencia de la pobreza monetaria total 2019-2020



Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Límite Inferior	32,2	29,5	26,7	24,7	23,0	21,8	20,9	19,9	20,9	19,7	19,3	29,0
Límite Superior	34,8	32,0	28,9	26,9	24,8	23,6	22,7	21,6	22,5	21,3	21,1	31,3

* Diferencia significativa ($p < 0.10$).
 ** Diferencia altamente significativa ($p < 0.05$).
 *** Diferencia muy altamente significativa ($p < 0.01$).
 Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 2009-2020.

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2009-2020

A nivel de residencia, la pobreza afectó al 45,7% de la población residente del área rural, y el área urbana alcanzó a 26,0%. Al realizar la comparación con el año 2019, la pobreza tuvo su mayor incremento en el área urbana con 11,4 puntos porcentuales.

La incidencia de pobreza varía a nivel regiones naturales, así la pobreza afectó al 37,4% de la población de la Sierra. Al contrastar con el año anterior, se observa que la incidencia de la pobreza aumentó en 5,2 puntos porcentuales, siendo el menor a comparación de las otras regiones.

Según el INEI, la aplicación de la prueba estadística permitió establecer para el 2020, cinco grupos de departamentos de niveles de pobreza, encontrando a Junín en el segundo grupo con tasas de pobreza que se sitúan entre 31,3% y 34,6%. Este incremento en el último año es debido al contexto de la pandemia del COVID-19.

La incidencia de la pobreza extrema en el año 2020 afectó al 5,1% de la población del país, que representan a 1 millón 664 mil personas pobres extremos; esta población tendría un nivel de gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos que se ubica en S/191.00. En comparación al año anterior, la pobreza extrema se incrementó en 2,2 puntos porcentuales, al pasar de 2,9% en el 2019 a 5,1% en el año 2020.

La incidencia de pobreza extrema según áreas de residencia afectó al 13,7% de la población rural, mientras que en el área urbana al 2,9%. Comparada esta cifra con la registrada en el 2019, la pobreza extrema creció en el área rural en 3,9 puntos porcentuales y en el área urbana creció 1,9 puntos porcentuales.

A nivel región natural, la sierra registra la mayor pobreza extrema, afectando al 9,9% de su población, al comparar este resultado con el año 2019, se observa un mayor incremento en la sierra con 3,4 puntos porcentuales siendo la más alta a comparación de las otras dos regiones.

Evaluando los resultados por dominios geográficos, se observa que la pobreza extrema incidió en la sierra rural en el 16,6% de la población. A comparación al 2019, la incidencia de pobreza extrema se incrementó en todos los dominios geográficos, siendo el mayor incremento en la Sierra rural con 4,4 puntos porcentuales.

Según los grupos de departamentos Junín se encuentra en el segundo grupo donde presentan tasas de pobreza extrema entre 6,3% y 8,3%.

Desde el 2009 al 2019 Perú presentó una pobreza extrema de 9,5% siendo la más alta en el 2019 y 2,8% en el año 2018 siendo la más baja, además de tener una tendencia a la baja hasta el 2018. Estos indicadores también fueron efecto de la pandemia del COVID-19.

Según INEI, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 8,8% en el II trimestre del 2020. Se estima que 993 mil 300 personas buscaron empleo activamente en el país. En el segundo trimestre del presente

año, la tasa de desempleo del área urbana del país alcanzó el 12,4%. En este trimestre, se calcula que 995 mil 500 personas estarían buscando activamente un empleo.

En el área Urbana Sierra Centro haciendo un comparativo Julio2018 – Junio2019 frente a Julio2019 – Junio2020P/ el empleo formal se contrajo en 11,0% (30 mil 800).

El INEI, según términos porcentuales por años, el Perú sufrió un aumento en la tasa de desempleo la cual pasó de 7% a 14.5% en comparación al año 2019. Este índice se saca dividiendo las personas desocupadas de la Población Económicamente Activa (PEA) sobre la PEA.

La participación del sector informal ha sufrido un aumento en el mercado laboral. En el 2019, la tasa de participación fue de 73%, mientras que en 2020 habría estado cerca del 90% (INEI). Algunos empleos informales son los que realizan taxistas, vendedores de diarios, ambulantes, repartidores de comida, entre otros. Esto, sin duda, es consecuencia de la crisis sanitaria mundial, ya que muchos al perder su empleo formal, pasaron al sector informal.

La remuneración mínima vital en el Perú es de S/930.00. Antes de esta cifra, la RMV era de 850 soles. No obstante, en abril de 2018 bajo el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski se incrementó a la cifra que se mantiene hasta hoy, vale decir, los 930 soles.

Los sobrecostos laborales ascienden al 50% del sueldo mensual, siendo costo laboral las remuneraciones y los sobrecostos laborales; los beneficios laborales y tributos que gravan. Los costos laborales por considerar según el régimen laboral actual son; Remuneración Bruta, CTS, gratificaciones, vacaciones, bonificación extraordinaria, Aporte EsSalud, Tributo vacaciones, SCRT y SENATI. A nivel porcentaje representan; vacaciones 9,09%, gratificaciones 18,08%, bonificación extraordinaria 1,64%, CTS 10,61% y EsSalud 9,82%.

Para complementar el análisis del entorno cultural de una nación y tener así una visión más clara sobre, precisamente, el entorno

cultural, es imprescindible mencionar a las 6 Dimensiones Culturales establecidas por el investigador antropólogo noruego Gert Hofstede. Según la página oficial de Hofstede Insights, ésta evalúa a nuestro país y califica de la siguiente manera:

- Distancia al poder (64). El peruano acepta las relaciones de poder y considera que existe una estructura de poder, de donde depende directa o indirectamente.
- Individualismo/colectivismo (16). El peruano es más colectivista, busca trabajar en equipo y actuar socialmente en grupo.
- Masculinidad/Feminidad (42). El peruano está mucho más orientado a la comodidad y a la calidad, que a la competencia y a la búsqueda del éxito competitivo. El Perú tiene una tendencia más feminista.
- Evasión de la incertidumbre (87). El peruano tiene una alta puntuación que significa que necesita de control jurídico, esto es, que la sociedad le ha impuesto culturalmente la necesidad de leyes para todos sus actos, porque no es posible que sin ellas el peruano pueda avanzar en el tiempo, pero esta necesidad se debe a que el peruano también es transgresor de las mismas y por ello la existencia de muchísimas leyes, que en nada colaboran para el alto grado de corrupción que se aprecia en la sociedad y sus instituciones.
- Orientación a largo plazo (25). La baja puntuación del peruano muestra su apego a las tradiciones y a las reglas de la sociedad tribal, se respeta lo establecido, el peruano no busca innovar sobre su existencia, es conservador.
- Indulgencia (46). El peruano está en el promedio, entre ser una sociedad indulgente, permisiva y una sociedad contenedora y muy normativa.

Por lo tanto, vemos que el COVID-19 es el responsable directo de los incrementos de pobreza y desempleo de nuestro país, pero como personas somos capaces de salir adelante autogenerándonos empleos formales y hasta informales.

2.4.4. Análisis Tecnológico.

Con relación al tema tecnológico relacionado con la propuesta de negocio, lo que requerimos es un Rastreo Satelital de las unidades logísticas. En este sentido, en el Perú tenemos diversas empresas que ofrecen el servicio de GPS satelital, ofrecen gestión y control de flotas, localización y rastreo vehicular, soluciones de telemetría, monitoreo móvil mediante aplicaciones e interfaces móviles, Interfaz amigable, personifican las plataformas a la necesidad del negocio, además cumplen con la norma de retransmisión de señal GPS a la SUTRAN y OSINERMINING.

A medida que los consumidores y empresas se adaptan a la nueva normalidad, se siguen desarrollando oportunidades interesantes para desarrollar el comercio electrónico en el país.

Según el Reporte oficial de la Industria E-commerce en Perú de (CAPECE, 2021), en el 2020, “el Perú reportó que de la población total el 76,2% de los hogares tiene internet; el 36,1% son compradores en línea; el 78% tiene un Smartphone; el 11% tiene una Tablet; el 36,9% tiene una PC y el 23,4% tiene una laptop” (p. 25). El mencionado Reporte de (CAPECE, 2021) asevera también que “Tenemos un tamaño de mercado E-commerce de USD6,000 millones, donde el 60% de las ventas por internet se hicieron a través de dispositivos móviles” (p. 29).

Según datos del (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2021), “en el 3er trimestre de 2020, el 98.4% de los hogares del país tiene al menos una tecnología de información y comunicación (TIC), mientras que, en similar trimestre de 2019, en el 93,7% de hogares había al menos una TIC habiéndose incrementado en 4,7 puntos porcentuales” (p. 36).

Sobre este mismo tema, el (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2021), señaló lo siguiente:

En el 97,7% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Comparado con similar trimestre de 2019, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 5,6 puntos porcentuales. De todos los hogares que tienen al menos una computadora; en el 94,0% es para uso exclusivo del hogar, es decir, para actividades académicas, profesionales o de estudio; el 5,7% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 0,4% lo usa exclusivamente para el trabajo. Con relación al número de computadoras que dispone el hogar, el 70,4% de ellos dispone de una computadora, mientras que el 29,6% de hogares cuenta con 2 y más computadoras.

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2021, p. 39)

Por lo tanto, podemos mencionar que estamos ante un auge donde las personas utilizan una herramienta digital como es el celular no solo para comunicarse e informarse, sino que también les sirve para realizar compras por internet comprar.

2.4.5. Análisis Ecológico.

En el tema ecológico para el tipo de negocio que proponemos tenemos tres temas que abordar: el tipo de embalaje a utilizar para la entrega de mercadería, el uso del papel en la gestión y, por último, el tipo de combustible que utilizan las unidades logísticas.

En el Perú, tenemos la Ley N° 30884, Ley de Plásticos de un solo uso que se promulgó en diciembre del 2018. En su primer año de vigencia, según información del Ministerio de Ambiente (MINAM), se ha conseguido reducir en 30% el empleo de bolsas hechas de este material en el país.

La mencionada ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables prohíbe el consumo de aquellos productos de plástico que son innecesarios, es decir, aquellos que no se puede reciclar o que representen un riesgo para la salud pública y/o

ambiente. La referida norma legal es un mecanismo que se viene aplicando en más de 60 países, desincentivando el consumo de los productos plásticos innecesarios.

El reciclaje en el Perú es una práctica todavía marginal. Según el Ministerio del Ambiente (MINAM), en el país existe un fuerte potencial para esta actividad, ya que solo se recicla 1,9% del total de residuos sólidos reaprovechables. ¿Y qué pasa con el papel? Aunque no hay cifras oficiales, según la asociación civil Recíclame, este reciclaje movió poco más de S/ 90 millones en 2017. Si bien a la fecha varias empresas tienen políticas y mecanismos para reciclar papel, según los expertos, este hábito todavía necesita ser mucho más desarrollado.

(Ministerio del Ambiente, 2018, p. 37)

Como lo informa el (Gestión, 2019) “El Código Tributario, desde el 2018, obliga a las empresas a guardar sus archivos físicos vinculados a temas tributarios por un plazo de cinco años” (párr. 2). Tomando en cuenta este punto podemos indicar que la propuesta de negocio podría trabajar la documentación en línea y almacenarla en la nube.

Según (Lopez, 2021), “Los Ministerios del Ambiente, Energía y Minas, de Transporte y Comunicaciones y de la Producción están trabajando en los lineamientos para promover una política de movilidad eléctrica en el país, que permita tener un transporte más sostenible, eficiente y menos contaminante” (párr. 3).

Aún no tenemos información sobre cuándo podrían disponerse de unidades de transporte de carga que sean eléctricos e híbridos en el Perú, por lo tanto, esta sería una posibilidad ya que hay un gran interés por el estado con el propósito de mitigar impactos de la contaminación ambiental, ya que los vehículos eléctricos no generan emisiones contaminantes, además de generar un ahorro de hasta el 70% en combustible. (Lopez, 2021)

2.4.6 Análisis Legal.

Tanto para la formalización y la legalidad de la propuesta de negocio que planteamos es necesario indicar que en el país se cuenta con reglas claras y ciertas dependencias del estado que nos regularan la actividad a ejecutar, como también de suministrar justicia cuando lo requiramos.

Tenemos un claro proceso de formalización de la empresa como persona Jurídica y su inscripción en registros públicos mediante la SUNARP, además de contar con el Decreto Legislativo N° 1332 “Decreto Legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial – CDE”.

También debemos de contar con autorización para prestar servicio de transporte público de mercancías en territorio nacional, para lo cual debemos de solicitar la Tarjeta Única de Circulación (TUC) al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Para la propuesta de negocio que planteamos en la modalidad B2B es necesario realizar un contrato comercial en donde se establezcan todas las condiciones de los servicios a ofrecer.

Según el artículo N° 1351 del Código Civil, el contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial. Las partes determinan libremente su contenido, el que no debe ser contrario a normas legales imperativas. Dicho de esa manera, supone la existencia de dos o más partes con plena capacidad para contraer obligaciones.

(Cruz, 2016, p. 152)

Finalmente, tenemos un sistema de justicia que podría garantizar en parte nuestra seguridad del cumplimiento del contrato, ya que de acuerdo con el Artículo 138 de la Constitución política del Perú se indica que la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes.

Capítulo III: Estudio de Mercado

3.1. Selección del Segmento de Mercado

El mercado es amplio y cada necesidad es única, por ello entendemos que no podemos satisfacer a grandes grupos ya que pueden quedar insatisfechas lo que podría, a su vez, ocasionar un fracaso a futuro. Por ello, (Feijoo, Guerrero, & García, 2017) afirman que “es importante tomar en cuenta una correcta segmentación del mercado, debido a que debemos orientar estratégicamente el marketing y ofrecer un producto que satisfaga al consumidor.” (p. 36).

Con respecto al concepto de segmentación de mercado, Feijoo et Al. (2017) mencionan que: “La segmentación de mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos” (p. 33). Ello nos permitirá enfocar todos nuestros esfuerzos en un público altamente consumidor y satisfacer necesidades únicas, permitiéndonos brindar un servicio de calidad y especializado.

Para nuestro caso, al ser una empresa prestadora de servicios para otras empresas, contamos con dos grupos segmentados. Por un lado, segmentaremos a las empresas Retail de la ciudad de Huancayo, ya que el servicio será brindado para estas empresas dentro de la ciudad anteriormente mencionada. Y, por otro lado, es necesario segmentar a la población que está en contacto directo con el servicio, así poder demostrar la importancia y la necesidad de este servicio para las empresas retail dentro de la provincia de Huancayo.

Para segmentar a las empresas retail, utilizaremos las siguientes características mínimas para tener un grupo selecto y altamente consumidor. A continuación, presentamos la tabla de la segmentación:

Tabla 11.

Segmentación de empresas Retail

Criterios de Segmentación	Ítems	Detalle	Sustento
Geográfica	País	Perú	La empresa deberá estar ubicada en la provincia de Huancayo, ya que el servicio está dirigido a empresas retail de esta zona.
	Región	Junín	
	Provincia	Huancayo	
Demográfica	Ingresos	S/	La empresa será capaz de adquirir el servicio sin dificultad de pago.
	Ventas Online	10%	Es importante contar con este porcentaje mínimo de ventas online que será beneficioso para nuestro servicio.

Fuente. Elaboración propia

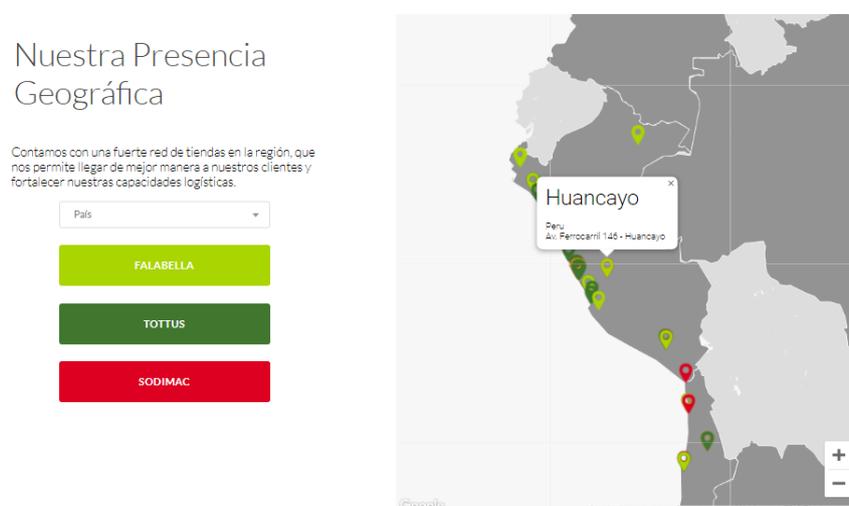
Teniendo en cuenta los criterios anteriormente mencionados, se obtiene que en Huancayo se cuentan con 4 empresas que cumplen esas características.

Podemos observar que dentro de ellas tenemos a grupos importantes a quienes vamos a dirigir nuestro servicio: el grupo Falabella, Intercorp, Cencosud y Ripley. Como grupo, hemos decidido iniciar con el Grupo Falabella que tiene presencia en Huancayo con las siguientes empresas:

- Falabella (Productos de uso personal y del hogar)
- Sodimac Homecenter (Materiales de construcción y artículos para el mejoramiento del hogar)
- Maestro (Materiales de construcción y artículos para el mejoramiento del hogar)
- Tottus (alimentos, productos de uso personal y del hogar)

Figura 20.

Presencia Geográfica del grupo Falabella en Huancayo



Fuente: Página de Falabella inventors.falabella.com

Nuestro segundo grupo para el servicio logístico inmediato, si bien es cierto apunta las empresas retail de la región Junín, se toma como público objetivo también a las personas que se ubican en las provincias más cercanas a donde se encuentran las tiendas retail del grupo Falabella de la ciudad de Huancayo, por lo que se ha determinado de acuerdo con:

Tabla 12.

Segmentación de las personas

Crterios de Segmentación	Ítem	Detalle	Sustento
Geográfica	País	Perú	La cobertura que propondremos como negocio, es abarcar los pedidos de las provincias mencionadas ya que son de los lugares que más registran las compras por web
	Región	Junín	
	Provincia	Jauja	
		Concepción	
		Chupaca	
Huancayo			
Demográfica	Edad	18 años a más	La empresa será capaz de adquirir el servicio sin dificultad de pago
	Ingreso	2480	Es importante contar con este porcentaje mínimo de ventas online que será beneficioso para nuestro servicio
	Nivel socioeconómico	D	En este nivel, se encuentran en su mayoría trabajadores independientes con secundaria completa, capaces de adquirir productos por internet (FUENTE: Informe "Perfiles socioeconómicos Perú 2019" IPSOS)

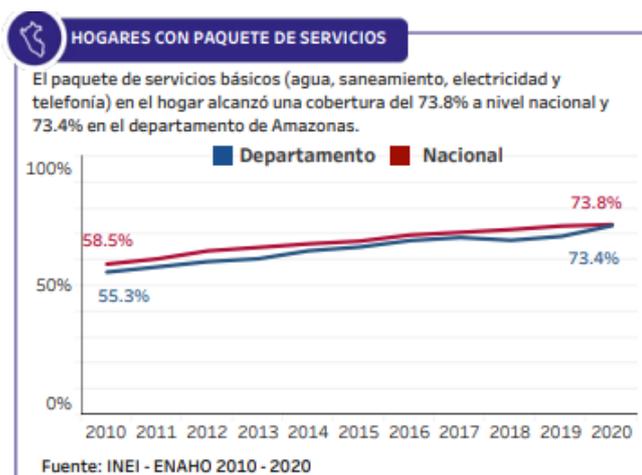
Fuente. Elaboración propia

- Variables Geográficas: en esta variable se ha considerado a las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo pertenecientes al departamento de Junín, en el Perú.
- Variables Socioeconómicas: se ha considerado hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes, según servicio de información y comunicación que posee el hogar, de manera específica con conexión a internet.

De lo descrito anteriormente se ha determinado seleccionar como segmento de mercado objetivo a ocupantes presentes en hogares en viviendas particulares con conexión a internet que residan en las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo.

Figura 21.

Hogares con paquete de servicios de la Región Junín



Fuente: INEI – ENAHO 2010-2020

3.2. Investigación Cuantitativa

3.2.1. Proceso de Muestreo.

A. Universo

Se ha tomado en cuenta a la población que considera a ocupantes presentes con conexión a internet de las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo. Tomando en cuenta la información de los Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 se puede deducir que la población universal con la que se va a realizar la

investigación es de 47,646 ocupantes presentes en viviendas particulares con conexión a internet.

B. Muestra

Para determinar la muestra que se tomará para realizar la investigación aplicamos la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * z^2 * q + p \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{(N - 1)e^2 + z^2 * q * p}$$

Donde;

N = 47,646 ocupantes presentes en viviendas particulares con conexión a internet.

n = muestra

p = 0.5 (probabilidad de éxito 50%)

q = 0.5 (probabilidad de fracaso 50%)

z = 1,65 (confiabilidad 90%)

e = 0.05 (error relativa al muestreo 4%)

Reemplazando en la fórmula para hallar la muestra para nuestra investigación se obtiene un resultado de 381.10, el cual nos indica que deberá encuestar a 381 personas como redondeo.

$$n = \frac{47,646 * 1.96^2 * 50\% * 50\%}{(47,646 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 50\% * 50\%} = \mathbf{381.10}$$

Para poder determinar con mayor objetividad el mercado objetivo del plan de negocio propuesto se realizó una encuesta virtual mediante publicidad en Facebook a personas que tiene conexión a internet.

El trabajo de campo se realizó entre el 17 de setiembre al 17 de octubre, sobre un total de 381 personas correspondientes a la muestra con un nivel de confianza de 90% y un error muestral de 5%.

La encuesta utilizada se presenta en el Anexo 1 “Instrumentos de investigación”.

3.2.2. Diseño de Instrumento.

Para la presente investigación se llevará a cabo una encuesta virtual a los consumidores finales del servicio, para que, al momento de

ofrecer nuestro servicio a las empresas retail, podamos tener un sustento de que es necesario adquirir nuestro servicio.

Debido a la actual coyuntura en la que vivimos y la cantidad de personas a encuestar, el grupo ha tomado la decisión de realizar las encuestas de manera virtual. La encuesta está desarrollada en la plataforma de Google Forms y compartida a través de medios digitales a través del siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRyPUN1nEoB_Q2dutPhOggeRUmr-VinXCwVPzizLfacOaOaw/viewform?usp=sf_link

Esta herramienta nos permitirá obtener resultados en tiempo real y de manera confiable.

3.2.3. Análisis y Procesamiento de Datos

El 100% de nuestras encuestas tuvo direccionamiento hacia las personas que realizaron, por lo menos, una compra por internet este año de alguna tienda retail que se ubica en la ciudad de Huancayo. Para ello se determinó una pregunta relacionada con ello la cual constituyó una de las preguntas de descarte a fin de continuar con el rellenado de las encuestas. En la aplicación de la encuesta fueron abordadas más de 500 personas, solo encuestando a los que cumplían el requisito.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos a partir de las 384 encuestas realizadas:

A. Primera Sección: La primera sección constaba de tres preguntas y con el propósito de conocer el perfil del consumidor final.

La primera pregunta fue *¿Cuál es tu género?* De las 384 encuestas realizadas, la Figura 22 nos muestra que el porcentaje dominante es mientras el sexo femenino con el 57% de participación, a comparación del sexo masculino, cuya participación fue del 43%.

Figura 22.

Participación de personas según género.

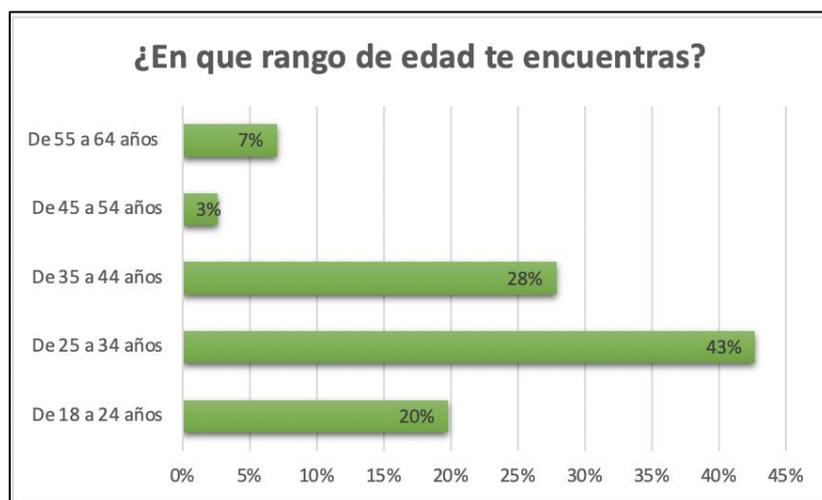


Fuente: Elaboración propia.

La segunda pregunta fue *¿En qué rango de edad te encuentras?* De las 384 encuestas, para el presente estudio se consideró como nuestro público objetivo a personas de 18 a 64 años con el principio del dominio de Internet. Sin embargo, tal como se muestra en la Figura 23, el grupo de edad con mayor preferencia para realizar compras por internet en alguna de las tiendas retail de la ciudad de Huancayo se centra en personas de 25 a 34 años que representan el 43% del total de personas encuestadas.

Figura 23.

Participación de personas según rango de edad.



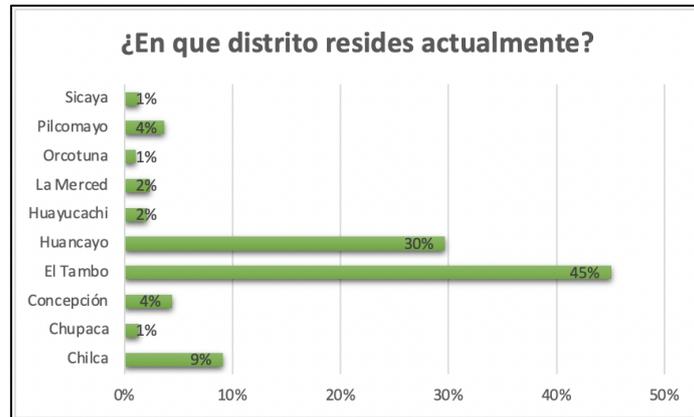
Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta fue *¿En qué distrito resides actualmente?* Para el presente estudio se consideró personas que residan en las provincias de Huancayo, Chupaca, Concepción y Jauja obteniendo que la provincia

de Huancayo predomina en experiencia de compra, tal como se muestra en la Figura 24, siendo los distritos más representativos El Tambo con 45% y Huancayo con 30%.

Figura 24.

Participación de personas según distrito de residencia.



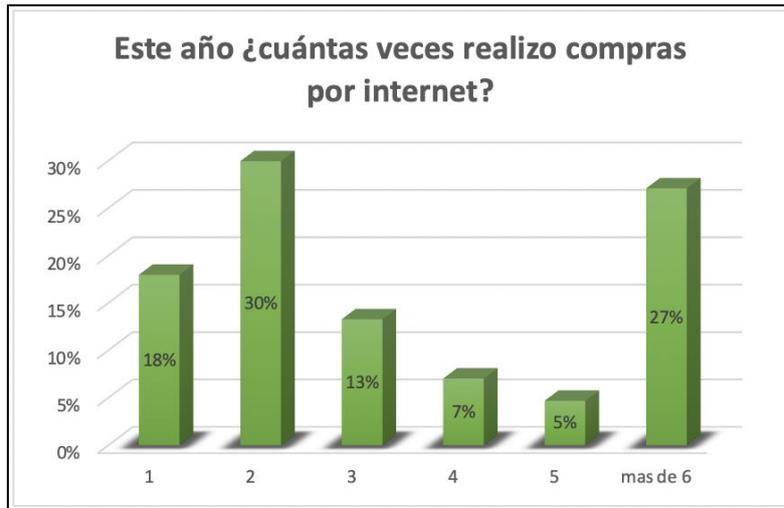
Fuente: Elaboración propia

B. Segunda Sección: La segunda sección consta de diez preguntas y con ello se dio a conocer las necesidades básicas, con respecto al servicio, del consumidor final.

La cuarta pregunta fue *Este año ¿cuántas veces realizó compras por internet?* De las 384 encuestas, podemos observar que en la figura 25 se nos muestra que el 30% tiene una frecuencia de compra de 2 veces, y el 27% de los encuestados tiene una frecuencia de compra de 6 veces a más durante este año.

Figura 25.

Frecuencia de compras por internet en las tiendas retail de la ciudad de Huancayo.



Fuente: Elaboración propia

La quinta pregunta fue *¿Ha comprado en alguna de las tiendas virtuales de las tiendas retail en Huancayo?* En la Figura 26, se muestra que, de las 384 personas encuestadas, el 51% del total de encuestados han comprado en algunas de las tiendas retail del grupo Falabella.

Figura 26.

Porcentaje de compra en las tiendas virtuales retail ubicadas en la ciudad de Huancayo.

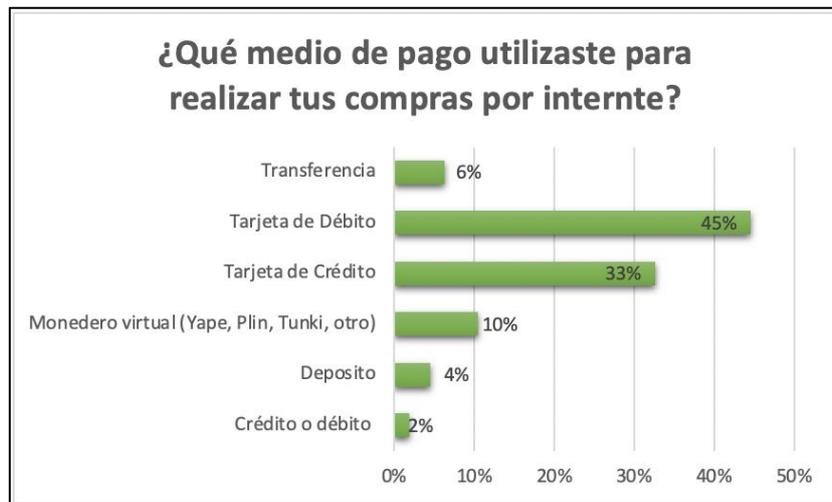


Fuente: Elaboración propia

La sexta pregunta fue *¿Qué medio de pago utilizaste para realizar tus compras por internet?* De los 384 encuestados, se muestra que el 45% prefieren utilizar su tarjeta débito para realizar compras por internet, como muestra la Figura 27.

Figura 27.

Preferencia de medio de pago para compras por internet en la ciudad de Huancayo.

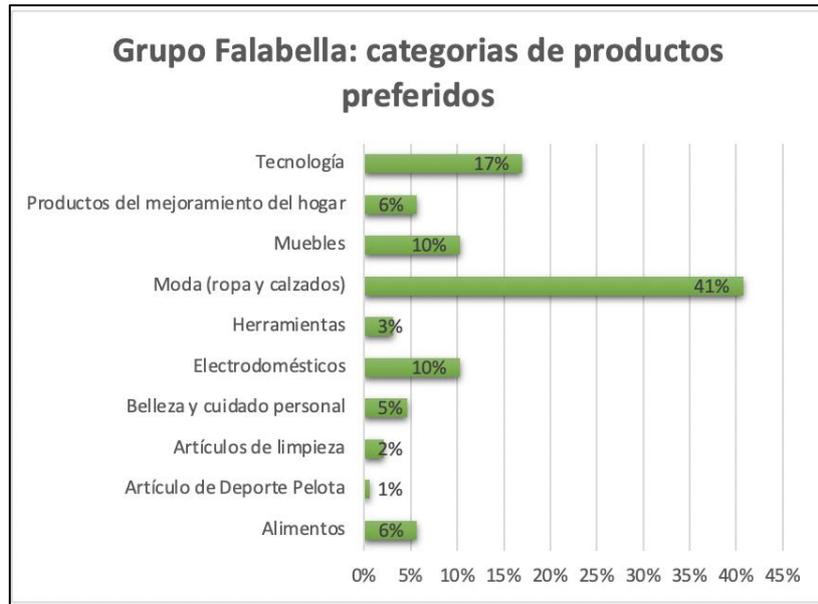


Fuente: Elaboración propia

La séptima pregunta fue *¿Qué categoría de productos compraste por internet?* Considerando que nuestro mercado objetivo son los clientes del grupo Falabella, de los 194 encuestados, en la Figura 28, se observó que el orden de preferencias de los productos a adquirir es: Moda (ropa y calzados) 41%, Tecnología 17%, Electrodomésticos 10%, Muebles 10% y Productos del Mejoramiento del Hogar 7%.

Figura 28.

Porcentaje de preferencia de compras por internet según segmentación de productos.

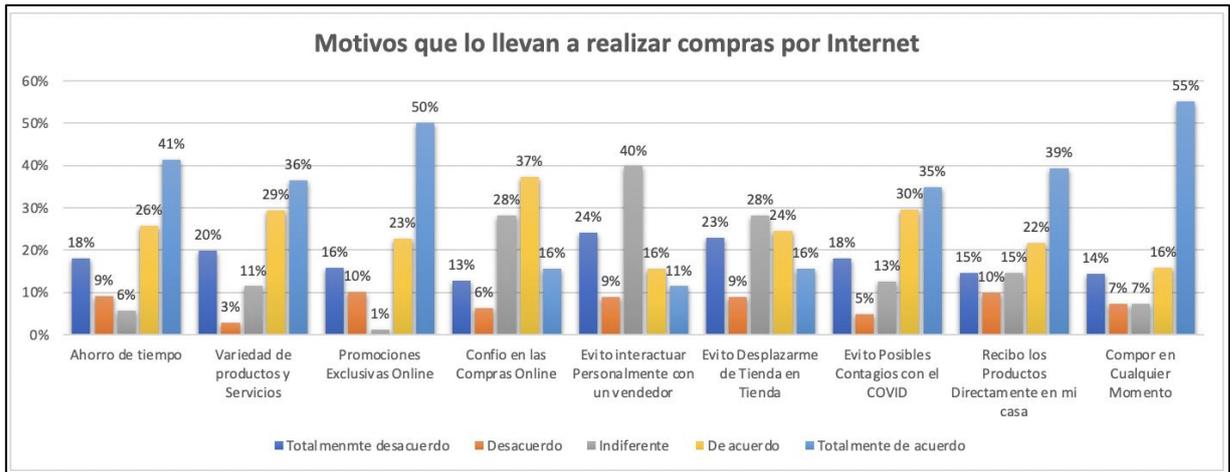


Fuente: Elaboración propia

La octava pregunta solicitó Seleccionar, dentro de la escala de *totalmente de acuerdo con totalmente en desacuerdo*, características que debería tener un servicio de delivery y la preferencia de comprar por internet. De los 384 encuestados, la Figura 29, nos evidencia que, los motivos principales por los cuales prefieren comprar por internet son: Compro en Cualquier Momento con una preferencia del 55% y Promociones Exclusivas Online con 50%; por otro lado, las características más relevantes para el servicio son: Ahorro de Tiempo con una preferencia del 41%, Recibos los productos directamente en mi casa 39% y Variedad de productos y servicios 36%.

Figura 29.

Preferencias al momento de elegir la compra y características mínimas del servicio.



Fuente: Elaboración propia

La novena pregunta fue *Cuando realizaste tú compra por internet. ¿Qué tipo de servicio solicitaste para contar con el producto?* Como se muestra en la Figura 30, se observó que el 66% ha tomado el servicio de Entrega a Domicilio y el 34% ha tomado el servicio de Retiro en Tienda.

Figura 30.

Porcentaje de preferencia de servicio de entrega o recojo en tienda.



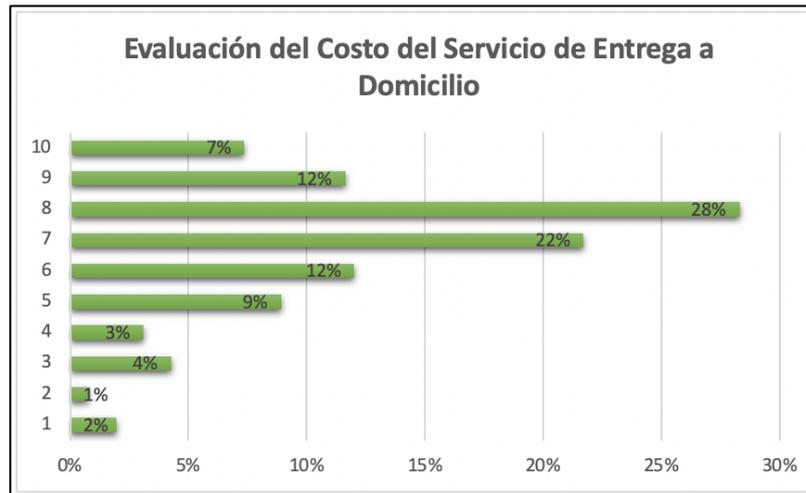
Fuente: Elaboración propia.

A los encuestados que seleccionaron el servicio de Entrega a Domicilio, en la pregunta decima se les formuló la siguiente pregunta adicional: *¿Cómo evalúas el costo del servicio de entrega a domicilio?*

En una escala de 1 al 10, siendo 1 muy barato y 10 muy caro; como se muestra en la Figura 31, el 50% de los encuestados seleccionaron valores de 7 y 8, por lo que podemos entender que consideran que el precio es relativamente caro.

Figura 31.

Evaluación del costo del servicio de entrega a domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, aquellos que seleccionaron el servicio de Retiro en Tienda, en la pregunta número once, se les consultó *¿Cuál fue el motivo principal para tomar el servicio de recojo en tienda?* Como se muestra en la Figura 32, el 35% mencionó que el servicio de traslado es demasiado caro y por ello prefieren retirar en tienda y el 24% indica que es por cercanía a las tiendas físicas.

Figura 32.

Preferencias al momento de elegir el servicio de Retiro en Tienda.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número doce fue *¿Cuáles son las principales barreras que puedan limitar tu compra por internet?* Del total de los encuestados, como se muestra en la Figura 33, se observó que los tres principales motivos seleccionados fueron: Que el producto comprado no sea el esperado con un 21%, Tardanza en la entrega de productos con un 18%, Fraudes (clonación de tarjetas, estafas) con un 17%.

Figura 33.

Motivos por el cual las personas se limitarían a comprar por internet.



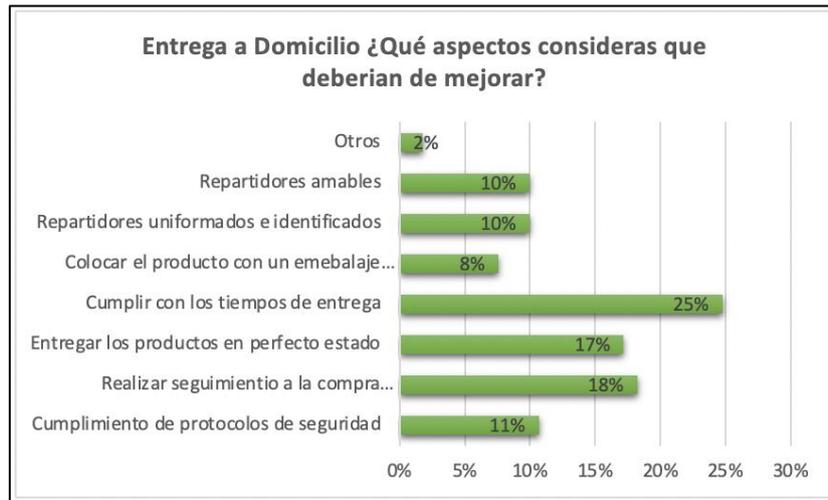
Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número trece fue *“Para mejorar tu experiencia de compra virtual con entrega a domicilio ¿qué aspectos consideras que deberían de mejorar?”* Como se muestra en la Figura 34, se observó que

los tres principales motivos seleccionados por los encuestados fueron: Cumplir con los tiempos de entrega con un 25%, Realizar seguimiento a la compra mediante la web con un 18% y Entregar los productos en perfecto estado con un 17%.

Figura 34.

Aspectos de mejora en el servicio de Entrega a Domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio.

La encuesta fue dirigida, y diseñada para personas de ambos sexos que se encuentren entre los 18 a 56 años y que en su vivienda cuenten con conexión a internet, de las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo. Esta encuesta fue desarrollada por las redes sociales como: Facebook y WhatsApp, debido al Estado de Emergencia declarado por el Estado Peruano por la pandemia de la COVID-19.

De las 384 personas encuestadas, el 51% ha comprado en algunas de las tiendas retail del grupo Falabella, siendo las categorías de productos con mayor demanda en el siguiente orden; Moda (ropa y calzados) 41%, Tecnología 17%, Electrodomésticos 10%, Muebles 10% y Productos del Mejoramiento del Hogar 7%. Lo cual es un buen indicador para iniciar el negocio con este grupo.

Los motivos por los cuales uno de los encuestados toma la decisión de comprar por internet son; el 55% de los encuestados está totalmente de acuerdo y prefiere comprar porque lo puede realizar en cualquier momento; el 50% está totalmente de acuerdo porque existen Promociones Exclusivas Online y el 41% está totalmente de acuerdo por que ahorra tiempo.

El 66% de los encuestados ha tomado la decisión de tomar el servicio de despacho a domicilio, de los cuales el 50% ha valorado de 7 a 8 el costo del servicio considerando como relativamente muy caro.

El 34% de los encuestados ha tomado la decisión de tomar el servicio de retiro en tienda, de los cuales el 35% ha indicado que toma este servicio por que el servicio de traslado es demasiado caro.

Los tres motivos principales para mejorar el servicio de entrega a domicilio identificados por los encuestados; el 25% requiere que se cumpla con los tiempos de entrega; el 18% requiere que se realice seguimiento a la compra mediante la web y el 18% requiere que se entregué los productos en perfecto estado.

3.3. Investigación Cualitativa

3.2.1. Proceso de Muestreo.

A. Universo

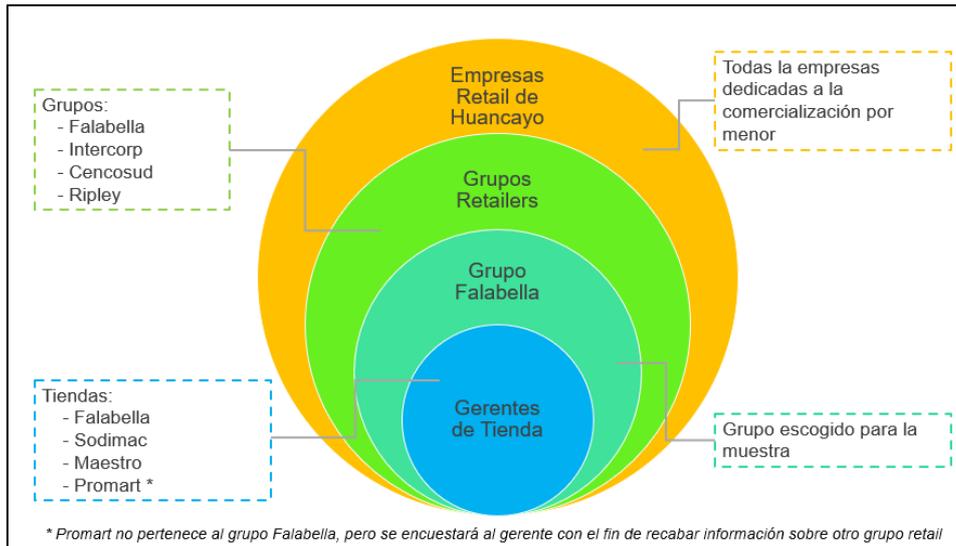
El universo para nuestro estudio cualitativo está conformado por los gerentes de tienda de las empresas de los principales grupos retailers de Huancayo.

B. Muestra

Para el presente estudio tomaremos como muestra a los gerentes de nuestro primer grupo retail objetivo, en este caso el Grupo Falabella, ya que actualmente contamos con las relaciones y contactos necesarios para poder llevar a cabo el estudio. La siguiente figura representa gráficamente la selección.

Figura 35.

Selección de muestra para estudio cualitativo



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Diseño de Instrumento.

3.2.2.1. Entrevistas a Profundidad

Como concepto las entrevistas personales a profundidad tienen como objetivo obtener información individualizada, recogiendo la perspectiva de los empresarios, sector público y las organizaciones intermedias, lo cual le da un mayor espectro y permite contrastar con otras opiniones informadas (Zevallos, 2007).

Para llevar a cabo las entrevistas en profundidad, se decidió realizar 2 entrevistas a profundidad a personajes importantes en la ciudad de Huancayo. En primer lugar, el Sr. Wilfredo Díaz Henríquez, actual gerente de la tienda Sodimac, sede Huancayo y, en segundo término, el Sr. Rubén Mantari, gerente y dueño de la empresa de transportes TRANSANTY quien actualmente brinda servicios a la tienda retail Promart sede Huancayo. Ambos fueron invitados a participar en las entrevistas en profundidad y, afortunadamente, sin plantear condición ni restricción alguna, accedieron y contestaron las 12 preguntas del cuestionario que se muestran en el Apéndice 2.

A. Conclusiones y Recomendaciones de las Entrevistas a Profundidad

De acuerdo con las entrevistas realizadas, pudimos llegar a la conclusión que el servicio logístico va de la mano con las ventas web que ofrecen las tiendas retail, además de tener un gran potencial ya que la demanda de servicios e incremento de ruteo de entrega de mercadería se viene incrementando de manera significativa en los últimos meses.

Otra conclusión muy relevante es que ambos indicaron que el cliente está dispuesto a pagar un poco más por reducir los tiempos de entrega de mercadería, como también el incremento de comprar productos que no están en el Mix regular de tienda. Por último, manifestaron la necesidad del cliente de requerir un buen servicio al momento de la entrega de mercadería en sus domicilios, personal atento, uniformado, unidad móvil identificada y que anticipen la información sobre la llegada de sus productos.

3.2.2.2. Focus Group

Como lo menciona (Zevallos, 2007), el Focus Group “es una herramienta complementaria a las entrevistas en profundidad que permite, a partir de una reunión de individuos seleccionados bajo ciertos criterios, desarrollar una o varias temáticas.” (p. 11). Podemos notar la diferencia con una entrevista con un tópico designado y con una sola persona.

Para el presente trabajo de investigación, se llevará a cabo un Focus Group a través de la plataforma Meet, ya que debemos respetar lo protocolos de Bioseguridad establecidos por el gobierno. Así mismo, los pasos a seguir para el desarrollo de Focus se encuentran en el Anexo 1.

A. Conclusiones y Recomendaciones de las Entrevistas a Profundidad

Las principales conclusiones de la puesta en práctica del Focus Group se relacionaban con el hecho de que los participantes tienen la predisposición por obtener mercancías a través de un despacho

de delivery que les facilite trasladarse hasta el recojo y ahorran tiempo, centrándose su tiempo y atención en otros asuntos.

Además, manifestaron su opinión consensuada en el sentido de que una empresa constituida con presencia en la localidad de Huancayo les brindaría mayor confianza para tomar el servicio, lo cual evidenciaría que la seguridad y confianza son valores que la empresa debe tomar en cuenta.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El Ámbito de la Proyección

Para nuestro plan de negocios, el ámbito de proyección abarca la población que cuenta con el servicio de conexión de internet de las provincias de Huancayo, Chupaca, Jauja y Concepción para quienes estará disponible el servicio de traslado a domicilio cuando los clientes requieran comprar por la web de las empresas de retail del grupo Falabella de la ciudad de Huancayo.

4.2. Selección del Método de Proyección

Para proyectar la población de las cuatro provincias seleccionadas nos basaremos en la tasa de crecimiento promedio anual de cada una de ellas, que se indica según el censo poblacional del 2017, el cual, según el INEI, será en Huancayo, Chupaca, Concepción y Jauja, de 1.6%, 0.2%, -0.8 y -1.0%, respectivamente.

4.2.1. Mercado Potencial.

El mercado potencial se ha definido teniendo como base a todas las personas que pertenecen a hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes con conexión a internet y que residan en la provincia de Jauja, Concepción Chupaca y Huancayo, datos que se obtuvieron del INEI, y se proyectaron al presenta año mediante la tasa de crecimiento anual de cada provincia.

De acuerdo con la segmentación y proyección realizada al año 2021 nuestro mercado potencial ascendería a 177,583 personas.

Tabla 13.

Datos de tasa de crecimiento promedio anual y ocupantes presentes con conexión a internet según los censos nacionales 2017

Provincia	Tasa de Crecimiento promedio anual	Ocupantes presentes con conexión a internet
Jauja	-1,0%	2,
Concepción	-0,8%	5,552
Chupaca	+0,2%	4,151
Huancayo	+1,6%	150,765

Fuente: INEI Resultados de los Censos Nacionales 2017

Tabla 14.*Mercado Potencial Proyectado*

Provincia	2017	2018	2019	2020	2021
Jauja	7,677	7,600	7,5424	7,449	7,529
Concepción	5,552	5,508	5,464	5,420	5,377
Chupaca	4,151	4,151	4,168	4,176	4,184
Huancayo	150,765	153,177	155,628	158,118	160,648
Total	168,145	170,444	172,783	175,163	177,738

*Fuente: Elaboración Propia.***Tabla 15.***Mercado Potencial Proyectado en los próximos 5 años*

Provincia	% Crecimiento	2022	2023	2024	2025	2026
Jauja	1.08%	7,611	7,693	7,776	7,860	7,945
Concepción	-0.80%	5,334	5,291	5,249	5,207	5,165
Chupaca	0.20%	4,193	4,201	4,210	4,218	4,226
Huancayo	1.60%	163,218	165,830	2,653	2,696	2,739
Total		180,355	183,015	19,887	19,980	20,075

*Fuente: Elaboración Propia.***4.2.2. Mercado Disponible.**

El mercado disponible es la parte del mercado potencial que es definido por aquellas personas que han manifestado la necesidad de comprar por la web en las tiendas retail del grupo Falabella, es así como de acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta N° 5 de la encuesta ejecutada, el 51% sería nuestro mercado disponible.

La fórmula que utilizamos para calcular el mercado disponible es la que se muestra en la figura 35.

Figura 36.*Formula que se utilizó para el cálculo del mercado disponible.*

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado Potencial} \times (\% \text{ necesidad de comprar por web})$$

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 16.***Mercado Disponible Proyectado en los próximos 5 años*

	Mercado Potencial	Mercado Disponible
2022	180,355	91,981
2023	183,015	93,338
2024	19,887	10,142
2025	19,980	10,190
2026	20,076	10,239
Total	423,313	215,890

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.3. Mercado Efectivo.

El mercado efectivo es la parte del mercado disponible que es definida por aquellas personas que han manifestado la necesidad de comprar por la web de las tiendas retail del grupo Falabella, así como también de solicitar el servicio de despacho a domicilio. De acuerdo a las conclusiones y resultados obtenidos en la pregunta N° 10 de la encuesta ejecutada, el 66% sería nuestro mercado efectivo.

La fórmula que utilizamos para calcular el mercado efectivo se muestra en la Figura 37.

Figura 37.

Formula que se utilizó para el cálculo del mercado disponible.

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado Disponible} \times (\% \text{ de necesidad de solicitar el servicio de despacho a domicilio})$$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.

Mercado Efectivo Proyectado en los próximos 5 años

	Mercado Disponible	Mercado Efectivo
2022	91,981	60,707
2023	93,338	61,603
2024	10,142	6,694
2025	10,190	6,725
2026	10,239	6,758
Total	215,890	142,487

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es la parte del mercado que estamos fijando como meta a ser alcanzada por el proyecto, el cual abarcará un 30%

ya que según (RPP Noticias, 2020), el servicio de Delivery Express muestra una tendencia al crecimiento. Para ello, se efectuará la operación en base al mercado efectivo, ya que se está considerando en función a la capacidad efectiva de las unidades logísticas contemplando un día con la menor cantidad de compras web con stock de bodega de las tiendas Sodimac y Maestro de la ciudad de Huancayo.

Capacidad Efectiva

- Se considera un día con la menor cantidad de compras web con stock de bodega.

Tabla 18.

Capacidad Efectiva de entregas por mes

	N.º Compras por Horario	Volumen de Unidad Logística	Volumen Total	Volumen Total x 26 días
07:00 am - 07:00 pm	15	0.15	2.25	58.5
07:00 pm - 07:00 am	45	0.15	6.75	162
Total			9	220.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

Capacidad Objetiva

	Mercado Efectivo	Mercado Objetivo
2022	60,707	18,212
2023	61,603	18,481
2024	6,694	2,008
2025	6,725	2,018
2026	6,758	2,027
Total	142,487	42746

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Pronóstico de Ventas

Según lo manifestado por (Stanton, Etzel, & Walker, 2004), el pronóstico de ventas se analiza para la toma decisiones con respecto a los egresos e ingresos, permitiendo ello tener en claro la visión de la planificación del capital de trabajo.

Para el presente proyecto se analizaría bajo un criterio de escenario conservador ya que al ser una empresa nueva en el mercado tiende a mantener los ingresos en niveles recientes y, gradualmente, obtener a mayor

porcentaje. Es por ello por lo que se considerará los porcentajes de 31%, 33%, 35%, 37% y 39% para los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026, respectivamente.

Tabla 20.

Pronóstico de Ventas 2022 – 2026

Año	Participación en el mercado (%)	Mercado Objetivo	Total, Anual	Total, Mensual
2022	31%	18,212	5,646	470
2023	33%	18,481	6,099	508
2024	35%	2,008	703	59
2025	37%	2,018	747	62
2026	39%	2,027	791	66

Fuente. Elaboración propia

4.4. Aspectos Críticos que Impactan el Pronóstico de Ventas

La prestación del servicio o venta de productos tangibles de toda empresa nueva siempre genera expectativas y, al mismo tiempo, cierto nivel de riesgo e incertidumbre. Ello es peor, si es que, tratándose de un servicio, éste se encuentra vinculado al transporte el cual está sujeto a una serie de posibles amenazas que pueden llegar a afectar el análisis de proyección. Por esta razón, es imprescindible tener un manejo claro de la realidad y problemática del negocio formulando para ello estrategias que conlleven a hacer frente a los posibles riesgos, incertidumbres y potenciales perjuicios que pudieran surgir y que harían peligrar el negocio proyectado.

Capítulo V. Ingeniería del Producto

5.1. Estudio de Ingeniería

En esta etapa del plan de negocio es necesario establecer la parte operacional del servicio que se va a desarrollar y poner en funcionamiento. A continuación, revisaremos los siguientes puntos, que serán parte de la ingeniería del proyecto de la empresa Logistik.

5.1.1. Diseño del Servicio.

El servicio que vamos a ofrecer es de carácter netamente logístico de carga a nivel local y nacional. Para ello, realizaremos un listado de las principales actividades que se ejecutarán.

Tabla 21.

Ficha Técnica del Servicio Logístico

FICHA TÉCNICA	
Nombre del Servicio	Servicio Logístico Omnicanal
Clientes	Tiendas retail ubicados en la ciudad de Huancayo pertenecientes al grupo Falabella (Sodimac, Maestro, Saga Falabella, Tottus y Lineo)
Proceso	Recojo de productos de los almacenes de las tiendas retail del grupo Falabella y entrega al domicilio de sus clientes
Responsable en brindar servicio	Chofer y ayudante
Breve descripción del servicio	Todas las ventas omnicanal con stock en las bodegas de las tiendas retail que se generen y requieran entrega a domicilio en un corto plazo de tiempo serán atendidas por nuestro operador logístico.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Modelamiento y selección de Procesos Productivos.

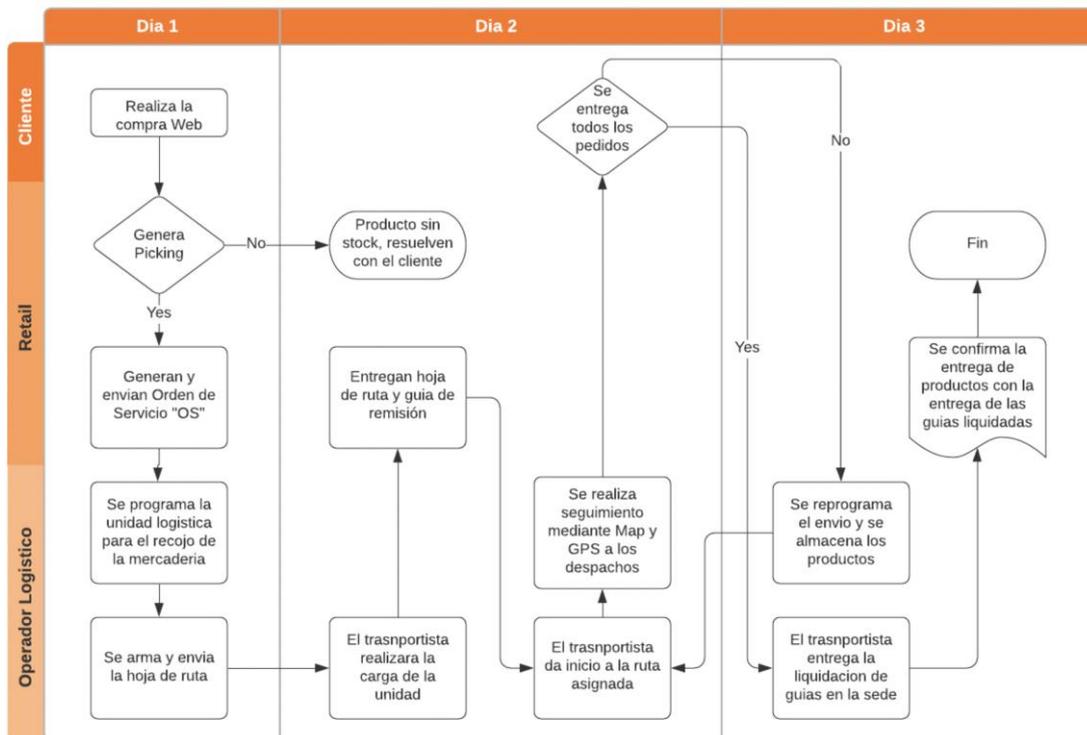
Con el flujograma podemos ver los procesos que inician cuando un cliente compra en la web y cómo la empresa retail nos contacta para indicarnos la tarea mediante una orden de servicio (OS). Luego, observamos los procedimientos que realizamos con respecto al recojo de la mercadería en sus centros de distribución (CD) para luego entregar la mercadería a los clientes. Finalmente, se comunica el cumplimiento de la tarea con la entrega de las guías de remisión liquidadas en la sede que originó la venta.

El proceso de nuestra operadora de servicios logísticos se dará en dos fases: la primera, consistirá en llamar antes de entregar la mercadería y la segunda fase tendrá lugar al momento de entregar la mercadería cumpliendo los protocolos biosanitarios propuestos por las tiendas retail.

Respecto a las tiendas retail, efectuaremos las coordinaciones con relación al horario y la cantidad de mercadería a recoger en los centros de distribución (CD), hasta el momento de las entregas de los productos a los clientes.

Figura 38.

Flujograma de proceso de servicios de entrega de mercadería domicilio



Fuente: Elaboración propia

En el flujograma presentado en la Figura 38, se detallan tres actores principales:

- El Cliente: la última milla de nuestra operación, receptor y segundo receptor del servicio.

- El Retail: empresa encargada de contratar nuestro servicio y primer receptor del servicio.
- Operador Logístico: Nuestra empresa, encargada del servicio logístico, conector entre el cliente y el retail

Teniendo en cuenta a nuestros actores dentro del flujograma, a continuación, se detallan las operaciones, desde la recepción de la orden hasta la conformidad de la entrega. Estas operaciones se despliegan durante tres días de la siguiente forma:

- Día 1: el cliente realiza la compra por una canal digital generando inmediatamente el Picking a la empresa Retail, la cual se encargará de verificar si cuentan o no con el stock necesario. De no contar con el stock, la empresa Retail será la encargada de resolver con el cliente. Una vez confirmado el stock, la empresa retail genera de manera virtual la orden de servicio para nuestra empresa. En este supuesto, inmediatamente, se programará la unidad logística encargada del recojo de la mercadería; se arma y se envía la hoja de ruta que será enviada a nuestros transportistas.
- Día 2: Recibida la hoja de ruta, nuestros transportistas prestan el servicio de carga y se encargan de entregar a la empresa retail, una copia de la hoja de ruta, así como una copia de la guía de remisión. El transportista empieza la ruta, la cual estará supervisada por GPS para, finalmente, hacer entrega de los productos a los clientes finales.
- Día 3: Este día es para análisis de las operaciones. Puede ocurrir que no se haya encontrado al cliente y, como consecuencia de ello, el pedido deberá ser reprogramado en cuanto a su entrega. Una vez que el cliente haya recibido en conformidad su pedido, el transportista entrega la liquidación de guías a la sede y ésta confirma su entrega con las guías liquidadas.

5.1.3. Selección de Equipamiento.

Los activos necesarios para este plan de negocio serán las unidades logísticas que deberán ser propias. Los camiones deberán ser tipo furgón de 4 y 8 TN.

En el mercado peruano tenemos diversas marcas siendo la más apropiada los camiones tipo furgón de la marca y modelo FORLAND.

Figura 39.

Marca IncaPower

IncaPower
VEHICULOS PARA GANAR DINERO

EMPRESA MODELOS SERVICIOS PUNTOS DE VENTA BLOG CONTACTO

NEW F400 CB (Furgón) [DESCARGAR PDF](#) ¡COTIZA YA!

Dimensiones y Pesos

DIMENSIONES	
TIPO DE CARROCERÍA	FURGÓN
LONGITUD	6,590 MM
ANCHO	2,035 MM
ALTO	2,965 MM
DISTANCIA ENTRE EJES	3,360 MM
PESOS	
PESO BRUTO	7,000 KG.
PESO NETO	3,000 KG.
CARGA ÚTIL	4,000 KG.

Motor, Suspensión y Transmisión

Dirección, Frenos y Neumáticos

Equipamiento Interior y Exterior

***Términos legales**

Nº ASIENTOS 3 (PILOTO+ 2 PASAJEROS)

3 año / 100,000 km

de mercancías.

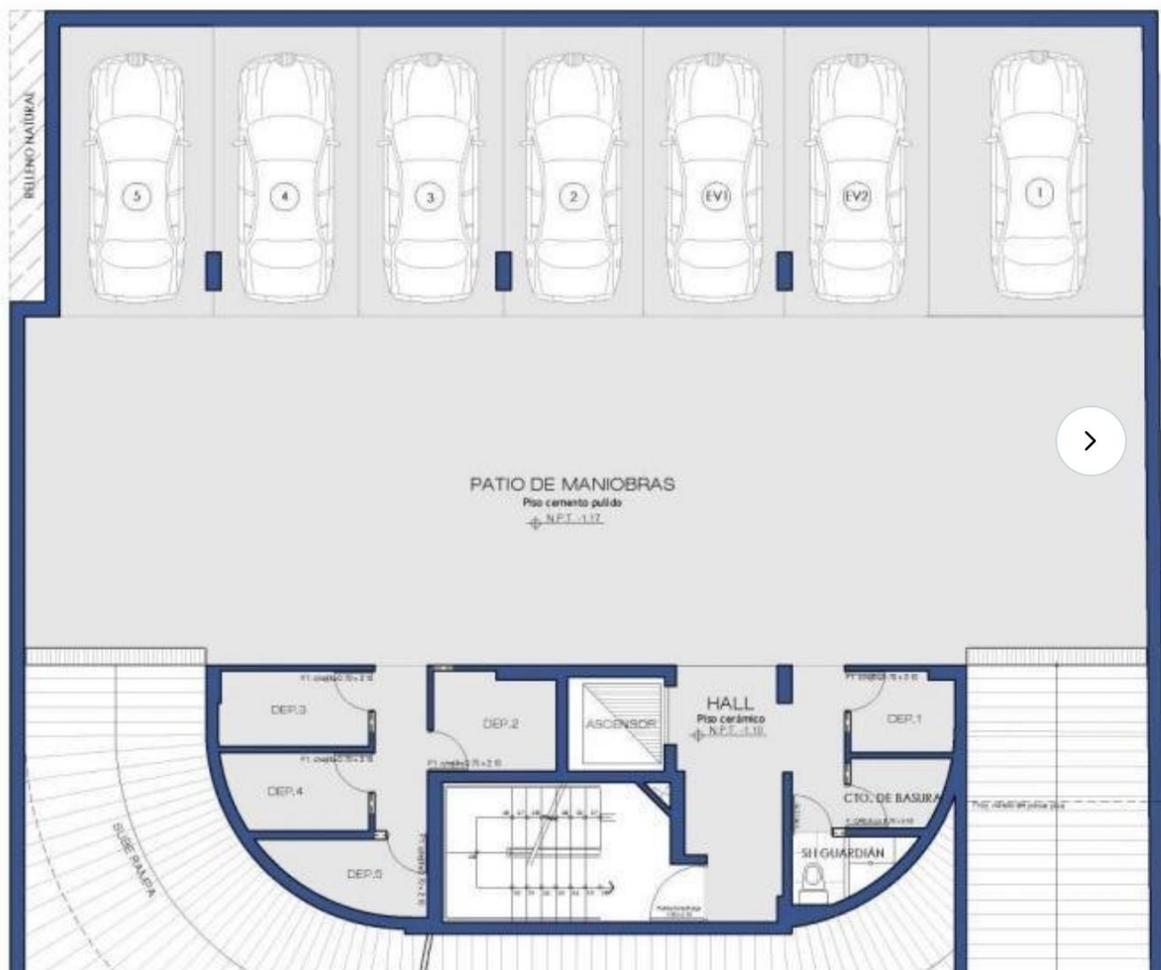
Fuente: Tomado de <https://www.incapower.com.pe/p/camiones/new-f400-cb-furgon-forland/>
<https://incapower.com.pe/>

5.1.4. Distribución de Equipos y Maquinaria

Para este plan de negocios es necesario un local tipo cochera con más de cinco estacionamientos; también deberá de contar con una oficina, una sala de juntas, un almacén, 2 vestidores y 2 servicios higiénicos.

Figura 40.

Distribución de equipos y maquinarias



Fuente. Elaboración propia

5.2. Determinación del Tamaño

En promedio, todo el grupo Falabella en la zona de Huancayo tiene 100 compras web por día, siendo mayor el número en los cyber o fechas festivas.

A. Capacidad Optima

- Se considera un día con la mayor cantidad de compras web con stock de bodega.
- Se considera solo 26 días, ya que los domingos no opera el centro de distribución (CD).

Tabla 22.*Capacidad optima*

	N° de Compras por horario	Volumen de la unidad logística	Volumen Total	Volumen total x 26 días
7:00 a.m. a 7:00 p.m.	50	0.15	7.5	195
7:00 p.m. a 7:00 a.m.	150	0.15	22.5	540
Total			30	735

Fuente. Elaboración propia

- Cálculo del volumen de compra x cliente (valor estimado)

Tabla 23.*Cálculo del volumen de compra por cliente*

Tamaño de la caja (metros)			Volumen promedio de compra
largo	ancho	alto	
1	0.5	0.3	0.15

Fuente. Elaboración propia**B. Capacidad Efectiva**

- Se considera un día con la menor cantidad de compras web con stock de bodega.

Tabla 24.*Capacidad efectiva*

	N° de Compras por horario	Volumen de la unidad logística	Volumen Total	Volumen total x 26 días
7:00 a.m. a 7:00 p.m.	15	0.15	2.25	58.5
7:00 p.m. a 7:00 a.m.	45	0.15	6.75	162
Total			9	220.5

Fuente. Elaboración propia**5.2.1. Recursos**

Los activos que son necesarios para este proyecto son;

1. 3 furgones de;
 - 1 de 8TN
 - 2 de 4 TN

Figura 41.*Recursos*

		Largo Metros	Ancho Metros	Alto Metros	Peso
TURBO		4,8	2,15	2,20	4 Ton
SENCILLO		6,00	2,40	2,4	8 Ton
PATINETA		12,00	2,50	2,4	17 Ton
MULA DE DOS EJES		12,00	2,50	2,4	32 Ton
MULA DE TRES EJES		12,00	2,50	2,4	35 Ton

Fuente. Elaboración propia

Tabla 25.

Recursos

Unidades	Peso Útil	Volumen
CAMIONES BARANDA	04 - 08 Toneladas	32 m3
	10 – 12 Toneladas	45 m3
FURGONES	02 toneladas	10 m3
	06 – 08 Toneladas	30 m3
	10 – 12 Toneladas	43 m3

Fuente. Elaboración propia

2. Computadora, impresora, muebles de oficina.

- Escritorio a la medida
- 1 sillón ejecutivo
- 2 sillas de escritorio
- Computadora
- Impresora

Figura 42.

Juego de mesa



Fuente. Imagen referencial

3. Vestidores y SSHH

- Locker
- Estantería metálica

Figura 43.

Locker – estantería



Fuente. Imagen referencial

4. Almacén

- Estantería metálica

Figura 44.

Estantería metálica



Fuente. Imagen referencial

5.2.2. Tecnología.

El único recurso tecnológico que necesitamos es la computadora, con acceso a office 365, una persona que domine esta herramienta para gestionar las ordenes de servicio.

5.3. Consideraciones Legales

El presente proyecto debe considerar las normativas locales, nacionales tanto para su construcción como su constitución, que se detallan a continuación:

5.3.1. Identificación del Marco Legal.

Basándonos en:

- Ley marco para el crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo N° 757)

5.3.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa.

Para la implementación del presente plan de negocios se debe tener en cuenta lo siguiente;

- Ley General de Transporte y Transito – Ley 27181
- Reglamento Nacional de Administración del Transporte Decreto Supremo N° 017-2009-MTC y modificatorias.
- Documento – Guía de orientación al usuario del transporte terrestre del MINCETUR.
- Reglamento de Transporte de Materiales y Residuos Peligrosos - Decreto Supremo N° 021 - 2008 – MTC.
- Autorización de funcionamiento.

- Normas del sistema tributario.
- Normas de Indecopi
- Normas de Defensa Civil
- Leyes del Ministerio de Trabajo.

5.4. Determinación de la Localización Óptima

La localización óptima para el proyecto se ha basado en los siguientes criterios:

- Accesibilidad de las unidades de transporte
- Tiempo de traslado
- Disponibilidad de terrenos
- Disponibilidad de agua
- Disponibilidad de transporte público.

Por lo que, realizando una ponderación basada de 1 al 10, donde:

- 1 – 2 Deficiente
- 3 – 4 Insuficiente
- 5 – 6 Regular
- 7 – 8 Bueno
- 9 – 10 Excelente

Tabla 26.

Determinación de la Localización Óptima

Factores Para Considerar	Localización		
	A Pilcomayo	B Tambo	C Huancayo
Accesibilidad	9	7	6
Tiempo de traslado	9	8	8
Disponibilidad de terreno	8	8	6
Disponibilidad de servicios básicos	7	9	9
Disponibilidad de acceso a internet	8	8	8
Disponibilidad de transporte publico	8	7	7
Puntaje	49	47	44

Fuente. Elaboración propia

Se dispone de un terreno ubicado en la Carretera Central margen derecha S/N.

Figura 45.

Ubicación de la empresa



Fuente. Obtenido de Google Maps

Capítulo VI. Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La empresa que planteamos poner en vigencia a través del presente Plan de Negocio -al ser nueva en el mercado local- mantendrá una cultura organizacional con visión, misión y principios que permitan guiar a todos los colaboradores dentro de la organización.

6.1.1. Visión.

La visión es la idealización a largo plazo que la empresa espera lograr, y responde las cuestiones. Responde a la pregunta, ¿Qué queremos llegar a ser? y, ¿en qué queremos convertirnos en un plazo determinado de tiempo? En palabras de (David, 2013), la Visión debe ser breve, real y ambiciosa. Como también implica entender lo que ocurrió en el pasado y lo que sucede en el presente para poder planificar hacia el futuro.

Es por ello que la declaración de la visión es importante para que los colaboradores de la empresa fijen metas con la finalidad de poder alcanzarla. Para ello, se sigue una guía de elaboración, ver Tabla 22.

Tabla 27.

Guía para elaborar la Visión de la empresa

Guía para la elaboración de la Visión	
¿A largo plazo, cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?	Servicio logístico inmediato
¿A largo plazo, cómo queremos que nos vean nuestros <i>stakeholders</i> ?	Tecnológico, innovador y con talento humano
¿A largo plazo, cómo queremos que nos vean nuestros clientes?	Leales, eficientes, innovadores, preocupado por los clientes,
¿A largo plazo, cómo queremos que nos vea nuestro personal?	Confiables, eficientes, preocupado por el personal
¿A largo plazo, cómo queremos que nos vea la ciudadanía en general?	Con responsabilidad social, útil.
¿A largo plazo, qué pasa con nuestros factores críticos de éxito?	Se consolidan, se progresan.
¿A largo plazo, qué pasa con nuestros valores?	Se fortifican, con expansión

Fuente. Tomado y adaptado de (David, 2013)

Tomando en cuenta lo anterior, la visión para la empresa que planteamos crear es la siguiente:

“Ser el primer socio estratégico para las empresas nacionales con canal de venta digital que requieran servicios logísticos inmediatos y que garanticen el mejor servicio a sus clientes, al 2025”

6.1.2. Misión.

La misión declara la razón, motivo o ser de la presencia de la empresa en el mercado. Al respecto, (David, 2013) menciona que responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es por ello que en la definición de la Misión es importante la constitución de estrategias con eficacia debiendo ser objetiva y clara ya que definirá la estrategia corporativa e indica el camino a seguir.

(Torres, 2014) añade que es la expresión imperecedera de los propósitos que diferencian una empresa entre otras, es decir, que la Misión es el motor de la organización, hace que los colaboradores se muevan hacia la visión.

Es por ello que la Misión se formula sobre el desarrollo de la actividad de la organización y cuya unión entre las partes involucradas permitirá alcanzar la visión planteada, teniendo en cuenta que se debe de mostrar responsabilidad con los stakeholders apoyándose de paradigmas coyunturales actuales.

Tabla 28.

Guía para elaborar la Misión de la empresa

Guía para elaborar la Misión	
1. Clientes	Empresas retail
2. Productos o servicios:	Servicio delivery mediante una flota de unidades de transporte de carga
3. Mercados	Todas las empresas retail
4. Tecnología:	Transporte de carga.
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Se ofrece servicio que se ajuste a las necesidades de los clientes del sector retail con altos niveles de compromiso
6. Filosofía	La excelencia es nuestro compromiso
7. Concepto propio	Generar valor a las empresas para hacerlas más competitivas.
8. Preocupación por la imagen pública:	Se hace uso de mejores prácticas logísticas, optimización de costos y mejora de servicio hacia los clientes.
9. Interés en los empleados	Consideramos que el respeto y el reconocimiento de los derechos de los colaboradores es fundamental para mantenerlos motivados.

Fuente. Tomado y adaptado de (David, 2013)

Tomando en cuenta lo anterior, la Misión para la empresa es la siguiente:

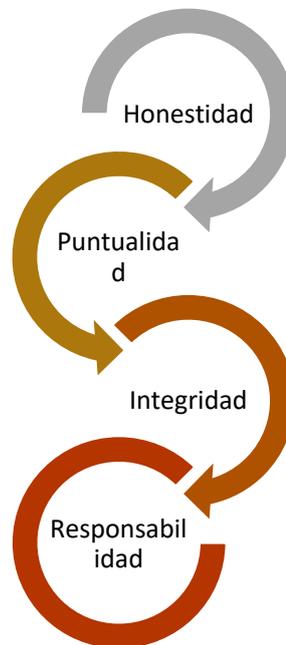
Somos un servicio logístico inmediato que, de la mano de la tecnología, la innovación y el talento humano, generamos excelentes relaciones con nuestros socios estratégicos, demostrando dar el mejor servicio de entrega de productos con calidad humana, transparencia y en el menor tiempo, en todo el territorio peruano. Buscamos la escalabilidad y rentabilidad de nuestros socios e inversionistas, así como también brindaremos oportunidades de crecimiento personal y profesional brindar a nuestros colaboradores.

6.1.3. Principios.

La empresa de servicios logísticos que planteamos crear se sustentará en los siguientes principios:

Figura 46.

Principios de la empresa



Fuente. Elaboración propia

- **Honestidad:** somos honestos, transparente y sinceros; la verdad es la única herramienta por utilizar para ganarnos la confianza y credibilidad de nuestros socios estratégicos y sus clientes.
- **Puntualidad:** cumplir con los plazos de recojo y entrega de productos, y ello también se demuestra en todo sentido en la llegada y salida de nuestros colaboradores siendo fundamental tener en consideración con el tiempo de los clientes, proveedores y socios en caso de reuniones y pagos de facturas, etc.
- **Integridad:** Somos lo que decimos, somos congruentes entre el pensar, hablar y actuar.
- **Responsabilidad:** cumplimos con nuestro compromiso de ser una empresa responsable frente a nuestros socios estratégicos, sus clientes y nuestros colaboradores.

6.2. Formulación de la Estrategia de Negocio

La formulación de estrategias consiste en tener dirección a largo plazo de la organización, teniendo alcance por parte de los colaboradores, logrando posicionarse presentando una ventaja competitiva frente a los competidores.

6.2.1. Estrategias Genéricas.

Las estrategias genéricas plantean acciones que permiten obtener una ventaja competitiva de tal manera diferenciarse de la competencia a su vez posicionarse en el mercado. Para ello (Porter M., 2006) plantea tres estrategias genéricas las cuales pueden ser elegidas por cualquier organización siendo estas las siguientes:

a. Liderazgo en costos

Es aquella estrategia en la que las empresas que producen bienes tangibles en cantidades mayores deben optar por establecer estrategia de venta a precios bajos para sus mercancías. (David, 2013)

b. Diferenciación

Esta estrategia es aplicada para aquellas empresas que producen bienes y/o servicios de calidad e innovadoras con alto valor agregado, prestando diferentes atributos, dirigidos para aquel segmento que no tiene repartos en pagar precios altos. (David, 2013)

c. Enfoque de nicho o segmentación

Esta estrategia es aplicada para un mercado en la cual crean y adaptan productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades y preferencias. (David, 2013)

Respecto a lo descrito anteriormente, se entiende que la empresa dedicada a los servicios se orientará a un cierto mercado con características comerciales particulares, esto es, a las tiendas retails, es por ello que se utilizara la estrategia de enfoque de nicho o segmentación.

6.2.2. Estrategias Específicas.

Las estrategias específicas son importantes para una organización ya que contribuirán a que la estrategia genérica que se ejecute alcance los objetivos estratégicos, por ende, logrando alcanzar el éxito del emprendimiento.

Para ello, (David, 2013), identifica los factores internos y externos bajo criterios que se relacionan con el medio. Esta estrategia permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, obteniendo así un diagnóstico claro y objetivo de la situación real en que se encuentra la idea de negocio.

Precisamente, se formula la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual consiste en la evaluación de fuerzas y debilidades de las áreas operativas del negocio, así como también, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), identificando las estrategias a evaluación sobre el entorno económico, social, cultural, ambiental, tecnológico y competitiva.

Para ello, se muestra la evaluación en las siguientes Tablas.

Tabla 29.*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Es un nuevo nicho de mercado no cubierto	0.07	4	0.28
2. Incremento de clientes potenciales	0.07	4	0.28
3. Uso cada vez mayor de las TIC's	0.08	4	0.32
4. El consumidor opta por nuevas tiendas de mercadeo	0.06	3	0.18
5. Sustitución por centros de comercio con mayor seguridad en garantía	0.05	4	0.20
6. Mercado nacional de abastecimiento en retails	0.06	2	0.12
7. Amplia red de distribuidores en el mercado	0.06	3	0.18
8. Mayor demanda a través de las redes sociales	0.07	3	0.21
SUBTOTAL			1.77
AMENAZAS			
9. Competencia con tiendas mayoristas	0.07	2	0.14
10. La informalidad	0.07	3	0.21
11. Empeoramiento de la crisis económica en el país	0.06	2	0.12
12. Ingreso de competidores extranjeros	0.06	2	0.12
13. Entorno competitivo cada vez más agudo	0.05	3	0.15
14. Incremento de precio por las importaciones	0.06	3	0.18
15. Situación política inestable por elecciones de abril 2021	0.06	2	0.12
16. La burocracia por la formalidad de una empresa	0.08	4	0.32
SUBTOTAL			1.33
TOTAL	1.0		3.10

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30.*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
1. Servicio nuevo dirigido a un segmento de mercado	0.07	4	0.28
2. Experiencia profesional y empresarial por parte de los accionistas	0.07	4	0.28
3. Capacidad financiera por parte de los accionistas	0.06	4	0.24
4. Estructura organizacional adecuadamente establecida	0.08	4	0.32
5. Ubicación estratégica de la empresa	0.07	4	0.28
6. Cuenta con estrategia de Marketing mix	0.06	3	0.18
7. Correcta administración en la logística y operaciones	0.06	3	0.18
8. Instalaciones correctamente equipadas y distribuidas	0.06	4	0.24
SUBTOTAL			2.01
DEBILIDADES			
1. Al ser una empresa nueva carece de posicionamiento	0.06	3	0.18
2. Poco acceso financiero al ser mypes	0.04	3	0.12
3. Se carece de movilidad ante una demanda mayoritaria	0.05	2	0.10
4. Accionistas no están dedicados íntegramente al presente negocio	0.04	2	0.08
5. La empresa no cuenta con área de investigación y desarrollo	0.03	2	0.06
6. La empresa no cuenta con área de finanzas	0.08	2	0.16
7. La empresa no cuenta con un área de recursos humanos	0.03	2	0.06
8. La toma de decisiones es asumida únicamente por el gerente	0.06	2	0.12
SUBTOTAL			0.88
TOTAL		1	2.89

Fuente. Elaboración propia

Frente a los resultados obtenidos, se obtiene lo siguiente

- EFE: Los resultados del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos para el negocio es de 3.10, el cual es evidente que la empresa LogistiK se encuentra en condiciones aptas para aprovechar las oportunidades del mercado mitigando los efectos de las amenazas que se puedan presentar a lo largo del desarrollo operativo.
- EFI: El resultado obtenido por la matriz de Evaluación Factores Internos es de 2.89, el cual refleja que la organización mantiene una posición interna altamente resistente, encontrándose en condiciones para maximizar sus fortalezas.

Después de haber obtenido los resultados en ambas matrices, se hace uso de la Matriz Interna y Externa (IE), basada en los puntajes obtenidos donde; el valor obtenido por la matriz EFI (valor sobre el eje x) y el valor obtenido por la matriz EFE (valor sobre eje y).

Esta matriz (IE), según (Echeverry & Giraldo, 2017), califica las divisiones en nueve cuadrantes, donde la ubicación de la intersección de ambos puntos determina la situación dentro de la empresa y para ello se propone estrategias a implementar.

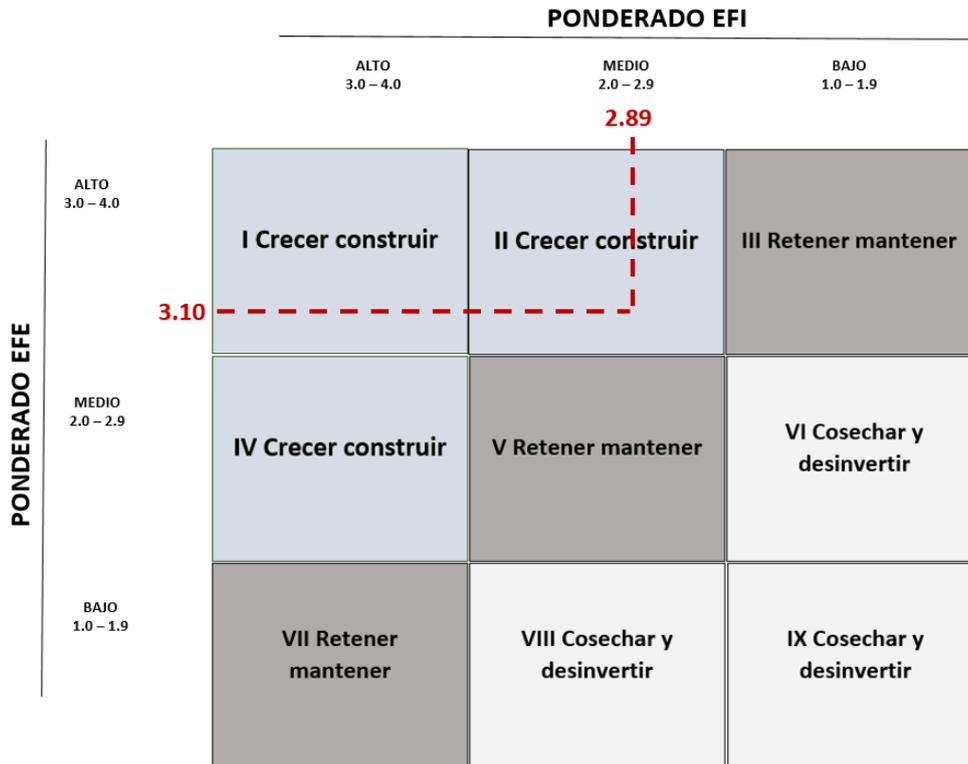
Esta matriz IE, se divide en los primeros cuadrantes I, II o IV (estrategias crecer y o construir), donde la empresa requerirá implementar estrategias intensas, como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o también estrategias de integración. Ahora el segundo grupo de cuadrantes III, V o VII (estrategias conservar y mantener) es necesario que la empresa aplique estrategias como penetración de mercado, desarrollo de productos, por último, los cuadrantes VI, VIII o IX (estrategias cosechar o desinvertir) la empresa tendrá la urgencia de optar por nuevas estrategias que le permita posicionarse en el mercado. (David F. , 2013).

En la Figura 47 se muestra el cuadrante ubicado como resultado de las matrices anteriormente analizadas, siendo para este plan de

negocio, el cuadrante II, (donde se tiene que aplicar las estrategias de Crecer y construir).

Figura 47.

Matriz IE



Fuente. Elaboración propia

Las estrategias Crecer, Construir, de acuerdo con lo explicado por (David, 2013) constituyen: “Las estrategias intensivas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal” (p. 96) son las más adecuadas para esta intersección.

Sobre el tema de estrategia horizontal, (Tamayo & Piñeros, 2007) asevera que constituye la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única” (p. 37). Para este tipo de estrategias, una toma de decisiones basadas en una transacción combinado de dos o más empresas produciría el aumento de concentración en el mercado, estas formas pueden ser Joint Ventures, alianzas estratégicas.

6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Como parte de las estrategias para la empresa, es importante tener en claro la ventaja competitiva, es decir, aquella cualidad que distinga y se diferencia de la competencia, manteniendo una posición firme en el mercado. Según (Porter M. , 1991) la ventaja competitiva nace en razón al valor que la empresa desea generar a los compradores para que estos se encuentren dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Para la empresa a partir de las matrices analizadas en el apartado anterior se desarrolla las ventajas competitivas, (David, 2013), propone el análisis VRIO (Valioso, raro, Inimitable y organizado), que forma parte del análisis estratégico organizacional, en la que consiste analizar los recursos y capacidades el cual conduce a obtener una ventaja competitiva sostenible, es decir, en activos tangibles e intangibles de la empresa.

Para el caso de la empresa, se considera 8 capacidades o recursos en función a las fortalezas del servicio que se ofrecerá.

Tabla 31.

Matriz VRIO

Capacidades / Recursos¹⁵	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado
1. Personal técnico altamente calificado	SI	SI	NO	SI
2. Flexibilidad de atención apreciada por los clientes	SI	NO	NO	SI
3. Segmento del mercado al cual se dirige el servicio	SI	SI	SÍ	SI
4. Ubicación atractiva del local	SI	SI	NO	SI
5. Innovación	SI	SI	NO	SI
6. Presencia online.	SI	SI	NO	SI
7. Apreciación del cliente sobre el producto o servicio ofrecido	SI	SI	SÍ	SI
8. Seguimiento permanente del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.	SI	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Basado en el análisis de la Matriz VRIO, la empresa se considera como Valioso y Organizado la cual permitirá obtener una ventaja competitiva

posicionado, además que se prevé fidelizar al segmento de clientes a través de la atención de calidad, páginas de interacción social actualizado.

6.4. Consideraciones legales

Con respecto a las consideraciones legales para el proyecto es importante la constitución de la empresa y con ello las obligaciones laborales y tributarias exigidas por el estado peruano.

6.4.1. Identificación del Marco Legal.

Para el presente negocio, la empresa posee la característica de estar conformada por dos a veinte accionistas, en este caso se encontrará conformado por dos accionistas, quienes forman la junta general de accionistas donde uno de ellos es el representante legal de la empresa, en el caso de los aportes de la capital social no existe un monto mínimo, basado en ello, la denominación societaria es Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

Seguidamente se lleva a cabo el registro y constitución de la empresa en la cual se realiza a través de la plataforma on-line de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). A continuación, se establecen los pasos para realizar el proceso.

- a. Búsqueda y reserva de nombre. – Verificación de Registros Públicos determina si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada o razón social de una empresa o sociedad preexistente.
- b. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad. - Los accionistas de la empresa asesorados por un Abogado elaboran la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad y la presentan debidamente firmada a la Notaría.
- c. Aporte de capital. - Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito) los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad.

- d. Elaboración de Escritura Pública ante el Notario. - Una vez firmada la Minuta por los accionistas, la Notaría elabora la Escritura Pública, la revisa, los socios la firman y es elevada a Registros Públicos para su inscripción respectiva.
- e. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima. - En esta entidad estatal, la empresa obtendrá un asiento registral de inscripción como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario.
- f. Inscripción al RUC para Persona Jurídica. - El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural.

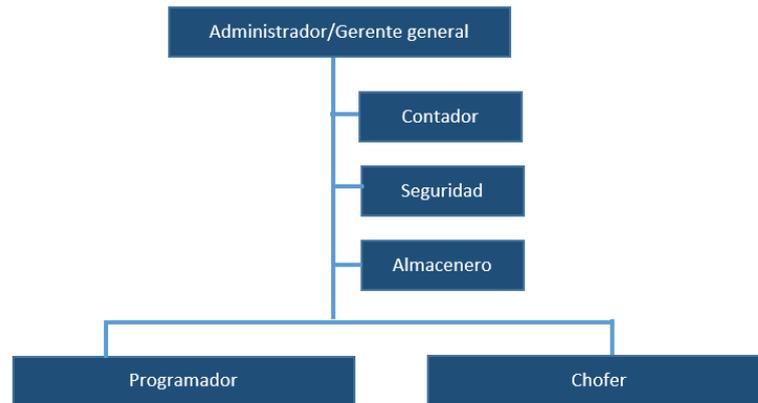
Por otro lado, el régimen que se optara es MYPE Tributario (RMT). Al respecto según (Gob.pe, 2019), comprende por personas naturales y jurídicas cuyos ingresos son superen las 1700 UIT s/. 7,820,000, además como parte de las ventajas para este régimen, los montos a retribuirse basa en la ganancia obtenida, tasas reducidas, y se puede emitir todo tipo de comprobantes de pago.

6.5. Diseño de Estructura Organizacional Deseada

Para el diseño de la estructura organizacional de la empresa, es importante tener jerarquía y delegar funciones que permitan la integración de los colaboradores de la organización. Para (Ferrell, Hirt, & Ferrel, 2008), el organigrama es un diseño de grafico visual que representa la organización y su cadena de mando, mostrando los canales de comunicación. En base a ello, para nuestra futura empresa, el organigrama se muestra en la Figura 48.

Figura 48.

Estructura organizacional



Fuente. Elaboración propia

6.6. Diseño de los perfiles de puestos clave

De acuerdo con la estructura organizacional horizontal, se describen los perfiles y funciones dentro de la organización.

A. Administrador/Gerente general

Tabla 32.

Perfil de puesto de Administrador

Competencia	Requerimientos
Descripción del puesto	Director Administrativo. Gerente General
Objetivo del puesto	Liderar la organización
Adscrito al área	General
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el cumplimiento de las diferentes funciones del personal a cargo.• Representar legalmente a la empresa• Evaluar constantemente el cumplimiento de los objetivos• Negocia con proveedores.• Vela por el correcto manejo de los recursos económicos con que cuenta la empresa.• Definición y revisión de precios de acuerdo con el mercado y la rentabilidad esperada• Analizar y determinar oportunidades, amenazas y fortalezas en los entornos de la organización• Velar por el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa• Definir estrategias y ejecutarlas para el logro de las proyecciones anuales

	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas oportunidades de negocio factibles para la organización
Responsabilidades	Cumplir con la normativa legal del emprendimiento.
Perfil	Administración Operaciones y logística Finanzas Marketing Experiencia en gerencia liderando equipos mínimos de 2 años

Fuente. Elaboración propia

B. Programador

Tabla 33.

Perfil de puesto de Programador

Competencia	Requerimientos
Descripción del puesto	Programador
Objetivo del puesto	Elaborar los diseños de las propuestas en planos
Adscrito al área	Proyectos/operaciones
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, desarrollar y aplicar guías electrónicas mediante el uso de las nuevas tecnologías de información, para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa. • Realizar mantenimiento de los sistemas informáticos ya existentes y de las actualizaciones de los mismos • Realizar seguimiento de la movilidad.
Responsabilidades	Supervisión
Perfil	Operaciones y logística Marketing digital Informática Mínimo 1 año de experiencia en cargos relacionados

Fuente. Elaboración propia

6.7. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

La forma de remuneración, compensación y retribuciones de los colaboradores de la empresa será bajo el régimen de planilla, según lo establecido en la legislación laboral y al Art. 63 del Decreto Legislativo N° 728 de la (Ley de productividad y Competitividad Laboral, 1988) donde se establece remuneración bruta por la contraprestación de servicios y beneficios de la ley que corresponde.

Tabla 34.

Estimación de remuneraciones

Puesto	Remuneración estimada
Programador	s/ 930.00
Chofer	s/ 1.500.00
Ayudante	s/ 930.00
Administrador	s/ 4,500.00
Contador	s/ 2,500.00
Almacenero	s/ 1,000.00
Seguridad	s/ 930.00

Fuente. Elaboración propia

6.7.1. Políticas de Recursos Humanos.

Basado en la gestión de la organización, la empresa se encuentra comprometida a promover acciones y normativas que permita garantizar el buen clima laboral.

- Impulsando actividades que mejoren la relación laboral, motivación en equipo
- Precisar estrategias
- Apoyo para el crecimiento profesional.

Capítulo VII: Plan de Marketing

Se ha definido la estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación, debido a que se ofrecerá a las tiendas retail del grupo Falabella de la ciudad de Huancayo el servicio logístico inmediato de calidad para sus clientes. Esto fundamentado por (Valera, 2015) quien afirma que esta estrategia “se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrece la competencia” (p. 1).

La estrategia busca ofrecer un servicio diferenciado debido a que proponemos ser un socio estratégico que ayudará a contar con disponibilidad el stock de todas las ventas web en un menor tiempo manteniendo la misma promesa de calidad de servicio a los clientes del grupo Falabella.

7.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing permitirán identificar y priorizar el producto y/o servicio a ofrecer con la finalidad de potenciar y de la misma obtener éxito. Al respecto, (Armstrong & Kotler, 2017), mencionan que “la mercadotecnia permite conocer el mercado en donde se espera desarrollar ciertas estrategias para alcanzar el mercado meta, de tal manera que se logre el posicionamiento comercial” (p. 127).

Para ello, se analizará las estrategias basadas en el marketing Mix

Figura 49.

Mix de marketing



Fuente. Tomado y adaptado de (Ferrell & Hartline, 2012)

Las estrategias de marketing de la empresa planteada en este Plan de Negocio estarán orientadas al cumplimiento de entrega de productos con un servicio de calidad esperados por los clientes del grupo Falabella.

7.1.1. Estrategia de Producto.

La delimitación de las estrategias del producto se enfocará al servicio ofertado al mercado para satisfacer las necesidades del consumidor. (Armstrong & Kotler, 2017) lo definen como un conjunto de actividades y beneficios que se ofertan son esencialmente intangibles y no obtienen la propiedad de nada.

El servicio que se ofrece es un servicio nuevo y diferenciado para el grupo Falabella o tiendas retail de la zona, dado que se ofrece para una provincia traer los productos de sus almacenes centrales ubicados en la ciudad de Lima y que se pueda entregar a sus clientes en el menor tiempo posible con un servicio adecuado por parte de nuestros operadores logísticos.

7.1.2. Estrategia de Marca del Servicio.

(Mayorga J. , 2017) manifiesta que “la imagen de la marca es una descripción de las asociaciones, creencias y sentimientos que los consumidores tienen respecto de la marca. Esta expresión con el tiempo fue reemplazada por el termino valor de marca” (p. 19). Además, (Keller, 2008) indica que “los elementos de una marca pueden ser nombre, URLs, logos, símbolos, personajes, portavoces, eslóganes, melodías publicitarias, empaques y señalizaciones” (p. 69).

Al respecto, (Covaleda & Alba, 2015) menciona que “el proceso de creación de la marca se compone de tres elementos básicos: el nombre comercial, el logo y el lema” (p. 89), Por lo tanto, para el proyecto se propone el nombre y el logo de la marca.

A. Nombre de la Marca

El proyecto considera un nombre que invite a las empresas a confiar en nuestra propuesta: “Logistik”, Ya que es un nombre que es fácil de recordar y que con el paso del tiempo quedara grabado en la memoria de nuestros clientes.

B. Logotipo

El distintivo para la marca consta del nombre del negocio, en un tipo de letra sencillo, fácil de leer, y en color naranja que transmita confianza, responsabilidad y rapidez.

Figura 50.

Logotipo del negocio



Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Estrategia de Precio.

De acuerdo a (López, 2010,) para determinar una buena estrategia de precio nos refiere “deberá ser proactiva y no reactiva. Son muchas las empresas que determinan sus precios en función de los de sus rivales, con el fin de obtener cuota de mercado, cuando el auténtico objetivo es ser lo más rentable posible” (p. 307), por lo tanto, el servicio logístico que se propone, que está diseñado para la entrega de productos en cuatro provincias del departamento de Junín, teniendo en cuenta los costos fijos según la dimensión del producto, lugar y tiempo de entrega, nos da la posibilidad de aplicar una estrategia de mejora de los precios fijos y de esta manera lograr abarcar la entrega de todos sus productos de las tiendas retail del grupo Falabella.

Tabla 35.*Tarifario de provincia de Huancayo*

	Zona Huancayo				Zona Chupaca			
	24 horas	36 horas	48 horas	A mas	24 horas	36 horas	48 horas	A más
Muy pequeño	20	16	12	8	25	21	17	13
Pequeño	20	16	12	8	25	21	17	13
Mediano	25	22	18	12	30	27	23	17
Grande	30	26	20	16	35	31	25	21
Muy grande	40	36	30	24	45	41	35	29
Sobredimensionado	50	46	40	30	55	51	45	35

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 36.***Tarifario de provincia de Huancayo - II*

	Zona Concepción				Zona Jauja			
	24 horas	36 horas	48 horas	A mas	24 horas	36 horas	48 horas	A más
Muy pequeño	30	26	22	18	35	31	27	23
Pequeño	30	26	22	18	35	31	27	23
Mediano	35	32	28	22	40	37	33	27
Grande	40	36	30	26	45	41	35	31
Muy grande	50	46	40	34	55	51	45	39
Sobredimensionado	60	56	50	40	65	61	55	45

Fuente: Elaboración Propia**7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.**

Nuestra propuesta de servicio está orientado a brindar una diversidad de beneficios para nuestro cliente, lo que nos permite tener una mayor demanda en la asignación de entregas a sus clientes.

Para (Solís, 2016) “la publicidad es un instrumento de progreso, de comunicación, hecho a medida de las necesidades del hombre y con unas enormes posibilidades de mejorar nuestra calidad de vida. Como todo instrumento, puede sufrir usos indebidos, pero sus beneficios sociales son extraordinarios” (p.75), por lo que, para la estrategia de publicidad se propone desarrollar un brochure promocional de la empresa, este impreso será entregado a nuestros clientes como carta de presentación conteniendo lo que tenemos, lo que ofrecemos y un tarifario de

acuerdo con las zonas de entrega en las 4 provincias de Junín seleccionadas.

Como estrategia de promoción hacia nuestro cliente le ofreceremos la entrega de 3 productos por el costo de 2, en sus eventos Cyber o Black Days, previamente de una evaluación del peso, tamaño y días de entrega.

7.2. Estrategias de Ventas

La importancia de definir las estrategias de ventas esta estrechamente relacionada a cumplir con gran responsabilidad y con excelencia nuestro servicio, por lo tanto, desarrollaremos la estrategia de posicionamiento.

7.2.1. Estrategia de Posicionamiento.

Para este plan de negocio es más relevante tener una estrategia de posicionamiento que una estrategia de precios ya que según (Kotler, 2002) “Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que puedan atender mejor, y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta” (p. 310), por lo tanto, como estrategia de posicionamiento, buscaremos brindar excelencia en nuestro servicio. Contaremos con una campaña “Excelencia en el cumplimiento de entrega” se utilizará como estrategia de crecimiento, debido a que es un mercado muy competitivo, segmentado y con precios muy bajos o variables. Lo que busca la empresa es competir no solo en precios si no, en tener un valor agregado como seguros ante siniestros, estatus de entrega del producto. Adicionalmente realizaremos uso de métricas, para obtener una medición y retroalimentación; gestión de aprovisionamiento, que nos permita cumplir con los objetivos establecidos.

7.2.2. Plan de ventas.

Para (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017), el diseño de estrategias implementa y aplica diversos métodos, herramientas para lograr alcanzar los objetivos de las ventas, y para ello es importante

conocer al segmento de mercado, el servicio a proporcionar, tener el control de número de clientes atendidos.

Para Logistik, la atención del servicio es directa, donde el objetivo es cubrir con la demanda insatisfecha de las empresas retail ubicados en la ciudad de Huancayo de manera eficiente y eficaz. Para ello es importante tener consideraciones estrategias con la finalidad de llevar a cabo, estas son:

- Logistik, contara con redes sociales tales como Facebook, Instagram, con la finalidad de mantener una relación directa con el cliente, mostrando a detalle del servicio ofertado haciendo uso de Search Engine Optimization [SEO] y Search Engine Marketing [SEM] permitiendo así posicionarse en el mercado digital, además de contar con una página web asociándose con una aplicación de descarga gratuita a través de APP STORE o PLAY STORE. Esta estrategia se encargará un socio de la empresa con conocimientos en el rubro del marketing digital.
- Se contará con asesor comercial, el cual manejará con una cartera de clientes referidos, laborando bajo un cronograma de visitas a las diferentes tiendas de retail con el objetivo de dar a conocer a detalle el servicio ofertado consiguiendo clientes potenciales.
- Para aquellas empresas que optaron por adquirir el servicio serán beneficiados de contar con descuentos promocionales.

LogistiK contará con fuerza de capital humano altamente competente.

7.2.3. Políticas de Servicios y Garantías.

La política de servicios y garantía es un proceso importante ya que. se basa en responder solicitudes de los clientes ante ciertas situaciones.

- El servicio es brindado para aquellos clientes que realizaron el contrato a través de las siguientes vías: vía telefónica o vía online.

- La zona de reparto es limitada e informada por el operador en la llamada, indicando la cobertura de reparto.
- Es responsabilidad del cliente asegurarse que, al momento de la entrega del producto, este se encuentre conforme.
- La empresa se reserva el derecho de suspender el servicio en cualquier momento.
- El tiempo de entrega del pedido será indicado a través de llamada por el operador.

Capítulo VIII. Análisis Económico Financiero del Proyecto

8.1. Inversiones Estimadas del Proyecto

8.1.1. Inversión en Equipamiento.

Es indispensable contar con activos tangibles e intangibles para el desarrollo de las operaciones de nuestro Operador Logístico. En la Tabla 37 podemos observar detalladamente la inversión realizada en activo Tangible.

Tabla 37.

Inversión total en Equipamiento Tangible

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
2	Camión 4 TN IncaPower	80000	160,000
1	Camión 8 TN IncaPower	220000	220,000
Equipos de oficina			
2	Computadora HP	2000	4,000
1	Impresora multifuncional HP	700	700
1	Mensajero satelital SPOT	374	374
2	Tablet Samsung	2500	5,000
Equipos de Limpieza, seguridad u otros.			
1	coche de limpieza	120	120
2	escobas	5	10
1	balde	5	5
1	otros	100	100
4	tachos de basura para baños	15	60
4	tacho de basura de oficina	15	60
Muebles de oficina			
2	Libreros de melamina	800	1,600
1	Escritorio de melamina	750	750
1	Sillón tipo gerencial	350	350
2	Sillas de espera	120	240
1	mueble para impresora	350	350
2	asientos tipo banco	290	580
2	Locker de 6 casillas	780	1,560
2	Estante cromado	650	1,300
Total (Soles)			397,159

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2. Activos Intangibles.

Este recurso es uno de los fundamentales para nuestro emprendimiento ya que se trabajará de manera virtual con las empresas retail y con los clientes, Además, mostrará los elementos necesarios para su constitución y funcionamiento, es por ello por lo que a continuación en la Tabla 38 se muestran aquellos activos que serán indispensables.

Tabla 38.

Inversión total en Activos Intangibles

Descripción	Costo S/	Resumen de Rubro
Gastos de Organización		
Estudios preliminares	300	1,300
Estudio de Factibilidad Definitivos	500	
Asesoría	300	
Gastos de Instalación	200	
Gastos de Constitución		
Gastos notariales	500	1,762
Licencias y permisos	100	
Búsqueda y reserva de nombre	20	
Inscripción en SUNARP	480	
Copia Literal	10	
Vigencia Poder	26	
Registro de Marca	626	
Gastos en Digitalización		
Licencia de Software	500	6,550
Dominio web (5 años)	350	
Servidor web (5 años)	300	
Servicio G-Suit (correos electrónicos 5 años)	5400	
Gastos en Promoción		
Permisos Municipales Publicidad	100	600
Publicaciones en gremios empresariales y Cámara de Comercio	500	
Total, Intangibles (Soles)		10,212

Fuente: Elaboración Propia

8.1.3. Resumen de Inversiones.

Para el presente proyecto, se requiere una inversión de S/ 631,969.00 para iniciar las operaciones, a continuación, la Tabla 29 muestra a detalle el resumen de Inversiones de nuestro plan de negocio.

Tabla 39.

Resumen de Inversiones

Inversiones	Rubros de Inversiones	Detalle de Inversión	Inversiones Parciales	Total de Inversiones
Inversión Fija	Inversión Tangible	Maquinaria y equipamiento	380,000	577,159
		Equipo de oficina, seguridad y limpieza	10,429	
		Muebles en general	6,730	
		Infraestructura (Alquiler)	180,000	
	Inversión Intangible	Gastos de Organización	1,300	10,212
		Gastos de constitución	1,762	
		Gastos de Digitalización	6,550	
	Gastos de promoción	600		
Capital de trabajo	Capital de trabajo	Gastos en materiales e insumos básicos	21,704	44,598
		Pago de sueldos y salarios	18080	
		Gastos de operación	4,814	

Inversión Total (Soles)	631,969
--------------------------------	----------------

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Inversión de Capital de Trabajo

8.2.1. Inversión en Materia Prima y Otros Materiales.

Considerando el estudio de mercado, el precio del servicio de delivery se establece según tiempo y distancia de entrega:

Tabla 40.

Participación según tipo de servicio

TIPO	DESCRIPCIÓN	%
Flete Tipo 1	mercadería pequeña en la ciudad de Huancayo	23
Flete Tipo 2	mercadería mediana en la ciudad de Huancayo	27
Flete Tipo 3	mercadería grande en la ciudad de Huancayo	33
Flete Tipo 4	mercadería muy grande en la ciudad de Huancayo	13
Flete Tipo 5	mercadería sobredimensionada en la ciudad de Huancayo	4
TOTAL		100

Fuente: Elaboración Propia

Debemos tener en cuenta que el embalaje estará a cargo de la empresa Retail. En la Tabla 41 se muestra los costos principales por tipo de servicio

Tabla 41.

Costo Individual por Traslado de Productos

	<i>Ruta en Lima</i>	<i>Lima - Huancayo</i>	<i>Ruta en Huancayo</i>	<i>Total</i>
<i>Combustible</i>	100	600	80	780
<i>Peaje</i>	25	30	0	55
Total	125	630	80	835
Costo individual por traslado de productos (45 x día)				18.55

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, en la Tabla 42 se muestra la inversión en materiales para el servicio en función a la contribución porcentual de la cantidad de fletes al mes.

Tabla 42.

Inversión en Materiales para el servicio por tipo de servicio

Costo	Servicios	Días Servicio al	Total,
-------	-----------	------------------	--------

		al día	mes (26 días)	Mensual
Flete Tipo 1	S/ 18.55	10	260	S/ 4,823
Flete Tipo 2	S/ 18.55	12	312	S/ 5,788
Flete Tipo 3	S/ 18.55	15	390	S/ 7,235
Flete Tipo 4	S/ 18.55	6	156	S/ 2,894
Flete Tipo 5	S/ 18.55	2	52	S/ 965
<i>Inversión en Materia Prima y Otros por Tipo de Servicio</i>				<i>S/ 21,704</i>

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro presentado, refiere que el costo para cualquier tipo de servicio brindado por nuestra empresa tiene el mismo costo, sin embargo, se hace la distinción por el tipo de participación.

8.2.2. Inversión de Personal.

A nivel de personas se contempla los siguientes cargos;

- A. **Administrador:** se encargará de la administración del negocio y cumplimiento de las normas internas de la empresa. Parte de su requisito principal se contempla un título profesional en administración de empresa o afines.
- B. **Programador:** Este cargo es netamente operativo y se encargará de programar los ruteos tanto para el recojo y entrega de mercadería. El principal requisito es ser egresado de las carreras de ingeniería de sistemas, economistas o afines.
- C. **Chofer:** Es un cargo netamente operativo, cuya responsabilidad es realizar la conducción del vehículo, carga de productos, recepción y entrega de documentos. Los requisitos que se requiere para este personal son, brevete AIII y experiencia en recorrer rutas largas.
- D. **Ayudante:** Es un cargo netamente operativo, cuya responsabilidad es carga y entrega de productos cumpliendo los protocolos de servicio propuestos por la empresa. Los requisitos es que tenga experiencia en reparto de mercadería.
- E. **Almacenero y Seguridad:** es un cargo netamente operativo de almacenar, custodiar, limpiar y resguardar los locales. Los requisitos es que tenga experiencia en posiciones similares.

Tabla 43.

Inversión en Personal

Personal	Forma de Contrato	Cantidad	Remuneración Mensual (S/)	Monto Total Mensual (S/)
Mano de obra directa				
Programador	REMYPE	2	S/ 930	S/ 1,860
Chofer	REMYPE	3	S/ 1,500	S/ 4,500
Ayudante	REMYPE	3	S/ 930	S/ 2,790
Total, Mano de Obra Indirecta				S/ 9,150
Mano de obra indirecta				
Administrador	REMYPE	1	S/4,500	S/ 4,500
Contador	EXTERNO	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Seguridad	REMYPE	1	S/ 930	S/ 930
Almacenero	REMYPE	1	S/ 1,000	S/ 1,000
Total, Mano de Obra Directa				S/ 8,930
Total, Mano de Obra (Soles)				S/ 18,080

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Financiamiento

8.3.1. Estructura.

El proyecto planteado por el grupo tiene como inversión total S/ 631, 969.00 el cual estará financiado de la siguiente forma:

Tabla 44.

Estructura de Financiamiento del proyecto

Financiamiento	Monto (Soles)	Porcentaje
Capital Propio	135,873	21.5%
Socio	180,111	28.5%
Banco	315,984	50.0%
	631,969	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que el 50% del total del proyecto estará financiado por una entidad financiera y el otro 50% estará compuesto de Capital propio y la inversión de Socios.

8.3.3. Calendario de Cuotas, Intereses y Amortización.

A continuación, se muestra la simulación del cronograma de pagos para el financiamiento a través de una entidad financiera, teniendo en cuenta los siguientes datos:

TEA	30%
Monto	315,984
Plazo	5
Cuota Anual	S/ 129,737.30

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45.*Cronograma de pagos del Financiamiento Anual*

Años	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota Anual
0	315,984.25	-	-	-
1	281,042.22	94,795.28	34,942.03	129,737.30
2	235,617.59	84,312.67	45,424.64	129,737.30
3	176,565.56	70,685.28	59,052.03	129,737.30
4	99,797.93	52,969.67	76,767.63	129,737.30
5	-0.00	29,939.38	99,797.93	129,737.30
TOTAL =		332,702	315,984	

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos**8.4.1. Ingresos.**

A continuación, se muestran los ingresos para 5 años de acuerdo con el escenario conservador (promedio) y de acuerdo con el crecimiento proyectado, teniendo como referencia que el 2022 se estima una tasa de crecimiento de la economía peruana de 4,3% y en una edición anterior se indicó 4,8% (Gestión, 2021, g. 1).

Tabla 46.*Ingresos proyectados por tipo de servicio*

Tipo de Flete	2022 (3%)	2023 (6%)	2024 (9%)	2025 (12%)	2026 (15%)
Flete tipo 1	S/ 64,272	S/ 66,114	S/ 68,016	S/ 69,888	S/ 71,760
Flete tipo 2	S/ 115,690	S/ 119,059	S/ 122,429	S/ 125,798	S/ 129,168
Flete tipo 3	S/ 289,224	S/ 297,648	S/ 306,072	S/ 314,496	S/ 322,920
Flete tipo 4	S/ 134,957	S/ 138,902	S/ 142,834	S/ 146,765	S/ 150,696
Flete tipo 5	S/ 57,8445	S/ 59,530	S/ 61,214	S/ 62,899	S/ 64,584
Total	S/ 662,002	S/ 681,283	S/ 700,565	S/ 719,846	S/ 739,128

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47.*Ingresos proyectados basados en el precio*

Periodos	Precio Promedio Mensual	Cantidad	Ingreso Anual (Soles)
1er Año	33.63	20520	690,113
2do Año	34.64	22572	781,898
3er Año	35.33	24829	877,290
4to Año	35.69	26071	930,366
5to Año	36.76	27374	1,006,191

Fuente: Elaboración Propia

8.4.2. Egresos.

A nivel de egresos, se contempla los costos fijos y variables.

- **Los Costos Variables**, se han determinado que para la empresa corresponden al transporte a domicilio de la mercadería.
- **Costo Fijos**, Se considera en los costos fijos los conceptos de; servicios básicos, capacitación del personal, local, seguros y gastos administrativos.

Tabla 48.

Estructura de Costos

COSTOS	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS					
Depreciación	78,759	78,759	78,759	78,759	78,759
Amortización	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Gastos Generales	20,568	21,185	21,609	21,825	22,480
Gastos Administrativos	37,200	38,316	39,082	39,473	40,657
Gastos Financieros	94,795	84,313	70,685	52,970	29,939
Costo Fijo Total	232,882	224,133	211,695	194,586	173,395
COSTOS VARIABLES					
Materiales e insumos	260,442	286,486	315,135	330,892	347,436
Mano de Obra directa	109,800	120,780	132,858	139,501	146,476
Gastos Indirectos de fabricación	107,160	117,876	129,664	136,147	142,954
Costo variable total	477,402	525,142	577,656	606,539	636,866
	629,965	668,956	709,033	720,807	729,942

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Estado de Ganancias y Pérdidas

El proyecto presentado muestra el siguiente Estado Financiero para su evaluación y análisis. Para lo propuesto se toma como base para el Impuesto a la Renta del 29.5%.

Tabla 49.

Estado de Ganancias y Pérdidas

RUBRO	AÑOS
-------	------

	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Ventas	690,113	781,898	877,290	930,366	1,006,191
Costo de producción	477,402	525,142	577,656	606,539	636,866
Utilidad Bruta	212,711	256,756	299,633	323,827	369,324
Gastos Generales	20,568	21,185	21,609	21,825	22,480
Gastos Administrativos	37,200	38,316	39,082	39,473	40,657
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Utilidad de Operación	154,943	197,255	238,942	262,529	306,187
Depreciación	78,759	78,759	78,759	78,759	78,759
Amortización de intangible	2042.4	2042.4	2042.4	2042.4	2042.4
Gastos Financieros	56,877	50,588	42,411	31,782	17,964
Utilidad Antes de Impuestos	17,265	65,866	115,730	149,946	207,423
Impuestos (30%)	5,093	19,431	34,140	44,234	61,190
Utilidad Neta (Nuevos Soles)	12,172	46,436	81,590	105,712	146,233

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que durante los 5 años presenta ganancias, lo cual nos muestra un escenario alentador para la continuidad del proyecto.

Capítulo IX: Evaluación Económico-Financiera

9.1. Evaluación Financiera

Sobre es tema de la evaluación financiera, Meza (2009) lo define así:
La Evaluación Financiera es un proceso financiero mediante el cual una vez conocida la inversión inicial (inversión requerida para que el proyecto entre en operación) y los beneficios netos esperados, tiene como propósito principal medir la rentabilidad de un proyecto de inversión.

(Meza, 2013, p. 8)

Es importante reconocer la importancia de la evaluación financiera debido a que la mayoría de los fracasos de los negocios se debe a una asignación de recursos improvisados. El objetivo es darle al inversor la posibilidad de tomar una decisión acertada de la inversión; es claro que un buen estudio no te garantiza un éxito, sin embargo reduce los riesgos de un camino de fracaso.

9.1.1. Tasa de descuento COK

Según (Meza, 2013) “La tasa de descuento también la podemos definir como el costo de oportunidad en que se incurre al tomar la decisión de invertir en el proyecto en lugar de hacerlo en otras alternativas que nos pueda ofrecer el mercado financiero.” (p. 15)

Todo proyecto tiene una inversión inicial por el cual se esperan beneficios futuros. Es de esperar que los beneficios sean mayores que los costos en los que se han incurrido, por lo que al compararlos debemos traerlos al momento de tomar la decisión de inversión (momento cero), para lo cual se usa una tasa de interés. (Meza, 2013) “La tasa de interés que se utiliza para trasladar los beneficios al momento cero es la que hemos denominado tasa de descuento.” (p. 69).

Teniendo en cuenta las referencias, calcularemos el COK con la siguiente fórmula:

$$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

En donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo.
- B: Medida del riesgo sistémico
- (Rm-Rf): Premio esperado por riesgo de mercado
- Rp: Prima por Riesgo país

Para el cálculo del COK se contempla los siguientes datos:

- Rf=1.657%
(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD0472OXD/html>)
- B=1.29 (<https://pagges.stem.myu.edu/>)
- Rm=4.07%
(<https://es.finanzace.yahoo.com/quote/SPY/performance/>)
- Rp=1.29% (<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-seis-puntos-basicos-y-cerro-en-121-puntos-porcentuales-noticia/>)

$$COK = 1.657\% + 1.29 * (4.07\% - 1.657\%) + 1.29\%$$

$$\mathbf{COK = 5.87\%}$$

En tal sentido, el costo de oportunidad del 5.87% (COK), será el mínimo retorno que se exigirá a este proyecto.

La tabla 50 nos muestra el Flujo de Caja del proyecto con el cual se pretende analizar la viabilidad de este.

Tabla 50.

Flujo de Caja

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	S/ 690,113.00	S/ 781,898.00	S/ 877,290.00	S/ 930,366.00	S/ 1,006,191.00
Costo de Ventas	-S/ 477,402.00	-S/ 525,142.00	-S/ 577,656.00	-S/ 606,539.00	-S/ 636,866.00
Margen Bruto	S/ 212,711.00	S/ 256,756.00	S/ 299,634.00	S/ 323,827.00	S/ 369,325.00
Gastos Generales	-S/ 20,568.00	-S/ 21,185.00	-S/ 21,609.00	-S/ 21,825.00	-S/ 22,480.00
Gastos Administrativos	-S/ 37,200.00	-S/ 38,316.00	-S/ 39,082.00	-S/ 39,473.00	-S/ 40,657.00
EBITDA	S/ 154,943.00	S/ 197,255.00	S/ 238,943.00	S/ 262,529.00	S/ 306,188.00
Depreciación	-S/ 78,759.00				

EBIT	S/ 76,184.00	S/ 118,496.00	S/ 160,184.00	S/ 183,770.00	S/ 227,429.00
Impuestos	-S/ 22,855.20	-S/ 35,548.80	-S/ 48,055.20	-S/ 55,131.00	-S/ 68,228.70
Gastos Financieros	-S/ 56,877.00	-S/ 50,588.00	-S/ 42,411.00	-S/ 31,782.00	-S/ 17,964.00
Depreciación	S/ 78,759.00				
NOPAT	S/ 75,210.80	S/ 111,118.20	S/ 148,476.80	S/ 175,616.00	S/ 219,995.30
Capital de Trabajo	-S/ 44,598.00				
FCF	S/ 30,612.80	S/ 66,520.20	S/ 103,878.80	S/ 131,018.00	S/ 175,397.30
<hr/>					
VAN	S/ 411,966.96				

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la tasa de retorno del 5.87% como la rentabilidad mínima esperada, se obtiene un VAN positivo lo demuestra la viabilidad del proyecto.

9.3. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad utiliza varias estimaciones de rendimiento posible para obtener una idea de variabilidad entre resultados. Un método común implica hacer estimaciones pesimistas (las peores), más probables (esperadas) y optimistas (las mejores) de los rendimientos asociados con un activo dado. En este caso, el riesgo del activo se puede medir por el rango de rendimientos. El rango se obtiene restando el resultado pesimista del optimista. Cuando mayor es el rango, mayor es la variabilidad, o riesgo, que se dice que tiene el activo” (Gitman, 2003, p. 194).

9.4. Análisis de Escenarios

Según (Eslava, 2010) menciona que luego del análisis de sensibilidad debemos definir posteriormente.

Una serie de escenarios según los cuales se puede evaluar lo que razonablemente es esperable del proyecto, midiendo la variabilidad de los resultados a través de las potenciales desviaciones de la rentabilidad inicialmente esperada. Es precisamente el grado de variabilidad el que determina la mayor o menor incertidumbre en la obtención de los resultados y, en consecuencia, el nivel de riesgo económico que incorpora el proyecto” (p. 332).

CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo hemos diseñado un servicio logístico diferenciado por su especialización que, según el estudio realizado, es una necesidad urgente de las tiendas retail de Huancayo y que el 66% de sus clientes prefieren la entrega en sus domicilios de manera puntual y efectiva.
2. Las encuestas a profundidad a gerentes de tiendas nos muestran la necesidad de trabajar un delivery de la mano con un aliado estratégico comprometidos con objetivos comunes que satisfagan las necesidades de confianza y excelencia del cliente de la última milla que salieron en el Focus Group realizado a compradores por internet.
3. De la investigación cuantitativa podemos concluir que del total de las compras por internet el 66% prefiere el despacho por domicilio (delivery), sin embargo, el 35% lo considera caro. Además, el 25% desea que se cumpla con los tiempos establecidos, el 18% que pueda hacer el seguimiento vía web y otro 18% que sus productos lleguen en buen estado, son las expectativas que el negocio propuesto va a satisfacer.
4. Se diseñó la ingeniería del proyecto el cual permite tener un área administrativa y el área donde se quedarán nuestros furgones de 4 y 8 toneladas para nuestra operatividad.
5. Como estrategia general, se establece un enfoque de nicho o segmentación al ser un servicio orientadas a cubrir las necesidades de las empresas retail de modo que la estrategia específica de integración mediante alianzas estratégicas está orientado a ser una empresa B2B.
6. Una vez evaluada el presupuesto y financiamiento del proyecto se define viable con un VAN de S/ 411,966.96

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda promocionar la especialización que posee la empresa para demostrar que los objetivos de las empresas retail también son las del negocio.
2. Al ser un negocio nuevo, se recomienda que se incremente la capacidad operativa ampliando la cobertura del servicio a otros grupos retailers como Ripley, Cencosud u otros.
3. Recomendamos fortalecer la cultura orientada al servicio y especialización para afianzar las relaciones y alianzas estratégicas con las empresas retail.
4. Se debe cumplir con el plan financiero propuesto para garantizar el valor de la empresa y la generación de utilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Parodi, C. (15 de noviembre de 2021). *¿QUÉ ES UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO? ACLARANDO CONCEPTOS*. Obtenido de Entendiendo de economía: <https://sudaca.pe/noticia/emprende/que-es-una-economia-social-de-mercado-aclarando-conceptos/>
- America Retail. (24 de mayo de 2021). *Estudios: El consumidor peruano se volvió omnicanal*. Obtenido de Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-el-consumidor-peruano-se-volvio-omnicanal/>
- ANDINA. (19 de abril de 2021). *Pedro Castillo: Perú Libre plantea cambiar la Constitución con Asamblea Constituyente*. Obtenido de Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-pedro-castillo-peru-libre-plantea-cambiar-constitucion-asamblea-constituyente-841992.aspx>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- BCRP. (02 de marzo de 2021). *Panorama actual y proyecciones macroeconomicas 201 - 2022*. Obtenido de Reporte de Inflación: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Belaunde, G. (23 de julio de 2021). *Debilidad Institucional y Riesgo País: Y se Siguió Empeorando*. *Gestión*.
- CAPECE. (2021). *EL REPORTE OFICIAL DE LA INDUSTRIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL PERÚ*. Obtenido de <https://www.capece.org.pe/>
- COMEXPERU. (2019). *Negocios Internacionales*. Lima - Perú: ComexPeru.
- Covaleda, A., & Alba, J. (2015). *CREACIÓN DE NOMBRE, ESTRATEGIA DE MARCA, LOGOTIPO CORPORATIVO, MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y RECORDACIÓN A FUTURO PARA LAS BICICLETAS TURÍSTICAS EN EL*

MERCADO DEL TURISMO BOGOTANO. Obtenido de UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO FACULTAD DE ARTE Y DISEÑO : <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1442/T490.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, A. (2016). LOS CONTRATOS COMERCIALES: EFECTOS EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS TRIBUTARIAS. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 151-159.

Cubas Díaz, G. M., Julián Sanchez, M., Palacios Orellana, M. E., Pedemonte Justo, J. A., & Torres Parejas, R. T. (2020). *Plan de negocios para brindar servicio logístico de Delivery a los clientes de empresas retail*. Lima: Universidad Científica del Sur. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1509>

DATA. (6 de julio de 2020). *Crecimiento del e-commerce en el Perú en época de pandemia*. Obtenido de <https://www.datatrust.pe/ecommerce/ecommerce-en-el-peru-en-epoca-de-pandemia/>

David, F. (2013). *Administración Estratégica* (12 ed.). México: Pearson Education.

Echeverry, P., & Giraldo, S. (2017). *Modelo de articulación integral de Direccionamiento Estratégico para la toma de decisiones gerenciales*. Universidad Libre Seccional Pereira, Facultad de Ingeniería, Pereira. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/871/MODELO%20DE%20ARTICULACION.pdf?sequence=1>

El Peruano. (24 de mayo de 2021). *PBI crecería 34.4% en el segundo trimestre*. Obtenido de Economía: <https://elperuano.pe/noticia/121316-pbi-creceria-344-en-el-segundo-trimestre#:~:text=23%2F05%2F2021%20En%20el,del%20FocusEconomics%20Consensus%20Forecast%20LatinFocus.>

Feijoo, J. I., Guerrero, J. J., & García, R. J. (2017). *Marketing aplicado en el sector*. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12510/1/MarketingAplicadoEnElSectorEmpresarial.pdf>

Ferrell, L., Hirt, G., & Ferrel, O. (2008). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México, D.F.: Cengage Learning.

Gestión. (29 de mayo de 2019). *¿Institucionalidad? ¿por qué?* Obtenido de <https://gestion.pe/opinion/institucionalidad-268533-noticia/>

Gestión. (18 de julio de 2019). *Sunat: Plazo para conservar documentos originales*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/sunat-plazo-conservar-documentos-originales-cinco-anos-respaldo-digital-273468-noticia/>

Gob.pe. (25 de noviembre de 2019). *Régimen MYPE Tributario*. Obtenido de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

González, M. (2018). El Estado Social y Democrático de Derecho. *Derecho & sociedad*, 144 - 159. Obtenido de *Derrecho & Sociedad*: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/download/16863/17172/0>

Inostroza, S., Lucero, C., & Andrés, S. M. (2005). *Operador logístico para Empresas de Retail*. Obtenido de Universidad de Chile: URI: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114192>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producto Bruto Interno disminuyó 1,7% en el cuarto trimestre del año 2020*. Lima, Perú: INEI.

Instituto Peruano de Economía. (14 de mayo de 2018). *PERÚ 2021: LA INSTITUCIONALIDAD ES EL GRAN RETO PENDIENTE*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/peru-2021-la-institucionalidad-es-el-gran-reto-pendiente/>

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing conceptos esenciales*. Prentice hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital (2da Ed.)*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- La República. (15 de Oct de 2021). *Vladimir Cerrón impulsa la división entre Pedro Castillo y Perú Libre* . Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/2021/10/15/vladimir-cerron-impulsa-la-division-entre-pedro-castillo-y-peru-libre-cuestion-de-confianza/>
- Ley de productividad y Competitividad Laboral. (1988). *Texto Unico Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Lima - Peru: Peru.
- López, A. (2010,). LA PROACTIVIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD. *Universidad Autónoma Indígena de México*, 303-312.
- Lopez, P. (16 de marzo de 2021). *Los autos eléctricos se abren paso en Perú en beneficio del medioambiente* . Obtenido de <https://www.bbva.com/es/los-autos-electricos-se-abren-paso-en-peru-en-beneficio-del-medio-ambiente/amp/>
- Mayorga, D. (2014). El análisis VRIO y la ventaja competitiva. *Marketing Estratégico UP*. Obtenido de <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>
- Mayorga, J. (2017). *Personalidad de la marca Socialmente responsable*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- MEF. (23 de octubre de 2020). *Informe Preelectoral Administracion 2016 - 2021* . Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_PreElectoral_2016_2021.pdf
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3 ed.). Bogotá: Eco ediciones.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe de actualizacion de proyecciones macroeconomicas 2021-2024*. Lima - Perú: Ministro de Economía y Finanzas.
- Ministerio del Ambiente. (17 de mayo de 2018). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. Obtenido de

<https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

Montero, R. (09 de febrero de 2021). ¿Por qué el Perú tiene una democracia imperfecta? *El Peruano*.

Núñez, J., & Riojas, Y. M. (2013). *Desarrollo y evolucion del comercio electrónico en el Perú*. Obtenido de Universidad Señor de Sipan: <https://hdl.handle.net/20.500.12802/1668>

Olivos, M. K. (2020). Fundamentos constitucionales de la economía social de mercado en la economía peruana. *evista De investigación De La Facultad De Derecho*, 1(2), 146-172.

Peñaranda, C. (2018). *EL SECTOR SERVICIOS SEGUIRÁ EN EXPANSIÓN TRAS MAYOR DINAMISMO ECONÓMICO*. Lima - Perú: Camara Lima.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.

Portal del Estado Peruano. (2021). *Organizacion del Estado*. Obtenido de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Rel Argentina S.A.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Mexico:: Continental.

Romero, M., Núñez , L., & Maldonado, C. (2020). *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad, Hacia la excelencia en la experiencia del cliente*. Madrid, España: Impact to go .

RPP Noticias. (25 de septiembr de 2020). *Delivery: Servicio creció un 250% durante la pandemia* . Obtenido de Economía: Obtenido de: <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-servicio-crecio-un-250-durante-la->

pandemia-compras-onlines-compras-por-internet-e-commerce-rappi-glovo-noticia-1294651

Solanelles, M. J. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000400006

Solís, J. (2016). *La evolución de los periódicos digitales frente a los convencionales como soporte publicitario*. Obtenido de UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID: Recuperado de <https://eprints.ucm.es/38141/1/T37394.pdf>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). Mc Graw Hill-Interamericana.

Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Universidad EAFIT.*, 28 - 45.

Valera, B. (2015). *Las cinco estrategias competitivas genericas*. España.

Vásquez , S., & Zapata , M. (12 de noviembre de 2018). *Factores determinantes del desarrollo del E-commerce en el sector retail del Perú, tomando como referencia el país de Chile*. Obtenido de UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626032>

Vásquez, S. F., & Zapata, M. F. (2018). *Factores determinantes del desarrollo del E-commerce en el sector retail del Perú, tomando como referencia el país de Chile*. Obtenido de niversidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <https://doi.org/10.19083/tesis/626032>

Zelada, S. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Zevallos, E. (Agosto de 2007). *Restricciones del entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/275963131_Restricciones_del_Entorno_a_la_Competitividad_Empresarial_en_America_Latina

APENDICE

Apéndice I. Guion para el Focus Group

Introducción

Con el objetivo de analizar nuestra propuesta de brindar un servicio logístico inmediato para las compras omnicanal de las empresas retail de Huancayo, se realiza la sesión de focus group que pretende conocer de primera mano la opinión, sugerencias, expectativas, etc., de los clientes de la última milla hacia el servicio brindado.

Con el análisis de esta información, junto con otras actividades, se plantean una serie de recomendaciones y puntos de mejora.

Fecha

El focus group se compondrá de una sesión de trabajo de 2 horas, y se realizará el día 28 de octubre del 2021

Facilitadores

Una experta será la encargada de dirigir la sesión con el apoyo de una ayudante encargada de la grabación y registro:

- La facilitadora será la encargada de tomar el pulso a la sesión, realizar las preguntas y enfocar las discusiones.
- El ayudante anotará los datos de interés para que estén a la vista de todos, se encargará del funcionamiento de los sistemas de registro y ayudará a los participantes en lo que puedan necesitar.

Participantes

La participación consta de 10 personas seleccionadas por los interesados del desarrollo del plan de negocios.

Los criterios de selección de estas personas, para que sean usuarios significativos, incluyen:

“Consumidores finales, mujeres o varones mayores de 18 años que compran frecuentemente (más de 3 veces al año) en los Marketplace de las tiendas retail de la ciudad de Huancayo”

Además, se incluirá como observadores a los gerentes de 3 tiendas (mínimo) para fortalecer la importancia de que adquieran nuestro servicio.

Infraestructura

Debido al contexto que vivimos por el COVID 19, la sesión se realizará de manera virtual (Google Meet) y todos deberán contar con cámaras para una mejor interacción.

Materiales

Se armará una presentación en power point y cada lámina deberá contener las preguntas a resolver en la sesión.

Tono

La reunión tendrá una estructura donde el cuarto de tiempo será para crear un entorno amigable, que genera el “rompimiento del hielo” y los participantes puedan desenvolverse de manera espontánea y natural.

Se comenzará por el turno de presentaciones y cada participante se presentará brevemente y solicitaremos que edite su nombre para una mejor interacción. Todos los participantes se dirigirán a los demás por el nombre correspondiente según su edición.

La facilitadora experta dará turnos de palabra siguiendo el orden horario o antihorario, pudiendo saltar este orden si algún participante quiere dar la réplica.

Es importante indicar claramente que solo una persona puede hablar al mismo tiempo y que todo el que quiera argumentar tendrá oportunidad para hacerlo dentro de lo razonable para la consecución de los objetivos de la sesión.

La facilitadora evitará entrar en discusiones y/o comentar la participación de los integrantes para poder promover la variedad de comentarios.

Guión

El esquema del guion será:

- Introducción facilitador y ayudante
- Presentación del plan de negocio

- Objetivo de la sesión
- Reglas de juego
- Dinámica “rompe hielo”
- Presentación de los participantes
- Las cuestiones:
 1. Cuestión
 2. Ronda de argumentaciones
 3. Cierre de cuestión
- El descanso
- Sensaciones finales
- Cierre (Sorteo de Gif Card)

Introducción facilitador y ayudante:

Nombre y cargo del facilitador

Mi nombre es Sybill y trabajo forma parte de nuestro trabajo de Investigación de maestría, en la puesta de un plan de negocio que conceptualiza, diseña y desarrolla soluciones para mejorar la vida de las personas.

Me dedico a la Experiencia de usuario que es la labor de hacer que todo sistema informático sea sencillo, cómodo e intuitivo.

Mi trabajo hoy aquí será de dirigir y poner orden en la reunión que vamos a realizar.

Nombre y cargo del ayudante

Mi nombre es: y trabajo para

Me dedico a

Mi trabajo para hoy será de dar apoyo al facilitador, atender a los sistemas de grabación que registra la sesión y tomar nota de cosas importantes que se digan.

Objetivo de la sesión de trabajo

Los estudiantes de la Universidad Continental están realizando un plan de negocios para identificar la viabilidad de mejorar los tiempos en el servicio de entrega de los productos adquiridos en las tiendas retail de Huancayo.

Por eso estamos aquí, para que en una sesión guiada nos cuenten cuáles fueron sus experiencias buenas y malas cuando realizan sus compras por la web con servicio de entrega a domicilio.

Dinámica Rompe Hielo

Antes de iniciar con la sesión se propondrá realizar una dinámica llamada ¿SABÍAS QUE?, esta dinámica consiste en mostrar una diapositiva con una pregunta y cuatro alternativas de respuesta, donde los asistentes mediante una encuesta en el foro virtual responderán a su criterio, el tiempo que nos tomará será de 3 minutos. La pregunta a lanzar será “¿Sabías que?, ahora la venta web en los negocios peruanos representa un porcentaje potencial de venta, ¿cuánto crecieron las ventas web en el Perú del 2020 al 2021?

Reglas del Juego

La forma de trabajar será muy sencilla. Yo mostraré las preguntas en la pantalla y cada uno tendrá su turno para exponer lo que piensa de la cuestión. Cuando hayamos terminado los turnos podremos debatir las opiniones vertidas antes de pasar a la siguiente cuestión.

Los temas más importantes que consideremos serán anotados por nuestro ayudante, quien nos compartirá pantalla para que todos tengamos en cuenta el dato.

Nosotros no somos parte del proyecto y por lo tanto no podemos responder a dudas que tengan sobre el servicio, tarifas, horarios, pero si podemos trasladar estas dudas al cliente como parte de nuestro trabajo.

Es importante que todos respetemos los turnos de palabra y que no se interrumpa a los compañeros. Si alguien quiere rebatir algún argumento al finalizar la ronda de argumentaciones se dedicará un tiempo corto para el debate.

A mitad de la sesión se realizará un descanso de 10 minutos, pero si alguien necesita salir de la reunión por un momento breve, atender una llamada o salir por cualquier motivo, es libre de hacerlo. No hace falta pedir permiso.

Presentación de los participantes

Se les pide a los participantes que editen sus nombres y validen.

Para romper el hielo vamos a conocer y vamos a responder las siguientes preguntas;

1. Nombre
2. Profesión
3. Donde laboran
4. Resumidamente ¿por qué realiza compras en la web de las tiendas retail de la ciudad de Huancayo?

Temática (bloque 1):

5. ¿Cuál es el Marketplace de su preferencia? ¿por qué?
6. ¿Por qué realizan sus compras en los Marketplace de las tiendas retail de Huancayo?
7. ¿Qué valoran de comprar en los Marketplace de las tiendas retail de Huancayo?

8. ¿Qué categorías de producto prefieren comprar en los Marketplace de las tiendas retail en Huancayo?
9. ¿Qué prefieren más? ¿Recoger en la tienda o que te lleven a tu domicilio los productos que compras en los Marketplace?
10. Si te llevan a tu domicilio el producto que compraste, ¿cuáles serían los rangos de precio a pagar?, ¿depende del tipo de producto?
11. ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a esperar para recoger, o que te lleven a tu domicilio, los productos comprados en la web?

El descanso

Vamos a hacer un descanso de 10 minutos, pero rogamos puntualidad en el regreso.

Retornamos a las (indicar la hora)

Temática (bloque 2)

12. Si te ofrecen la entrega de tu compra web en 24 horas, ¿estarías dispuesto a pagar un adicional?, ¿cuánto podría ser ese adicional?
13. Si la entrega es a tu domicilio, ¿cómo consideran que debería ser el servicio o que de adicional debería de contar para que su experiencia sea gratificante?
14. ¿Te gustaría rastrear el progreso de tu compra web mediante una ruta web o aplicativo? ¿Qué valor tiene esta acción para ustedes?

Sesiones finales

Vamos a concluir la reunión, así que si hay algo más que quieran añadir sobre lo comentado en la reunión pueden pasar un par de minutos.

Para finalizar me gustaría que me comenten que les ha parecido la sesión de trabajo, que nos ha aportado, que ha faltado, incluso como lo mejoraríamos.

Cierre

Para nosotros, para Sybill y Richard es muy importante su participación ya que la información obtenida aquí será muy útil.

Gracias a todos.

Apéndice II. Guía de Preguntas para Entrevistas en Profundidad

Va dirigido a:

- Gerente de Sodimac Huancayo; Wilfredo Díaz Henríquez (ya realizada).
- Gerente de Saga Falabella Huancayo; José Melgarejo.
- Gerente de Promart Huancayo:
- Gerente de la empresa Transanty: Rubén Mantari.

Preguntas:

1. ¿Qué tan relevante es la venta Ecommerce en tu negocio?
2. ¿A cuánto se amplía el surtido de tu negocio con la oferta omnicanal?, y ¿esto es relevante para el cliente?
3. ¿Qué categoría de productos se venden más por el canal digital en tu negocio?
4. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta en tu negocio con las ventas web?
5. ¿El servicio de entrega (delivery), es propio o contratado?, ¿Cómo calificarías su desempeño?
6. ¿Qué zona de Huancayo es la que tiene mayor demanda de servicios a domicilio?
7. ¿Cuál es el tiempo mínimo de entrega en la zona, para las ventas que se generan en tu canal web? y ¿por qué?
8. ¿Qué opinas si en el mercado existiera una empresa de servicios logísticos que transforme tu promesa de entrega a 24 horas?, ¿El factor tiempo es relevante en tu negocio? ... En esta pregunta se explicaría cuál es la propuesta de negocio.
9. ¿Conoces de alguna empresa en la zona que ofrezca lo que te menciono "Servicios Logísticos" con promesa de entrega a 24 horas?
10. ¿Los costos del servicio logístico que te menciono, debería ser mayor o menor, o cual sería tu opinión?
11. ¿Cómo consideras que debería ser el servicio de cara a tu representada y a tus clientes, de la empresa de servicios logísticos que te menciono?

12. A tu opinión ¿Cuál sería el valor agregado que debería ofrecer la empresa de servicios logísticos que te menciono?

Apéndice III. Encuesta a público consumidor
ENCUESTA DE EXPERIENCIA Y SATISFACCION DE COMPRAS POR
INTERNET EN LAS TIENDAS RETAIL DE HUANCAYO

El objetivo de la encuesta es conocer las necesidades, experiencia y satisfacción de aquellas personas que adquirieron algún producto este año a través de internet de unas de las tiendas retail de la ciudad de Huancayo.

Para lo cual se les solicita que respondan esta encuesta con la mayor transparencia posible.

1. ¿Cuál es tu género?
 - a) Mujer
 - b) Varón
 - c) No deseo contestar
2. ¿En qué rango de edad te encuentras?
 - a) De 18 a 24 años
 - b) De 25 a 34 años
 - c) De 35 a 44 años
 - d) De 45 a 54 años
 - e) De 55 a 64 años
 - f) De 65 años a mas
3. ¿En qué zona de Huancayo resides actualmente?
 - a) Huancayo
 - b) El Tambo
 - c) Chilca
 - d) Chupaca
 - e) Concepción
 - f) Pilcomayo
 - g) Otro_____

4. Este año ¿cuántas veces realizo compras por internet?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) Más de 6

5. ¿Ha comprado en alguna de las tiendas virtuales de las tiendas retail en Huancayo?

- a) Plaza vea

- b) Tottus
- c) Metro
- d) Sodimac – Maestro
- e) Promart
- f) Saga Falabella
- g) Oechsle
- h) Ripley
- i) H&M
- j) Casas & Ideas
- k) Otro: _____

6. ¿Qué medio de pago utilizaste para realizar tus compras por internet?

- a) Tarjeta de Crédito
- b) Tarjeta de Débito
- c) Transferencia
- d) Monedero virtual (Yape, Plin, Tunki, otro)
- e) Deposito
- f) Otro: _____

7. ¿Qué categoría de productos compraste por internet?

- a) Moda (ropa y calzados)
- b) Belleza y cuidado personal
- c) Tecnología
- d) Electrodomésticos
- e) Artículos de limpieza
- f) Alimentos
- g) Muebles
- h) Herramientas
- i) Productos del mejoramiento del hogar
- j) Otro: _____

8. Seleccione si se encuentra totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo sobre la importancia de los motivos que lo llevan a realizar la compra por internet.

	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ahorro de tiempo					
Variedad de productos y servicios					
Promociones exclusivas online					
Confío en las compras online					
Evito interactuar personalmente con un vendedor					
Evito desplazarme de tienda en tienda					
Evito posibles contagios con el COVID 19					
Recibo los productos directamente en mi casa					
Compro en cualquier momento (24 horas)					

9. ¿Cuándo realizaste tú compra por internet, que tipo de servicio solicitaste para contar con el producto?

- a) Entrega a domicilio
- b) Retiro en tienda

10. Solo si respondiste "Entrega a Domicilio" en la pregunta 10 por favor contestar esta pregunta, (caso contrario pasar a la siguiente pregunta) ¿cómo evalúas el costo del servicio de entrega domicilio?; en una escala de 1 al 10 siendo 1 muy barato y 10 muy caro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Solo si respondiste "Recojo en Tienda" en la pregunta 10 por favor contestar esta pregunta, (caso contrario pasar a la siguiente pregunta) ¿cuál fue el motivo principal para tomar el servicio de recojo en tienda?

- a) Cercanía
- b) Dispongo de movilidad
- c) El traslado es demasiado caro

- d) Me gusta visitar la tienda
- e) Aprovecho en comprar otras cosas
- f) Otro: _____

12. ¿Cuáles son las principales barreras que puedan limitar tu compra por internet? (puedes elegir tres opciones)

- a) Tardanza en entrega de productos
- b) Fraudes (clonación de tarjetas, estafas)
- c) Desconfianza con la marca o sitio web
- d) Falta de información del producto
- e) Que no acepten pago contra entrega
- f) Muchas veces rebota la tarjeta de crédito
- g) Que el producto comprado no sea el que me esperaba
- h) Que me entreguen productos dañados

13. Para mejorar tu experiencia de compra virtual con entrega a domicilio ¿qué aspectos consideras que deberían de mejorar? (puedes seleccionar tres opciones)

- a) Cumplimiento de protocolos de seguridad
- b) Realizar seguimiento a la compra mediante la web
- c) Entregar los productos en perfecto estado
- d) Cumplir con los tiempos de entrega
- e) Colocar el producto con un embalaje adecuado
- f) Repartidores uniformados e identificados
- g) Repartidores amables
- h) Otro: _____

14. Agradecemos tu participación en la resolución de la encuesta, ahora, para participar del sorteo de las Gift card es necesario coloques tu nombre completo y tu número de celular en la siguiente casilla de la siguiente manera "Pepito Juan Pérez, 955555555"

Muchas gracias!