



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MAYORISTAPE. APP”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Fernández Cubas, Stalin (0000-0002-4965-2005)

Iglesias Edery, Katherine Arleth (0000-0002-7032-7047)

Martínez Raya, Gustavo Javier (0000-0003-1818-4445)

Wissar Rodríguez, Mario Alonso (0000-0001-8463-6986)

Yi Choy Aragón, Cinthia (0000-0002-3066-4620)

ASESOR

Toledo Coral, Carina (0000-0002-1375-355X)

Lima, 11 de diciembre de 2020

A nuestras familias, por acompañarnos en este proceso, motivarnos y darnos las fuerzas necesarias para cumplir con nuestros objetivos.

RESUMEN

El proyecto se enfoca en cubrir la necesidad de dos segmentos de clientes que son interdependientes entre si según el modelo de negocio. El primero está conformado por los clientes mayoristas y el segundo por clientes del segmento de bodegas (canal tradicional).

En este proyecto el cual se ha bautizado como MayoristaPe. se busca cubrir las necesidades de ambos segmentos a través del uso de la aplicación desde donde las bodegas podrán realizar y gestionar sus compras para abastecer sus comercios, y los mayoristas cuenten con la posibilidad incrementar sus ventas, publicar ofertas y generar valor para sus clientes, logrando crear eficiencia en tiempos y costos en sus comercios.

Inicialmente MayoristaPe. se enfocará en la Ciudad de Lima y Callao, donde se ubican la mayor concentración de mercados mayoristas y bodegas, a futuro buscará ampliar a otros puntos estratégicos. Las fuentes de ingreso se generarán a través de un cobro de membresía mensual y/o a través de un porcentaje sobre las ventas, lo que dependerá del segmento en donde se encuentre cada uno.

Palabras clave: Ventas, aplicación, marketing, mercados, bodegas, mayorista.

ABSTRACT

The project focuses on meeting the need of two customer segments that are interdependent with each other according to the business model. The first is made up of wholesale clients and the second by clients of the winery segment (traditional channel).

In this project which has been baptized as MayoristaPe. It seeks to meet the needs of both segments through the use of the application from where wineries can make and manage their purchases to supply their stores, and wholesalers have the possibility to increase their sales, publish offers and generate value for their customers, managing to create time and cost efficiency in their businesses.

Initially MayoristaPe. will focus on the City of Lima and Callao, where the largest concentration of wholesale markets and warehouses are located, in the future it will seek to expand to other strategic points. The sources of income will be generated through a monthly membership charge and / or through a percentage of sales, which will depend on the segment where each one is located.

Keywords: Sales, application, marketing, markets, warehouses, wholesaler.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	1
CAPÍTULO 2. ASPECTOS GENERALES	2
2.1 Idea y nombre del negocio	2
2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	8
2.3 Equipo de trabajo	8
CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	12
3.1 Análisis externo	12
3.1.1 Análisis PESTEL: político, económico, legal, social-cultural, demográfico, tecnológico y ambiental.	12
3.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.	15
3.2 Análisis interno. La cadena de valor	18
3.3 Análisis FODA	21
3.4 Visión	22
3.5 Misión	22
3.6 Estrategia genérica	22
3.7 Objetivos estratégicos	24
CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	25
4.1 Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis	25
4.2 Resultados de la investigación	34
4.3 Informe final	65
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING	73
5.1 Planteamiento de objetivos de marketing	73

5.2 Mercado objetivo	74
5.2.1 Tamaño de mercado total	74
5.2.2 Tamaño de mercado disponible	75
5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)	76
5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado	76
5.3 Estrategias de Marketing	77
5.3.1 Segmentación	77
5.3.2 Posicionamiento	78
5.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix	78
5.4.1 Estrategia de producto / servicio	78
5.4.2 Diseño de producto / servicio	79
5.4.3 Estrategias de precios (Análisis de costos / precios de mercado)	83
5.4.4 Estrategia comunicacional	84
5.4.5 Estrategia de distribución	86
5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda	87
5.6 Presupuesto de Marketing	90
CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES	93
6.1 Políticas Operacionales	94
6.1.1 Calidad	94
6.1.2 Procesos	97
6.1.3 Planificación	98
6.1.4 Inventarios	99
6.2 Diseño de Instalaciones	100
6.2.1 Localización de las instalaciones	100
6.2.2 Capacidad de las instalaciones	103
6.2.3 Distribución de las instalaciones	106
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio	107
6.4 Mapa de Procesos y PERT	107

6.5 Planeamiento de la Producción	111
6.5.1 Gestión de compras y stock	111
6.5.2 Gestión de la calidad	112
6.5.3 Gestión de los proveedores	112
6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.	113
6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.	114
CAPÍTULO 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONES Y RECURSOS HUMANOS	116
7.1 Objetivos Organizacionales	116
7.2 Naturaleza de la Organización	117
7.2.1 Organigrama	117
7.2.2 Diseño de puestos y funciones	118
7.3 Políticas Organizacionales.	127
7.4 Gestión Humana	129
7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción	130
7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	131
7.4.3 Sistema de remuneración	134
7.5 Estructura de gastos de RRHH	136
CAPÍTULO 8. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	138
8.1 Supuestos generales	138
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.	139
8.3 Proyección de ventas	142
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	146
8.5 Cálculo del capital de trabajo	152
8.6 Estructura y opciones de financiamiento	155
8.7 Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)	159
8.8 Flujo Financiero	165

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital	168
8.10 Indicadores de rentabilidad	170
8.11 Análisis de riesgo	172
8.11.1 Análisis de sensibilidad	172
8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)	177
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio	182
8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	184
9. Conclusiones	185
Referencias Bibliográficas	187
Anexos	190

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: BUSINESS MODEL CANVAS DE LA IDEA DEL NEGOCIO	2
TABLA 2: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA AMBOS POSIBLES CLIENTES BODEGAS Y MAYORISTAS	26
TABLA 3: LISTADO DE HIPÓTESIS Y GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS CLIENTES BODEGAS.	27
TABLA 4: LISTADO DE HIPÓTESIS Y GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS CLIENTES MAYORISTAS.	29
TABLA 5: TABLA DE ENTREVISTA N° 1 - CLIENTE BODEGAS	34
TABLA 6: TABLA DE ENTREVISTA N° 2 - CLIENTE BODEGAS	35
TABLA 7: TABLA DE ENTREVISTA N° 3 - CLIENTE BODEGAS	36
TABLA 8: TABLA DE ENTREVISTA N° 4 - CLIENTE BODEGAS	36
TABLA 9: TABLA DE ENTREVISTA N° 5 - CLIENTE BODEGAS	37
TABLA 10: TABLA DE ENTREVISTA N° 6 - CLIENTE BODEGAS	37
TABLA 11: TABLA DE ENTREVISTA N° 7 - CLIENTE BODEGAS	38
TABLA 12: TABLA DE ENTREVISTA N° 8 - CLIENTE BODEGAS	39
TABLA 13: TABLA DE ENTREVISTA N° 9 - CLIENTE BODEGAS	40
TABLA 14: TABLA DE ENTREVISTA N° 10 - CLIENTE BODEGAS	41
TABLA 15: TABLA DE ENTREVISTA N° 11 - CLIENTE BODEGAS	41
TABLA 16: TABLA DE ENTREVISTA N° 12 - CLIENTE BODEGAS	42
TABLA 17: TABLA DE ENTREVISTA N° 13 - CLIENTE BODEGAS	43
TABLA 18: TABLA DE ENTREVISTA N° 14 - CLIENTE BODEGAS	44
TABLA 19: TABLA DE ENTREVISTA N° 15 - CLIENTE BODEGAS.	44
TABLA 20: TABLA DE ENTREVISTA N° 16 - CLIENTE BODEGAS	45
TABLA 21: TABLA DE ENTREVISTA N° 17 - CLIENTE BODEGAS	46

TABLA 22: TABLA DE ENTREVISTA N° 18 - CLIENTE BODEGAS	46
TABLA 23: TABLA DE ENTREVISTA N° 19 - CLIENTE BODEGAS	47
TABLA 24: TABLA DE ENTREVISTA N° 20 - CLIENTE BODEGAS	48
TABLA 25: TABLA DE ENTREVISTA N° 1 - CLIENTE MAYORISTA	52
TABLA 26: TABLA DE ENTREVISTA N° 2 - CLIENTE MAYORISTA	53
TABLA 27: TABLA DE ENTREVISTA N° 3 - CLIENTE MAYORISTA	54
TABLA 28: TABLA DE ENTREVISTA N° 4 - CLIENTE MAYORISTA	55
TABLA 29: TABLA DE ENTREVISTA N° 5 - CLIENTE MAYORISTA	56
TABLA 30: TABLA DE ENTREVISTA N° 6 - CLIENTE MAYORISTA	57
TABLA 31: TABLA DE ENTREVISTA N° 7 - CLIENTE MAYORISTA	57
TABLA 32: TABLA DE ENTREVISTA N° 8 - CLIENTE MAYORISTA	58
TABLA 33: TABLA DE ENTREVISTA N° 9 - CLIENTE MAYORISTA	59
TABLA 34: TABLA DE ENTREVISTA N° 1 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	61
TABLA 35: TABLA DE ENTREVISTA N° 2 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	61
TABLA 36: TABLA DE ENTREVISTA N° 3 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	62
TABLA 37: TABLA DE ENTREVISTA N° 4 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	63
TABLA 38: TABLA DE ENTREVISTA N° 5 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	63
TABLA 39: TABLA DE ENTREVISTA N° 6 - VALIDACIÓN DEL MVP CLIENTE MAYORISTA	64
TABLA 40: RESULTADOS TOTALES DE LAS VALIDACIONES REALIZADAS POR CADA SEGMENTO.	65
TABLA 41: INVERSIÓN MARKETING DIRECTO AÑO 1	92
TABLA 42: INVERSIÓN MARKETING AÑO 1 AL AÑO 5	93
TABLA 43: BENCH DE ESPACIOS COWORKING EN LIMA, PERÚ	101
TABLA 44: MATRIZ DE DECISIÓN CON 3 PROPUESTAS DE ESPACIOS COWORKING	102

TABLA 45: PERT	110
TABLA 46: PERFIL DE PUESTO	118
TABLA 47: ACTIVOS FIJOS MÁS DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	140
TABLA 48: CONCEPTO DE LOS GASTOS PRE-OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	141
TABLA 49: RESUMEN DE LOS GASTOS PRE-OPERATIVOS	142
TABLA 50: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR MES PARA EL PRIMER AÑO (2021)	143
TABLA 51: NÚMERO DE TRANSACCIONES VENDIDAS	144
TABLA 52: INGRESOS MENSUALES (S/)	145
TABLA 53: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUAL PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS	146
TABLA 54: COSTOS OPERATIVOS	147
TABLA 55: GASTOS MENSUAL DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS AFECTOS A IGV	149
TABLA 56: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS POR AÑO, AFECTOS A IGV	150
TABLA 57: LIQUIDACIÓN DE IGV	151
TABLA 58: CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	153
TABLA 59: INVERSIÓN TOTAL	155
TABLA 60: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	156
TABLA 61: CRONOGRAMA DE PAGOS MENSUAL	157
TABLA 62: NÚMERO DE ACCIONISTAS	159
TABLA 63: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	160
TABLA 64: ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL	161
TABLA 65: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUALMENTE	162
TABLA 66: FCLD (MENSUAL)	163
TABLA 67: FCLD (ANUAL)	164
TABLA 68: FCNI (MENSUAL)	166
TABLA 69: FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (ANUAL)	167
TABLA 70: VPN FCNI Y TIR FCNI	170
TABLA 71: VPN FCLD Y TIR FCLD	171

TABLA 72: VARIABLE: NÚMERO DE TRANSACCIONES	173
TABLA 73: VARIABLE: GASTOS DE MARKETING	174
TABLA 74: VPN FCNI IGUAL A “0”	175
TABLA 75: VPN FCLD IGUAL A CERO	175
TABLA 76: ANÁLISIS BIDIMENSIONAL	176
TABLA 77: VALORES DEL ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA	178
TABLA 78: RESULTADOS DE ESCENARIOS	178
TABLA 79: DISTRIBUCIÓN EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO	183

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CINCO FUERZAS DE PORTER	16
FIGURA 2: CADENA DE VALOR	19
FIGURA 3: DESCRIPCIÓN DE ÁREAS	20
FIGURA 4: FODA CRUZADO	22
FIGURA 5: MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	23
FIGURA 6: PERFILES DEL CLIENTE BODEGAS Y MAYORISTA	27
FIGURA 7: ANUNCIO REALIZADO EN LA PÁGINA OFICIAL DE MAYORISTAPE.	31
FIGURA 8: MVP ELABORADA PARA EL CLIENTE BODEGAS	31
FIGURA 9: MVP CLIENTE MAYORISTA	32
FIGURA 10: MVP CLIENTE MAYORISTA - MENÚ DE OPCIONES	33
FIGURA 11: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS A POSIBLES CLIENTES BODEGA	49
FIGURA 12: RENDIMIENTO DE INTERACCIÓN DEL ANUNCIO REALIZADO	50
FIGURA 13: RENDIMIENTO DE INTERACCIÓN, DATOS DEMOGRÁFICOS	51
FIGURA 14: ESTADÍSTICAS DE REGISTROS Y VISITANTES DE LANDING PAGE	51
FIGURA 15: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS A POSIBLES CLIENTES MAYORISTAS.	60
FIGURA 16: VALUE PROPOSITION CANVAS: LIENZO FINAL DE ENCAJE PERFIL DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR DE LAS BODEGAS	68

FIGURA 17: VALUE PROPOSITION CANVAS: LIENZO FINAL DE ENCAJE PERFIL DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR DEL MAYORISTA	72
FIGURA 18: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO TOTAL SEGÚN SEGMENTO DE CLIENTE.	75
FIGURA 19: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DISPONIBLE SEGÚN SEGMENTO DE CLIENTE.	75
FIGURA 20: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO OPERATIVO O META SEGÚN SEGMENTO DE CLIENTE	76
FIGURA 21: DISTRIBUCIÓN DEL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO SEGÚN SEGMENTO.	77
FIGURA 22: INTERFAZ APLICATIVO Y FUNCIONALIDADES	83
FIGURA 23: LOGO DE MAYORISTAPE. EN FACEBOOK	85
FIGURA 24: PÁGINA WEB CON FORMULARIO DE REGISTRO.	86
FIGURA 25: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR MES PARA EL 2021	89
FIGURA 26: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUAL POR LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS.	90
FIGURA 27: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN AÑO 1.	99
FIGURA 28: UBICACIÓN OFICINAS REGUS	103
FIGURA 29: VISTA EXTERIOR DEL EDIFICIO CRONOS EN SURCO	104
FIGURA 30: INTERIOR DEL ESPACIO COWORKING DEL EDIFICIO CRONOS	105
FIGURA 31: PLANO DE INSTALACIÓN DE OFICINA COWORKING	106
FIGURA 32: DISTRIBUCIÓN ESPACIO COWORKING	107
FIGURA 33: MAPA DE PROCESOS	110
FIGURA 34: PERT	111
FIGURA 35: COMPRAS Y STOCK	112
FIGURA 36: INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	114
FIGURA 37: GASTOS Y COSTOS MENSUALES Y ANUALES	115
FIGURA 38: ORGANIGRAMA	118
FIGURA 39: FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN	131
FIGURA 40: TAMAÑO DE EMPRESAS SEGÚN VENTAS ANUALES ESTIPULADAS POR LA SUNAT	134

FIGURA 41: REMUNERACIONES ESTABLECIDAS PARA EL INICIO DE OPERACIONES SEGÚN EL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN.	135
FIGURA 42: BENEFICIOS LABORALES PARA TRABAJADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.	136
FIGURA 43: ESTRUCTURA TOTAL DE GASTOS DE PLANILLA PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES	137
FIGURA 44: ESTRUCTURA TOTAL DE GASTOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.	137
FIGURA 45: FÓRMULA DEL MÉTODO FRANCÉS PARA HALLAR LA CUOTA MENSUAL.	156
FIGURA 46: DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO ACCIONISTA O COK.	168
FIGURA 47: DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL O WACC.	170
FIGURA 48: FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA.	181
FIGURA 49: FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA.	182
FIGURA 50: PUNTO DE EQUILIBRIO.	183

1. INTRODUCCIÓN

En el día a día, muchos negocios trabajan de manera acelerada sin ver la manera de cómo podrían hacer para tener ingresos dentro de su rubro de negocio. Actualmente, la coyuntura que está atravesando el país ha paralizado el comercio común y muchos negocios han dejado de adquirir productos de primera necesidad, por lo tanto, el consumidor final no obtiene productos y el mayorista no vende. El uso diario de smartphones y de sus aplicaciones móviles hace que los usuarios estén constantemente conectados, los comerciantes han explotado esta oportunidad lanzando plataformas digitales a través de las cuales han logrado tener éxito.

Existen empresas en la que los minoristas adquieren el producto para que este pueda ser vendido al cliente final, muy pocas de estas empresas utilizan el e-commerce como canal de venta y distribución. Asimismo, si se analizan los márgenes con los que cuentan los supermercados son excesivos en comparación a lo que se puede encontrar en el mercado, esto genera que los clientes busquen mejores precios y productos frescos de buena calidad. Esta es una oportunidad para poder satisfacer la necesidad de obtener productos de buena calidad a buenos precios.

Por ello, ante una necesidad no satisfecha por parte de las bodegas y clientes finales, pero sobre todo los mayoristas, los cuales son los más afectados económicamente, ha nacido el proyecto MayoristaPe. el cual ayudará a estos negocios mayoristas a expandirse y crecer económicamente, esta empresa es una intermediaria digital entre los mayoristas y bodegas (clientes) para poder facilitar el abastecimiento de las bodegas, hogares, restaurantes, etc. de manera rápida, económica y segura. Es una manera que tienen los mayoristas de generar mayores ingresos para sus negocios llegando a otros clientes, aparte de su canal tradicional de venta. La

aplicación MayoristaPe. abarca a todos los negocios mayoristas dentro de Lima Metropolitana, es una aplicación que se descarga en los smartphones y permite a los usuarios acceder a una plataforma en la que puede elegir el mayorista que más le convenga de manera rápida, el usuario puede realizar el pago de sus compras a través de distintas opciones de pago. Es una aplicación que permite desarrollar nuevas líneas de comercio para los clientes (mayoristas).

Para el desarrollo de este proyecto, se desarrollarán los aspectos generales del negocio, el planeamiento estratégico, análisis financiero, estrategias de marketing, operaciones, los cuales permitirán crear un modelo sostenible y aplicable a la realidad del país.

CAPÍTULO 2. ASPECTOS GENERALES

2.1 Idea y nombre del negocio

La idea de negocio planteada es la creación de una app en la cual se pueda conectar, fácilmente y desde la comodidad del celular, a las bodegas ubicadas en Lima y mayoristas de mercados de abastos en diferentes rubros y productos como verduras, frutas, abarrotes y granos con un solo clic. La app es denominada MayoristaPe. y en esta se podrá encontrar diversos proveedores mayoristas afiliados para que el comerciante de bodegas pueda acceder a él fácilmente y con información clara sobre sus productos disponibles. Además, los suscritos podrán acceder a diferentes promociones, campañas y avisos de productos por estación. Por ende, la app será intermediaria entre proveedores mayoristas y bodegas. A continuación, se presenta el modelo de negocio, ver *Tabla 1*.

Tabla 1: Business model canvas de la idea del negocio

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con distribuidores mayoristas. • Tercerización de servidor, soporte y mantenimiento de software. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intermediación entre proveedores mayoristas y bodegas digitalmente. • Brindar una plaza donde se oferten productos a precios competitivos y genere mayores ingresos. • Servicio de venta con alto valor durante todo el proceso de compra. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Proveedores mayoristas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar ventas • Alta rotación de inventario • Transacción segura. <p>Proveedor bodegas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtiene precios competitivos para abastecerse. • Catálogo de productos, promoción y descuentos. • Transacción segura 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios automáticos de uso para el usuario • Asistencia personal mediante atención al cliente. • Creación Colectiva con aportes valiosos de usuarios. 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Proveedores mayoristas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres o mujeres • Entre 30 a 65 años • Laboran en Lima metropolitana y Callao. • Buscan incrementar ventas. • Pertenecen en un régimen tributario. <p>Proveedores bodegas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres o mujeres • Entre 30 a 65 años • Cuentan con un minimarket, o bodega • Ubicado en Lima metropolitana y Callao • Buscan soluciones digitales para expandir su negocio.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas automatizados de cobros (Pasarela de cobro) • Costos fijos • Costos y gastos de Recursos Humanos 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscripción • Gastos de corretaje 		

PRIMER BLOQUE: SEGMENTO DE CLIENTES

En este bloque se encuentran dos segmentos de mercado, los cuales son interdependientes. Primero se encuentran los proveedores mayoristas de alimentos perecibles, no perecibles y artículos de limpieza que se encuentran en el rango de 30 a 65 años en Lima Metropolitana y Callao que buscan incrementar sus ventas para beneficiar su índice de rentabilidad actual, también requieren mayor rotación de stock y relaciones diferentes. Estos deberán estar registrados en algún régimen tributario. Luego, se encuentran las bodegas con propietarios, administradores y encargados que se encuentren en el rango de 30 a 65 años en Lima Metropolitana y Callao, que estén familiarizados con aplicativos en dispositivos móviles, que necesiten abastecer de manera rápida y constante sus negocios. Estos requieren una oferta y canales diferentes para abastecer sus negocios debido a la situación actual, así mismo están dispuestos a pagar por otros aspectos de la oferta actual.

SEGUNDO BLOQUE: PROPUESTA DE VALOR

“MayoristaPe.” es una App que propone dar solución a los problemas de publicidad para incrementar ventas de los proveedores mayoristas y saciar la necesidad de abastecimiento rápido y seguro de las bodegas siendo el intermediario entre estos dándoles un servicio pre y post venta destacado y diferenciado. Ofrece comodidad para ambos segmentos de clientes, los proveedores podrán tener precios más competitivos, mejorar su rendimiento y personalizar sus ventas con la opción online de colgar los catálogos, promociones y descuentos. Las bodegas podrán comprar desde la comodidad de su local, encontrarán mejores precios reduciendo costos y tiempo con mayor accesibilidad a los productos. Así mismo se creará y brindará un ambiente de confianza a través del cumplimiento de las entregas, política de privacidad de la información de los usuarios

y seguimiento de las transacciones, de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes reduciendo riesgo de fraude en las compras.

TERCER BLOQUE: CANALES

El modelo de negocio propone dar a conocer la propuesta de valor mediante publicidad digital a través de canales por redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube. Así mismo se tendrá que llegar por medio físico como visitas de representantes de ventas ya que de esta manera se brinda más información sobre la forma de uso y ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor. Posteriormente se espera el desarrollo del marketing boca a boca por usuarios a nuevos potenciales clientes. Ambos canales de ventas, brindará información de la propuesta, evaluación de los clientes, formas de afiliación y por último detalles del servicio postventa.

CUARTO BLOQUE: RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El primer tipo de relación con los clientes que desarrolla la App será automático debido a que la descarga, instalación, inscripción y registro de datos la realizará el mismo cliente. Luego se podrá encontrar asistencia personal para poder comunicarse con atención al cliente en caso de consultas sobre funciones o fallas de la plataforma. Finalmente se podrá encontrar creación colectiva para poder colgar comentarios, sugerencias y calificaciones de los clientes hacia la App. De esta manera, podemos concluir que informando a los clientes sobre la relación que brindamos hacia ellos se garantiza un servicio de calidad durante toda la experiencia en la App y se podrá atraer, mantener e incrementar usuarios.

QUINTO BLOQUE: FUENTES DE INGRESO

El modelo de negocio posee dos fuentes de ingresos, el primero será una cuota de suscripción por usuario la cual dará acceso ininterrumpido a los clientes al servicio que brinda la App, segundo, se encuentra la fuente de ingresos gastos de corretaje, estos derivan de servicios de intermediación

entre los proveedores mayoristas y bodegas. Esto quiere decir que se cobra un porcentaje por cada transacción que realiza cualquiera de los clientes.

SEXTO BLOQUE: RECURSOS CLAVES

Para un óptimo funcionamiento, la propuesta de negocio requerirá de dos pilares fundamentales: El software y los recursos humanos para el desarrollo de la tecnología que implica. Con respecto a los recursos humanos, el proyecto cuenta con personal especialista en marketing, que está encargado de hacer conocer la existencia del aplicativo a potenciales clientes de manera atractiva, para captarlos y fidelizarlos. También con administradores y encargados de operaciones que tienen la tarea de supervisar y gestionar que la cadena de procesos se cumpla de manera satisfactoria hasta que los productos se encuentren en manos de los clientes. Se deberá contratar profesionales especialistas en programación y mantenimiento de aplicaciones bajo la supervisión y aprobación de los creadores intelectuales del proyecto. Por otro lado, el recurso clave que se considera el más importante de toda la operación serán el software y hardware, que soportará el funcionamiento del aplicativo.

SÉPTIMO BLOQUE: ACTIVIDADES CLAVES

Para lograr convertirse en la mejor y más eficiente aplicación de venta de productos necesarios para un negocio, se tiene que tomar diferentes variables en cuenta como la variedad, calidad y precios que ofrecen o requieren los stakeholders y el servicio que la App brinda. La principal actividad clave será ser intermediario entre proveedores mayoristas y bodegas. Se brindará solución al problema de marketing mix para los proveedores ya que en la App podrán encontrar una plaza donde ofrecer sus productos a precio más competitivo, obteniendo mayor promoción para sus productos. Además, se conectará a las bodegas interesadas en abastecer sus negocios de manera rápida y variada aprovechando las promociones y descuentos que los

proveedores mayoristas pueden publicar en la App que no hacen en el canal tradicional. Por último, el servicio brindado será el ancla para sostener el negocio en el tiempo, ya que esta tendrá que proveer un servicio excelente de venta antes, durante y después del proceso de compra.

OCTAVO BLOQUE: SOCIOS CLAVES

Para poder implementar la propuesta de negocio, será necesario crear alianzas estratégicas con diferentes socios. Para empezar, se tendrá que hacer una alianza con los distribuidores mayoristas de productos, que serán los encargados de brindar su stock de ítems para ser utilizados por la app estos además de ser clientes también serán socios claves.

Por otro lado, la creación, funcionamiento, mantenimiento y actualización de la App y la página web se va a tercerizar a personal externo que cuente con el conocimiento y herramientas necesarias al igual que la empresa que provee el servidor que almacenará los datos de la App y permitirá el funcionamiento del sistema y se encargará de resguardar el back up de la información. Además, debemos mencionar también como socios los suministradores de servicios generales e internet para el funcionamiento de la empresa.

NOVENO BLOQUE: ESTRUCTURA DE COSTOS

“MayoristaPe.” busca crear una estructura de costos con el máximo uso posible de sistemas automatizados y elevado grado de externalización de servicios profesionales, esto evitará costos de planilla que pueda resultar duplicado de trabajo con referente a la creación y funcionamiento de la App y el servidor que la mantiene. Los costos variables relacionado a la comisión por la pasarela de cobro y costos fijos como servicios básicos e internet, alquiler de oficina administrativa e instalación de mobiliarios, compra de equipos para realizar labores como laptops son costos que se deben tener en cuenta para el funcionamiento de la empresa.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Prestaremos el servicio de venta de productos y alimentos perecibles y no perecibles, además de artículos de limpieza de manera online con alta calidad para que el usuario tenga una experiencia satisfactoria. De esta manera, el cliente podrá acceder a una variedad de productos y proveedores desde la comodidad de sus hogares y centros de trabajo; así poder optimizar tiempo.

La propuesta de negocio está enfocada en reconocer el recurso máspreciado en la actualidad para las empresas, emprendedores y desarrollo de los hogares: tiempo. Esta app facilitará la compra de productos de primera necesidad en caso de los hogares, proveerá a bodegas. Por otro lado, se podrá conectar a mayoristas que no cuentan con clientes fijos y estos tendrán la oportunidad de publicitarse, mostrar precios competitivos y obtener concurrencia en ventas y rotación de inventarios.

También se podrá encontrar a los transportistas registrados para poder hacer servicios de los mercados mayoristas hasta el destino final del cliente en caso no se cuente con movilidad propia. Las conexiones que realizaremos son valoradas por el mercado actual y se complementan unas con otras de manera que se facilita la logística de compra de los clientes y les permite economizar tiempo y dinero.

2.3 Equipo de trabajo

Stalin Fernández Cubas



Profesional técnico en Administración bancaria apasionado por los negocios, con experiencia en áreas comerciales y operativas, realizando prospección, mantenimiento de cartera y captación de clientes corporativos. Laboró en Curacao, Linio, Interbank, Sentinel Perú (Central de riesgos) y actualmente en Promperú. Cuenta con habilidades de comunicación asertiva, relaciones interpersonales, toma de decisiones, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad. Su aporte en el proyecto será la gestión de relaciones comerciales con socios estratégicos

Katherine Iglesias Edery



Experiencia en empresas multinacionales de primer nivel. Reconocida por la iniciativa demostrada y habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo y bajo presión, así como

para establecer y mantener relaciones a todo nivel. Capaz de liderar en situaciones de alta complejidad, activa en búsqueda de soluciones creativas. Su aporte en el proyecto será la gestión de calidad en los procesos.

Gustavo Martínez Raya



Ejecutivo con más de 10 años de experiencia desarrollando habilidades en los campos de estrategia comercial, negociación, capacidad analítica y habilidad para promover y gerenciar el cambio. Proactivo comercialmente, orientado a la gestión por resultados y generación de valor. Resultados sobresalientes en el manejo de fuerza de ventas y venta directa a nivel corporativo. Su aporte a este trabajo es la planificación estratégica y comercial junto con la gestión de recursos.

Mario Wissar Rodríguez



Con experiencia en el área comercial, diseño gráfico y deportista promotor del patinaje en el Perú desde hace más de 10 años, por más de 2 años emprendiendo en la enseñanza y comercialización de artículos deportivos profesionales. Cursando el último ciclo de la carrera de Administración de Empresas. Su aporte en el proyecto será diseñar las estrategias de Marketing y operaciones

Cinthia Yi Choy Aragón



Emprendedora con experiencia en áreas como Recursos Humanos, Seguridad y Salud Organizacional, Administración, Producción y Calidad. Observadora, creativa e innovadora en

procesos de producción y soluciones eco amigables. Impulsadora del consumo sostenible. Campeona sudamericana de equitación. Cursando el último ciclo de Administración de Empresas. Su aporte en el proyecto será dar soporte a la gestión de operaciones y relaciones públicas del proyecto.

CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL: político, económico, social-cultural, tecnológico, ambiental y Legal.

1. Factor Político

El gobierno busca inversionistas privados que trabajen junto con la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA) para la implementación de un terminal pesquero en el Mercado Mayorista “se proyecta construir en el Gran Mercado Mayorista de Lima un terminal pesquero, un sistema de cadena de frío y una planta de procesamiento y centro de distribución” (Gestión 2019). Durante el estado de emergencia decretado el 15 de marzo del presenta año, se cerraron vías y se restringió la movilización por lo que el Ministerio de Agricultura y Riego realizó planes de contingencia para no dejar los mercados desabastecidos durante la pandemia. Así mismo, regulariza el costo de los fletes para que este no afecte el costo final de los productos.

La Municipalidad de Lima ha implementado lugares de abastecimiento descentralizado donde mayoristas del Gran Mercado Mayorista ofrecen sus productos para prevenir la concentración de la población y evitar la propagación del COVID-19. (Municipalidad de Lima, 2020)

2. Factor Económico

La crisis económica que se está viviendo en la actualidad debido a la pandemia del COVID-19, ha estancado por varios meses el desarrollo de la actividad agrícola de manera que las

toneladas de productos que ingresaban a los mercados mayoristas disminuyeron. Muchas cosechas se perdieron, el 92% de mercados mayoristas reportó disminución de las compras por parte de los hoteles, restaurantes y otros tipos de servicios por el cierre parcial durante la cuarentena. (Gestión, 2020). Muchos mayoristas se vieron perjudicados por no tener productos para abastecer sus negocios y otros se vieron perjudicados por tener los locales cerrados por seguridad e implementación de medidas sanitarias para prevenir el coronavirus en el Gran Mercado Mayorista de Santa Anita

Los precios se van regularizando según el Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP), el ingreso de productos a los mercados mayoristas está en el promedio.

3. Factor Social cultural

El comportamiento de un consumidor limeño manifiesta desconfianza al realizar una compra online. Sin embargo, hoy en día esta tendencia es decreciente y refleja una intención de compra no presencial en aumento. Esto se ve reflejado gracias a la pandemia por el COVID 19, que nos obliga a un distanciamiento social y muy poca movilización; lo cual facilita una decisión de compra online tanto de productos básicos para la canasta familiar como productos de menor necesidad como electrónicos, deportivos, etcétera. Por otro lado, la gran mayoría de la población limeña compra en mercados y bodegas sus productos básicos para la canasta familiar de la semana de manera presencial. Asimismo, en una comparación entre el canal de ventas tradicional y los supermercados en Lima, Mercania señala “cómo impacta el canal en la capital, un 70% del total de las ventas va destinado al mercado tradicional en Lima, dejando claro su liderazgo y el fuerte impacto de las bodegas y mercado de abastos en el consumidor limeño.” (Mercania, 2019). Sin embargo, la costumbre está cambiando forzosamente y existe una constante búsqueda de proveedores que puedan abastecer de estos productos de manera eficiente y con envío a

domicilio. Por ende, existe un aumento de bodegas que están reinventando su negocio y que actualmente realizan este servicio para satisfacer la demanda creciente.

4. Factor Tecnológico

El 73% de los mercados mayoristas de América Latina y El Caribe están usando aplicaciones o plataformas digitales para la comercialización de alimentos como forma de adaptarse a las complicaciones que ha generado la pandemia por coronavirus además el 50% de mercados implementó convenios con empresas de entrega para realizar envíos de sus productos. (Gestión, 2020). Hoy en día el estado exige que haya por lo menos un celular o computadora para la enseñanza escolar de hijos en casa, lo cual obliga al adulto responsable del hogar adquirir un conocimiento básico para su uso. Por otro lado, la gran mayoría de la población cuenta con un celular propio y que no solo sirve para llamadas sino para múltiples funciones lo cual facilita el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

El Ministerio de Agricultura y Riego resalta que se ha puesto a disponibilidad del consumidor herramientas tecnológicas como páginas web y aplicaciones para conocer a tiempo real los precios de los productos para evitar la especulación. (Andina ,2020)

5. Factor ecológico

El cambio climático causado por el calentamiento global representa una de las mayores crisis que enfrenta la humanidad. La agricultura y ganadería dependen del clima y el entorno, por ello es de suponer que serán afectadas por el calentamiento global. Agricultores y ganaderos están desarrollando técnicas para adaptar el desarrollo de estas actividades con el entorno cambiante que estamos viviendo.

Se estima que el calentamiento global afectará de diferentes maneras alrededor del mundo, algunas áreas geográficas se volverán más fértiles y otras infértiles debido a la pérdida de agua

dulce. A pesar de esto, muchos terrenos se volverán aptos para el cultivo. El alargamiento de las estaciones cálidas podrá acelerar y alargar las cosechas de muchos productos. (Probelte, 2019).

Varios sistemas agrícolas alrededor del mundo sirven como ejemplo de sostenibilidad y adaptación para enfrentar el cambio climático y no ser tan vulnerables.

6. Factor Legal

Luego de la movilización de gran parte de los mayoristas de La Parada al Mercado Mayorista de Santa Anita por medidas de seguridad y salubridad en el año 2012, ambos mercados siguen funcionando debido a la resolución dictada por Malzon Urbina, que permitió que La Parada siga sus operaciones (Gestión, 2014).

La legalización de formalización de empresas y registro de personas naturales para la venta ha ido en aumento en los últimos años gracias a las facilidades que presta el Estado y los beneficios que se pueden obtener, por ello la compra y alquiler de locales en los mercados mayoristas ha incrementado.

3.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.

A través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se analizó el sector en donde se posicionará el proyecto, conocer a los competidores de dicha industria, clientes, proveedores y la existencia de productos sustitutos. Esta herramienta de análisis es de gran ayuda para un correcto análisis e idear estrategias de posicionamiento en el sector.



Figura 1: Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Nuevos competidores

En la actualidad y para este segmento no se ve como una gran dificultad que ingresen nuevos competidores, cualquiera que quiera competir deberá afrontar una barrera media de ingreso, ya que no se necesita un gran know how sobre procesos o métodos, teniendo una visión clara, objetivos definidos y una necesidad identificada además del financiamiento para el desarrollo del aplicativo, se podría conseguir un producto adecuado. En contraparte MayoristaPe. sería un intermediario entre el mayorista y el bodeguero, en donde se mejoran sus tiempos de adquisición de productos y se ampliará su red de clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tecnológicos poseen un poder de negociación bajo, si bien ellos acompañan y asesoran en la fabricación del producto, el mercado está inundado de empresas que realizan este servicio, por ende, los costos de estos servicios se vuelven competitivos. Si bien la tendencia

pre-Covid era que los precios de venta del desarrollo de las apps estaban decreciendo, puede que haya un alza en los precios a raíz de la creciente demanda en el desarrollo de aplicaciones.

Se tendrá que tener en consideración que, dada la coyuntura actual, los precios que brinda el proveedor pueden incrementar, sobre todo en este rubro tecnológico, el cual está siendo explotado por varias empresas, ya que han visto en el *ecommerce* una manera de mantener a flote la empresa y generar más ingresos. Se buscará mantener relación a largo plazo con los proveedores tecnológicos para conseguir un mejor relacionamiento y tarifas.

Por otro lado, nuestros clientes (bodegas y mayoristas) también son proveedores, ya que son los responsables de contar con el inventario necesario y servicio de calidad que demandan nuestros usuarios, de esta forma, ellos pueden variar su oferta (precios, promociones, descuentos) para aumentar la demanda de sus productos, por lo tanto, su poder de negociación es bajo, ya que todos los proveedores en esta línea se vuelven competitivos.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un objetivo claro de lograr mayor participación en el mercado (teniendo más clientes), como así también la apertura nuevos locales. A pesar de tener estos objetivos muchos de ellos no cuentan con el capital para crecer; así y todo, nuestros potenciales clientes se encuentran familiarizados con la tecnología y aplicaciones, por ende, afiliarse a nuestros servicios a través de nuestra aplicación aporta un ingreso extra en sus ventas.

El poder de negociación de los clientes es de medio a bajo, ya que nuestra aplicación los ayudaría a generar más ingresos.

Amenaza de productos sustitutos

Identificamos como sustituto a otras aplicaciones que brinden servicios similares o que cubran las necesidades de los usuarios, sin embargo, MayoristaPe. ofrece un servicio de utilidad ya que

mejora la productividad y amplía la red de clientes, al mismo tiempo su fácil navegación, oferta de proveedores y medios de pago se convierte en un aliado estratégico para cualquier comercio, brindando la posibilidad a que el proveedor transforme su tienda física en una virtual en la que pueda desarrollar sus propias estrategias de precios, marketing, entrega de productos, entre otros.

Otro sustituto es el comercio tradicional, en donde la interacción afronta un proceso más complejo, desplazarse hasta el mercado, generar el relacionamiento y comprarle siempre al mismo grupo de proveedores, dado que MayoristaPe. flexibiliza todo ese proceso, es por lo que la amenaza de sustitutos es baja.

Rivalidad en la industria

La rivalidad en la industria hace referencia a la cantidad de empresas que pueden brindar un mismo servicio o similar, este año particularmente a raíz del COVID-19 ha sido un poco particular para las empresas de la industria de las aplicaciones o *marketplace* virtuales, el país lleva varios meses en una situación de incertidumbre político y económica, donde el gobierno sigue buscando la mejor receta para afrontar esta crisis y estas pruebas son situaciones de aislamiento estricto, toques de queda en días y horarios, esto hace que el seguir conectados con los proveedores para abastecer los comercios sea una pieza clave, en este contexto se puede decir que la competitividad en la industria hoy por hoy es alta, ya que cualquier comerciante está buscando comercializar sus productos de forma virtual.

3.2 Análisis interno. La cadena de valor

La cadena de valor de esta propuesta asegura una ventaja a través de actividades que generen mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y evaluar su crecimiento mediante indicadores establecidos, los cuales permitirán que se cree un valor en la propuesta entre las bodegas y mayoristas.

Teniendo en consideración lo antes mencionado, es importante que se tenga diferenciación, rapidez de respuesta y confianza son las distinciones estratégicas. Para poder tener un mejor entendimiento sobre el tema, se han desarrollado eslabones, empieza con la dirección general, organización operativa, soporte, desarrollo e innovación de tecnología en la aplicación. Asimismo, se cuenta con actividades primarias de la cadena de valor la cuales son el área de marketing, recurso humano, el soporte y, por último, el cliente. Es importante mencionar que esta cadena de valor está orientada a un servicio virtual, cuya operación se maneja 100% a través de una aplicación.



Figura 2: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la *Figura 2*, la estructura de la cadena de valor está conformada por los eslabones que son de ayuda para cada área, estos soportan a los primarios, que son los que generan el buen funcionamiento del servicio y son de gran importancia para generar la ventaja competitiva esperada.

Para comenzar, se cuenta con un área de Marketing en la cual utilizando recursos tecnológicos se podrá realizar un seguimiento de acuerdo las preferencias y necesidades cliente, es en esta

área donde se desarrolla la información procesada y se aumenta el uso de la aplicación. Después continúa con el recurso de contacto, este ayuda a tener una comunicación más fluida entre el área de desarrollo y soporte de tecnología, además de ser la cara frente a las consultas de usuario final sobre el servicio que se brinda. Por otro lado, se encuentra el área de soportes, donde se encuentran aquellos que ofrecen el sostenimiento continuo con las demás áreas para proporcionar soluciones ante cualquier inconveniente que se presente, esta área también se encarga de verificar que las nuevas propuestas en actualización en la app se realicen de manera satisfactoria. Por último, el cliente, como tal, en el rubro de “al por mayor” que están nuestra plataforma y las bodegas que participan dentro de la búsqueda de la mejor opción para ellos.

En el cuadro inferior se hace un resumen sobre los eslabones de apoyo, los cuales son importantes para llegar a satisfacer al cliente. Dado que estamos atravesando una coyuntura diferente, se han ajustado los parámetros para ser realistas con el core del negocio.

Dirección general	Esta área se centra en la gestión de estrategia corporativa. Se encarga de orientar y motivar para poder llegar a los objetivos planteados.
Organización operativa	La empresa tendrá un trabajo 100% virtual por lo que la asistencia será remota. Se plantea tener un control de calidad exhaustivo y nuevas propuestas de servicio al cliente
Soporte	Dado que el soporte será remoto, se implementarán indicadores automatizados, la plataforma será amigable y ofrecerá un ambiente cómodo al usuario, ya que el contacto solo será de manera virtual.
Desarrollo e innovación de tecnología	Se buscará mejora de tecnología para poder implementarla en la plataforma y tener un mejor servicio en términos de diseño y presentación. Esta área apoya de manera directa a la de soporte.

Figura 3: Descripción de áreas

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
1.-	Capacitaciones recurrentes a los suscriptores.	Baja credibilidad financiera
2.-	Opción de ver y comparar los precios de los negocios cercanos.	El uso inadecuado de la app por la poca experiencia.
3.-	Modelo de negocio que conecta Mayoristas y minoristas de manera eficaz.	Poca experiencia y conocimiento de los suscriptores en tecnología.
4.-	App exclusiva y con herramientas necesarias y valoradas en la industria	Escasa capacidad instalada para el personal.
5.-	Innovación tecnológica constante en la plataforma para las exigencias del mercado actual	Limitada capacidad de inversión.
6.-		Bajo desarrollo tecnológico del sector.

	Oportunidades	FO	DO
1.-	Alta demanda de minoristas por la necesidad de la app.	Realizar una penetración de mercado agresiva para ampliar el nicho y atender los nuevos requerimientos.	Fortalecer la práctica de valores, cultura organizacional y un adecuado trabajo en equipo alineado a la visión de la empresa
2.-	Los avances tecnológicos facilitan el acceso a un celular.		
3.-	Carencia de competencias en el modelo de negocio.		
4.-	El ingreso un nicho de mercado desatendido.		
5.-	El aislamiento social obligatorio que impulsa las compras no presenciales.		
		Difundir por medios digitales, radio y televisión nacional anunciando las bondades de la app	Aplicar optimización en los procesos para obtener una cadena de valor más eficiente.

	Amenazas	FA	DA
1.-	Los ataques informáticos están en aumento.	Incentivar y otorgar a los suscriptores herramientas para mejorar sus conocimientos de venta.	Incentivar las buenas prácticas y reputación de los suscriptores mediante aliados financieros, otorgando créditos.
2.-	Dependencia de los suscriptores		
3.-	La desconfianza de los usuarios al comprar a través de plataformas online.		
4.-	Aumento en la competencia del sector		
5.-	La existencia de un mercado informal.		
6.-	Inestabilidad e incertidumbre política y económica en el país.		
		Optimizar la seguridad de comercio electrónico, los procesos y reducir tiempos de entrega para aumentar confiabilidad.	Optimizar el valor agregado y diferenciación frente a la competencia; así la navegación y proceso de compra en la app.

Figura 4: FODA Cruzado

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Visión

Ser la principal App de comercio de productos de abasto en el Perú, brindando oportunidades de empoderamiento a la mayor red de mayoristas y bodegas optimizando su proceso de compra y generando fidelidad con sus clientes.

3.5 Misión

Generar grandes lazos comerciales entre mayoristas y bodegas desde la comodidad del celular garantizando los mejores precios y comunicación recíproca entre proveedores.

3.6 Estrategia genérica

Según las estrategias genéricas planteadas por Porter, las cuales tienen la particularidad de ser aplicadas individualmente o de forma conjunta, estas serán de gran aporte para lograr el posicionamiento del negocio, las estrategias son las siguientes:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Matriz de Estrategias Genéricas de Porter



Elaboración propia

Figura 5: Matriz de estrategias genéricas de Porter

Fuente: Elaboración propia

- El enfoque del **liderazgo en costos** permite comercializar los productos o servicios al menor precio posible a través de una minimización de costos, lo que provocará un aumento en las ventas, así se obtendrá un aumento en el market share. La competencia intentará igualar a los precios de Mayoristape hasta cierto punto.

- La **diferenciación** conlleva a tener que producir y/o comercializar productos o servicios que brinden algo diferente de lo que ofrecen los competidores.

- El **enfoque** se orienta a un determinado segmento del mercado, de esta forma especializarse en determinado segmento, el cual puede ser pequeño pero exigente.

Para desarrollar el modelo de negocio se aplicará la estrategia de **diferenciación**, se brinda a los clientes un servicio exclusivo para que se conecten con sus proveedores y clientes, de forma

rápida y directa sin tener que desplazarse hasta su ubicación y así cubrir las necesidades que presenta su negocio.

3.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Estos han sido ideados gracias al análisis de la matriz FODA y están alineados con la visión de la empresa.

- Desde un inicio, priorizar la innovación continúa de procesos en la cadena de valor para una óptima adaptación a las exigencias y requerimientos del mercado para lograr el 4% del mercado operativo en el primer.
- Fomentar constantemente la práctica de valores en la organización, propiciar un clima laboral positivo y alineado a la visión de MayoristaPe. Para lograr retener el 90% de colaboradores en el primer año.
- Realizar de manera constante campañas de marketing enfocadas al suscriptor por medio de redes sociales, vallas publicitarias, radio y televisión nacional con el fin de obtener un rápido posicionamiento en el mercado, logrando captar a 919 bodegas y 176 mayoristas en el primer año.
- Motivar al suscriptor y fidelizarlo mediante incentivos trimestrales como: premios, charlas gratuitas de empoderamiento y capacitaciones para mejorar su producción, recursos disponibles y el uso eficiente de la app. Esperando lograr que el 5% de sus ventas totales sean realizadas por la app en el primer año.
- Supervisar de manera constante el óptimo funcionamiento de las herramientas de la app y realizar actualizaciones de soporte necesarias en la plataforma para garantizar la seguridad en las transacciones *online* en un 100%.

- Lograr posicionar la marca mediante el *Branding* y generar confianza en el primer año de lanzamiento.
- Llegar a nuevos mercados captando a mayoristas y bodegas de los 10 departamentos del Perú con mayor población: Piura, La Libertad, Arequipa, Cajamarca, Junín, Cusco, Lambayeque, Puno, Ancash y Loreto mediante eventos corporativos, charlas y capacitaciones a inicios de 2023.
- Cubrir la necesidad de mercado de los 14 departamentos restantes de Perú y captarlos con la misma modalidad, a inicios del 2024.

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis

En el presente proyecto, se ha utilizado la investigación cualitativa, que tiene como propósito la explicación y entendimiento de los posibles clientes bodegas y mayoristas. Creswell JW (2006, como se citó en Vivar et al, 2013) ha señalado que el enfoque cualitativo ayuda documentación y explicación de las experiencias de aquellos que enfrentan a un fenómeno, y que se utiliza a menudo cuando las variables no se pueden identificar con facilidad para explicar el comportamiento de los participantes. Así mismo se ha planteado diversas hipótesis de los posibles clientes para poder validarlos mediante una técnica de la investigación cualitativa, conocida como entrevista en profundidad. Para Vivar et al. (2013) menciona que las entrevistas son interacciones verbales entre los participantes y que busca respuestas fiables a las preguntas propuestas. Por otro lado, Robles (2011) indica que “la intencionalidad principal de este tipo de técnica es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente

la experiencia del otro”. Se entiende que ambos autores concuerdan que el fin es obtener la mayor información posible de los entrevistados y que en el presente caso serían de los posibles clientes bodegas y mayoristas que responderán a una guía de preguntas semiestructuradas (entrevista semiestructurada) en base a las hipótesis.

Tabla 2: Diseño de la metodología de investigación para ambos posibles clientes bodegas y mayoristas

Metodología de la investigación		
Tipo:	Investigación Cualitativa	
Técnica Utilizada	Entrevistas a profundidad - Grabadas y en audio	
Instrumento a usar	Se usará una Guía de preguntas para cada segmento.	
Diseño:	Guía de preguntas semiestructuradas	
Muestreo:	No probabilístico, a criterio.	
Universo (N)	Cliente bodegas:	Bodegas que compren al por mayor dentro o alrededores de mercados mayoristas de Lima Metropolitana.
	Cliente Mayoristas:	Proveedores mayoristas de productos perecibles y no perecibles ubicados dentro o alrededores de los mercados mayoristas en Lima Metropolitana.
Muestra (n):	Cliente bodegas:	Se entrevistará a 20 clientes bodegas en representación del segmento.
	Cliente Mayoristas:	Se entrevistará a 9 clientes mayoristas en representación para este segmento.
Lugar de entrevistas:	Para ambos segmentos en Lima Metropolitana.	
Fecha:	Cliente bodegas:	abr.-20
	Cliente Mayoristas:	ago.-20
Validación de Hipótesis	Cliente bodegas:	(Entrevistas) Sí 11 de 20 entrevistados afirman la hipótesis, entonces se valida.
	Cliente Mayoristas:	(Entrevistas) Si 5 de 9 entrevistados afirman la hipótesis, entonces se valida.

Fuente: Elaboración propia

Como se había mencionado en el punto 2.1 acerca de la idea del negocio, mediante una app se busca conectar clientes bodegas con proveedores mayoristas de productos perecibles y no perecibles, por esa misma razón se describirá a continuación a cada uno de ellos.

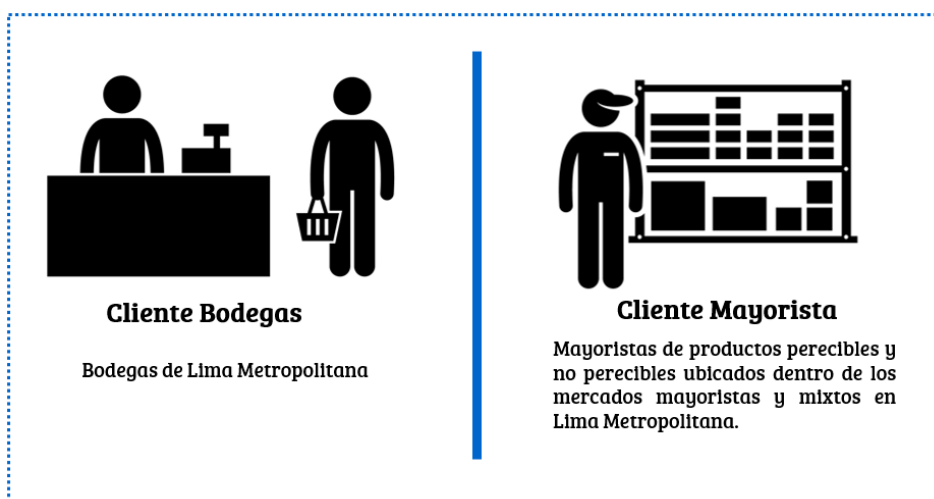


Figura 6: Perfiles del cliente bodegas y mayorista

Fuente: Elaboración propia.

Cientes bodegas:

Los clientes bodegas son todas las bodegas de Lima Metropolitana, que compren productos perecibles y no perecibles al por mayor de distintos de mayoristas ubicados dentro de los mercados mayoristas. Así mismo, buscan diversidad de proveedores, precios bajos, desean ahorrar tiempo, agilizar el proceso de abastecimiento para sus negocios y otros criterios considerados para la elaboración de hipótesis que se presentarán en la *tabla 4* y que se validará mediante entrevistas a profundidad.

Tabla 3: Listado de hipótesis y guía de entrevista para los clientes bodegas.

Listado de hipótesis para los posibles clientes bodegas.	Guía de preguntas para entrevistas a posibles clientes bodegas.
1. Madrugan para encontrar la mercadería necesaria.	¿Cómo es la experiencia cuando está buscando opciones para abastecer su tienda? Cuando se está abasteciendo de productos, ¿cómo es el mejor momento para abastecerse en su negocio en particular? ¿Conoce usted los mercados mayoristas? ¿Qué opina de ellos con respecto al stock que ofrecen?
2. Buscan ahorrar tiempo al realizar sus compras.	¿Cómo es su rutina al momento de abastecerse? ¿Con cuánta anticipación suele abastecerse? ¿Por qué?

3. Tienen proveedores preferidos.	<p>Cuando tienen que ir a un mercado mayorista, ¿cómo hace para elegir a qué mercado tiene que ir?</p> <p>¿De qué manera le afecta recibir sus productos en un mal estado?</p> <p>¿Cuál es su apreciación en cuanto al orden, seguridad y limpieza de los mercados mayoristas?</p>
4. No conocen la diversidad de proveedores existentes de cada tipo de producto en el mercado	<p>¿Por qué medio encuentra a sus proveedores?</p> <p>¿Conoce de la cantidad de proveedores y los precios que hay disponibles para su negocio en internet?</p> <p>¿Cuál es la forma de pago que más utilizas con tus proveedores?</p>
5. Buscan movilidad de confianza a precio razonable	<p>¿Cuánto es el monto promedio que paga por la movilidad para trasladar la mercadería que compra? ¿Se encuentra conforme?</p> <p>¿Cómo logra ubicar esta móvil?</p>
6. No saben de las publicidades de ofertas a menos que sus proveedores se los diga	<p>¿Se entera de las ofertas y promociones que se brindan por la compra de sus productos? De ser así, ¿cómo? De no ser así, ¿por qué?</p>
7. Quieren incrementar los puntos de ventas.	<p>¿Ha pensado en expandir su negocio con nuevos puntos de ventas?</p>
8. Involucran a sus hijos o familiares para que sigan con el negocio y aprendan de él.	<p>En su familia, ¿es usted el único que se dedica a este negocio o busca que los demás también se integren?</p>
9. Tienen dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías	<p>¿Cómo ha sido tu última experiencia cuando has tenido un pago online?, y ¿Cómo la realizaste?</p> <p>¿Qué crees que pasará en el futuro con este tipo de comercio online?</p>
10. Son desconfiados con medios de compra electrónico	<p>¿Qué es lo que valoras más en una aplicación de compras online?</p> <p>¿Cuáles son las razones que te harían realizar compras online?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cliente Mayorista:

No podría estar completa la idea de negocios si dejamos de lado a los mayoristas, los cuales son muy importantes en la solución y que necesariamente ambos deben complementarse para poder lograr el objetivo del proyecto, que es conectar mediante una app proveedores mayoristas con clientes bodegas o viceversa.

Los clientes mayoristas son; proveedores al por mayor de productos perecibles y no perecibles ubicados dentro de los mercados de abastos mixtos y mayoristas de Lima Metropolitana, que buscan incrementar sus ventas, rotación de inventarios, incrementar sus líneas de crédito, invierten en publicidad, involucran a sus familiares en el negocio y entre otros criterios considerados en las hipótesis que presentarán en la siguiente tabla.

Tabla 4: Listado de hipótesis y guía de entrevista para los clientes mayoristas.

Listado de hipótesis para los posibles clientes mayoristas	Guía de preguntas para entrevistas a posibles clientes mayoristas
Buscan incrementar sus líneas de crédito con sus proveedores	¿Cómo hace Ud. para tener una buena imagen tanto personal como financiera con sus proveedores?
Realizan escalas de descuentos según la cantidad de compra.	Cuénteme, ¿cuáles son los criterios que toma en cuenta para realizar descuentos a sus clientes?
Tienen problemas de almacenamiento para su mercadería.	Actualmente ¿cuáles son los problemas que puede identificar en relación con el espacio de su almacén?
Actualizan precios de sus productos tomando como referencia los precios de la competencia más cercana.	¿El precio que fija es según su competencia o ya tienen un margen de ganancia establecido por producto?
Realizan poca publicidad de sus negocios a través de redes sociales	Coméntame, ¿cuál es la presencia que tiene su empresa en las redes sociales?
Tienen bajo poder de negociación con sus proveedores	Cuénteme, ¿cómo es la relación con sus proveedores y cuál es la posibilidad de negociar descuentos con ellos?
Sus locales cuentan con la mejor posición estratégica como punto de venta	¿Cuánto tiempo se encuentra ubicado en este local? ¿Considera que está ubicado estratégicamente? De ser así, sí ¿cuáles fueron los criterios para decidir la ubicación de su local? De ser así, no ¿Por qué?
Cuentan con procedimientos para la entrega eficiente de mercadería a los clientes.	¿Cuáles son las estrategias de venta que realiza?
Establecen estrategias para incrementar la venta de productos de baja rotación.	¿Cuáles son las estrategias de venta que realiza?

No les interesa vender por canales online	¿Qué opina de las plataformas de ventas por internet? Considera que es una buena o mala alternativa para distribuir ¿Por qué?
Involucran a sus descendientes para continuar el negocio y los motivan a emprender	¿Cómo se ve su negocio de aquí a 5 años? Actualmente integra a sus familiares directos a aprender sobre el Negocio.
Están familiarizados con el uso de software para el control de sus inventarios.	Actualmente, ¿Cuenta con sistemas para llevar un mejor control de su inventario? De ser así ¿Cuénteme su experiencia? De ser no ¿Por qué?
Establecen procedimientos para otorgar créditos a sus clientes.	¿Actualmente otorga créditos a sus clientes? de ser No ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia.

Diseño del experimento - MVP Cliente bodegas:

Como instrumento para comprobar la hipótesis “Personas (Bodegas) Interesadas en la solución”, se ha utilizado una campaña publicitaria en Facebook Ads, con la finalidad de generar visitas en la Landing Page y así obtener datos de posibles clientes interesados dentro de la segmentación. Esta herramienta permitirá validar el interés sobre el modelo de negocio siempre y cuando alcance una tasa de conversión al menos del 15%. A continuación, se mencionan los criterios que se utilizó para el diseño del experimento:

1. Se aperturó y se publicó el anuncio en Facebook Ads.
2. Se segmentó puntos de interés como como comercio, bodegas y mayoristas, tiendas, compras, ventas, mercado, entre otros.
3. Para este anuncio se estimó edades de público objetivo mayores a 18 años.
4. En cuanto a distritos, se ha incluido a todos de Lima Metropolitana.
5. Para la obtención de resultados, se ha utilizado la herramienta de administración de anuncios de Facebook.



Figura 7: Anuncio realizado en la página oficial de MayoristaPe.

Fuente: Fanpage de MayoristaPe. en Facebook



Figura 8: MVP elaborada para el cliente bodegas

Fuente: Wix (<https://stalinfc.wixsite.com/mayoristaspe>)

Diseño del Experimento - MVP Cliente Mayorista

Como instrumento para comprobar la hipótesis solución para el segmento mayorista, se ha desarrollado un prototipo que validará la aceptación de la solución mediante la siguiente pregunta ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio? Se validará la solución siempre que la tasa de conversión sea mayor al 55%. Así mismo, para el desarrollo de este prototipo se ha considerado las siguientes características;



Figura 9: MVP Cliente Mayorista

Fuente: Marvelapp 2020 (<https://marvelapp.com/prototype/e782jcb/screen/68794778>)

1. **Interfaz amigable:** La afinidad con la tecnología varía de acuerdo con la edad, en la entrevista en profundidad, se obtiene que mientras más adulto es el cliente mayorista o bodegas, mayor es la dificultad para adaptarse a la tecnología y esto se eleva cuando las aplicaciones móviles presentan muchas opciones que confunden al usuario, por ello se decide realizar el prototipo con las opciones mínimas y necesarias para el fácil uso de todos, sin importar la edad del usuario.

- 2. Acceso rápido:** Esta opción permitirá registrar e iniciar sesión con una cuenta de Google o Facebook, el cual se valida que los mayoristas y bodegas utilizan constantemente a modo de entretenimiento, esta opción facilitará que el proceso de registro sea más rápido.
- 3. Menú de opciones:** En las entrevistas realizadas se evidencia que los mayoristas buscan incrementar sus ventas, pero a su vez descubrimos que más del 70% no tiene un proceso definido para atender pedidos, la inversión en publicidad es mínima o simplemente no lo han identificado un canal adecuado para hacerlo y en cuanto a estrategia de ventas, brindan descuentos a sus clientes. Por esa razón, dentro del menú de opciones se implementó las opciones de clientes atendidos, catálogo, promociones, pedidos pendientes, canal de ayuda y consulta de tu saldo.



Figura 10: MVP Cliente Mayorista - Menú de opciones

Fuente: Marvelapp 2020,. (<https://marvelapp.com/prototype/e782jcb/screen/68794778>)

- 4. Pasarela de cobro:** En esta opción lo que se busca es brindar la confianza y poder de decisión para la elección o método de cobro de su preferencia.

5. Canal de soporte: Por este medio se pretende atender y acompañar durante el proceso de compra o venta a nuestros clientes mayoristas o bodegas.

4.2 Resultados de la investigación

Para recabar información y validar las hipótesis de cada segmento, se realizaron entrevistas en profundidad con preguntas semiestructuradas y se desarrollaron prototipos del producto mínimo viable para cada segmento. Para las bodegas se realizaron 20 entrevistas en profundidad y una campaña publicitaria en Facebook asociada a la landing page, para los mayoristas se realizaron 9 entrevistas en profundidad y el desarrollo una de una app en Marvel app como producto mínimo viable. A continuación, se muestran los resúmenes de cada entrevista realizada como también el resultado de los productos mínimos viables.

Cliente bodegas.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a 20 bodegas distintas en Lima Metropolitana. Para este segmento, primero se mostrará los 20 resúmenes de cada entrevista realizada, luego de ello se podrá evidenciar un matriz que permitió validar las hipótesis planteadas y finalmente se presentará el resultado del MVP. Según el portal de IEB School (IEBS) un producto mínimo viable (MVP) es una herramienta para medir la aceptación de un producto o servicio en el mercado.

Se validará la solución siempre y cuando la tasa de conversión sea al menos del 15% (# de registros en la landing page entre los visitantes)

Tabla 5: Tabla de entrevista N° 1 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 1		
Nombres del entrevistado:	Liler Cadenillas	
Perfil del entrevistado:	Propietario:	Si
	Edad:	42 años

	Sexo:	Masculino
	Distrito:	San Martin de Porres
Resultado:	Se valida hipótesis.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1z7KjElxVe-q7EWYRYP8evlfOqURivigd	
Resumen:		
<p>Liler, comenta que la experiencia de compra vivida para el abastecimiento de su tienda no es agradable debido a la carencia de diversos factores como la limpieza y el poco orden del establecimiento, sin embargo, la acción de ir a comprar a los proveedores no es electiva. Presenta una rutina de compra en el mayorista y resalta que su factor decisor de proveedor es aquel proveedor que le venda el peso exacto del producto ofrecido. Indica que según su conocimiento no existe en internet alguna página web donde indique los precios u ofertas de mayorista. Lamentablemente las ofertas no son un factor para que se traslade hasta un proveedor en específico. Finalmente, parte de su equipo en sus bodegas, ubicadas en el distrito de San Martín de Porres, es su esposa.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Tabla de entrevista N° 2 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 2		
Nombres del entrevistado:	Alicia Huicho	
Perfil del entrevistado:	Propietario:	Si
	Edad:	55 años
	Sexo:	Femenino
	Distrito:	La Molina
Resultado:	Se valida hipótesis.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=14rqb1dkKjOBZtkLZjGTAVWgQ6kGUxFkW	
Resumen:		
<p>Alicia es una comerciante ubicada en el distrito de La Molina, cuenta con una bodega en la cual lo administra con su esposo. Lleva más de 10 años en el rubro, comenta que realiza sus compras en los mercados mayoristas de Ate, debido a la cercanía más pronta a su local. Suele hacer las compras ellos mismos ya que trataron de tercerizar la tarea, pero no obtuvieron buenos resultados. No tiene como enterarse de las promociones a menos que llegue al mercado mayorista. Ha experimentado que en algunas ocasiones por realizar compras en volúmenes mayores no le han entregado el peso indicado en la compra. Es un factor preocupante ya que esto perjudica en su margen de ganancia. No realiza pagos online para pagar la mercadería de su bodega. Su rutina de compra empieza por el abastecimiento de carnes, luego sigue las legumbres y por último los abarrotes. Tiene propósito de abrir un nuevo local en el distrito de San Borja.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Tabla de entrevista N° 3 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 3	
Nombres del entrevistado:	Gregoria Moscoso
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 59 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1XDCi7VuIwg6y9rbV88Tg1UT1LJl_3rxy
Resumen:	
<p>Gregoria tiene un negocio familiar de productos de limpieza, sus locales están ubicados en Lima, es una persona no muy familiarizada con las compras online. Tiene miedo de realizar alguna compra por internet. Los pagos a sus proveedores todos son en efectivo o deposito en banco. Sus mercados mayoristas son La Parada y Mercado Central, debido a que son más cercanos a su local. En estos realiza la compra de productos chinos al por mayor. No tiene buena referencia en base a la limpieza y seguridad de ninguno de estos mercados mayoristas. Sin embargo, son mercados muy variados en stock. Tiene el conocimiento que las compras y venta vía internet serán la nueva tendencia de la oferta y demanda de bienes y servicios. Referente en su caso no necesita madrugar, sus compras lo realizan por la tarde debido a su mismo rubro. Por otro lado, no se entera de las ofertas con anticipación hasta llegar a la tienda de su proveedor.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Tabla de entrevista N° 4 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 4	
Nombres del entrevistado:	Jennifer Calderon
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 42 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Callao
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1Mub0Fxn4Wu4zQw_1aCbNJ9rlyk2mxkqX
Resumen:	

Jennifer es una mujer emprendedora, su negocio es familiar. Su local se encuentra ubicado en el Callao, realiza sus compras para abastecerse en los mercados de La Parada y Mercado Central. También menciona que terceriza ciertas compras como por ejemplo las carnes y abarrotes lo realiza a través de los vendedores de las mismas fábricas. Estos últimos proveedores llegan hacia ella, ya que en su zona es muy concurrida la visita de vendedores e impulsores de las diversas marcas de alimentos no perecibles. Valora mucho las compras online, por experiencia personal. Presenta temor antes de realizar alguna compra, sin embargo, los beneficios son mayores que obtiene por la compra a través de este medio. El aspecto decisor de compra vía online son las ofertas, el ahorro de tiempo y la descripción del producto. Previo a ello, hace investigación de recomendaciones y referidos de la página donde va a comprar. Por otro lado, referente a la limpieza y el orden son aspectos faltantes en los mercados mayoristas. No tiene conocimiento de ofertas previo a su asistencia al mercado mayorista, se encuentra de acuerdo que a través del internet se realizarán las nuevas compras masivas de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Tabla de entrevista N° 5 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 5	
Nombres del entrevistado:	Yuri Sigueñas
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 30 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: La Molina
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1EbmoWR6TtgehTJvSNGw1vEZrMC6E7nc
Resumen:	Yuri tiene un local de venta de abarrotes ubicado en La Molina, tiene 30 años y es el único que se dedica al negocio. Tiene mucha facilidad para hacer compras online, sin embargo, solo utiliza métodos de pago en efectivo o depósito en banco. Todas las compras online son de uso personal, no para la adquisición de un bien para la bodega. El pago con tarjeta de crédito le genera mucha desconfianza por lo cual no opta por esta opción. Realiza sus compras en el mercado de Productores en San Anita, debido a la cercanía a su local. Tiene auto propio, con el cual hace el traslado de su mercadería. Resalta que los factores a mejorar son el orden y limpieza. Su experiencia de compra no es desagradable, ya que prioriza los precios económicos que puede encontrar en el mayorista

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Tabla de entrevista N° 6 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 6	
Nombres del entrevistado:	George Michael Retamozo
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 30 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Surquillo
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=12JTQRYBRm6qBD2HX7t8MQh5jZrFX7aqo
Resumen:	
<p>George tiene un negocio familiar que está ubicado en el distrito de Surquillo, esta es una bodega, en el cual vende diferentes productos para el cliente como productos de canasta básica, limpieza, alcohol, etc. Nos comenta que cuando los proveedores o distribuidores no tienen buenos precios se ve en la necesidad de ir personalmente a un mercado mayorista para pagar por un precio justo. Nos indica que los productos que más buscan los clientes son víveres para el hogar y suele abastecerse de mercadería cada 5 días o depende de la rotación de productos. En cuanto a los mercados mayoristas que visita nos dice que ahora se siente más seguro de ir, ya que por el tema del coronavirus es más limpio y seguro que antes. El medio en el que encuentra a sus proveedores es por redes sociales y para confiar en ellos dice que lo más importante es que la mercadería llegue completa y a la fecha acordada. Un dato importante que nos dio es que también al encontrar el proveedor por internet, este debe de venir a su local para hacer el pedido. El método de pago que más utiliza es efectivo y tarjeta y dice que si se entera de las ofertas y promociones una vez por año o por fiestas por medio de sus proveedores, pero en caso no se enterara es porque han cambiado de vendedor y este no sabe cómo llegar a su bodega. Con la situación que estamos atravesando George nos comenta que no tiene pensando en expandir su negocio por el momento, pero si ha pensado hacerlo. Toda su familia está involucrada en la bodega. Ha tenido buena experiencia comprando por internet, pero solo lo ha comprado para su uso personal. Compraría por internet quizás más adelante si encuentra buenos precios y variedad de productos para la bodega.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Tabla de entrevista N° 7 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 7	
Nombres del entrevistado:	Josue Pajuelo
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 40 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Surquillo
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1ngxsSjMbZx-7jsovyNG_oW2h18i5xjgj
Resumen:	

Josué tiene una bodega actualmente en Surquillo, es el único que se dedica al negocio. Indica que desea expandir su negocio en el futuro. Comenta que tiene y recomienda tener un registro o inventario de todos los productos que tiene y al mes ver los productos que más salen para poder abastecerse de productos que se vendan más rápido. Después de ver que productos necesita y ver si lo va a abastecer con un distribuidor o proveedor, todo de acuerdo con la necesidad que tienen y disponga de tiempo. El mercado mayorista que más frecuenta es el mercado de productores en Santa Anita para productos de primera necesidad, teniendo una buena respuesta para él en comparación a proveedores que te llevan el producto, sobre todo por el precio. También mencionó que suele ir al mercado central para comprar otros tipos de productos. Suele abastecerse de productos una vez por semana y lo almacena en un lugar pequeño. Es importante para él tener todos los productos a tiempo y en un buen estado para satisfacer a sus clientes. Josué se encuentra y se comunica con sus proveedores por línea telefónica para realizar los pedidos y recibe estos en su bodega. Lo que aprecia a un proveedor es que le dé la facilidad de poder cambiar el producto en caso de que venga dañado, puntualidad y que traigan todas cantidades que solicitó. La forma de pago que más utiliza para pagar a sus distribuidores o proveedores es al contado, a pesar de que le den la facilidad de pagar con tarjeta, pero indica que no lo recomienda, ya que le genera un interés y con tarjeta de débito nunca ha tenido la oportunidad de poder hacerlo. Nunca ha realizado compras por internet para su negocio solo para uso personal y lo ayuda su hermana a realizarlo. Una de las razones por las que compraría por internet sería por el precio, tener acceso a una página confiable donde le brinden factura electrónica y no tener que salir de casa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Tabla de entrevista N° 8 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 8	
Nombres del entrevistado:	Miguel Antony Guzmán
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 47 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Surquillo
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=16PL9EpvJyi0nQvjoB3m0oNpwe3aURw8t
Resumen:	

Actualmente Miguel tiene una bodega familiar, ubicada en el distrito de Surquillo. Quiere en algún momento expandir su negocio. Indica que son los proveedores los que van a su tienda para poder abastecerse de productos, los conoce de hace mucho tiempo y tienen buen trato con ellos, por lo que no es necesario para él salir a buscar productos. El conoce y solo va en algunas ocasiones al mercado mayorista de Santa Anita, porque le ofrece buenos precios. Indica que antes en el mercado suele haber mucho caos, pero con la situación actual hay mucho orden y limpieza en este centro de abastecimiento. Miguel comenta que si le afectaría mucho el no tener productos a tiempo, ya que los clientes pueden irse a otra bodega y perder clientes, en cuanto al mal estado de los productos no le molesta, ya que sus proveedores le pueden cambiar el producto por otro bueno. Lo que aprecia de un proveedor es la puntualidad, bajos costos y buen trato. El medio que utiliza para pagar a sus distribuidores o proveedores es en efectivo. Solo se entera de las ofertas y promociones que hay disponibles cuando viene el proveedor, pero no por otra forma. No conoce de proveedores por internet ni tampoco ha comprado por este medio. Miguel hace mención que no ha conocido de un proveedor que tenga o vende una variedad de productos por internet, además de pagar todo con efectivo y no con una pasarela de pagos que hay en internet. Tiene temor de utilizar o pagar por medio de una tarjeta las compras que realizaría por internet. La razón por la que quizás compraría por internet sería que tenga una variedad de productos, ya que no encuentra lo que quiere por este medio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Tabla de entrevista N° 9 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 9	
Nombres del entrevistado:	Nelly Valle
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 60 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=10yX13ohbCqZGmAb1rRkMaEVopwYiAt6V
Resumen:	Nelly, actualmente, tiene una tienda de venta de frutas. Comenta que su experiencia al querer comprar productos para abastecerse es un caos, ya que hay mucha cola y que no se abastece de muchos productos, debido a que no tiene mucho capital, además de que sus productos vencen muy rápido. Suele levantarse temprano para conseguir sus productos, ya que si no lo hace no puede encontrar las frutas que necesita para vender, además de conseguirlo a mayor precio. Solo suele ir al mercado de frutas para abastecerse, ya que, si va a otro mercado más lejos, el pasaje sería muy caro. Le afectaría mucho tener frutas en mal estado, ya que si viene esta malograda lo tendría que botar, porque si reclaman no le cambian el producto. Sus proveedores solo los encuentra cuando va directamente al mercado de frutas, pero ahora es difícil conseguirlo, ya que no hay diversidad de frutas por la situación en la que estamos. El método de pago que utiliza siempre es en efectivo. Solo se entera de las promociones u ofertas que hay al momento que visita a los proveedores. No realiza compras por internet y tampoco tiene mucho conocimiento sobre esto, solo ha comprado un par de veces por este medio, pero para uso personal. No tiene tarjetas y comenta que las razones por las que compraría por internet sería el precio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Tabla de entrevista N° 10 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 10	
Nombres del entrevistado:	María Arriola
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 55 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1TfvIHQ6NNgmOgyWCsTQ4ufInebNiISEL
Resumen:	
<p>María tiene una tienda de venta de abarrotes. No quiere involucrar a su familia en el negocio y no desea expandir su negocio. Nos comenta que ella es la que busca a los proveedores, ya que si esperar que vengan estos no vendría nunca. Suele abastecerse todos los días de productos conforme se están acabando, pero ahora es difícil conseguirlos y solo están vendiendo lo que tienen. Suele ir a mercados que le quedan cerca de su bodega y cuando no tiene mercadería disponible, busca siempre precios razonables. Los que buscan siempre sus clientes son los precios bajos. Le afectaría mucho tener productos defectuosos, ya que pierde dinero y no hay posibilidad de cambio porque todo lo compra directamente en los mercados mayoristas, pagando todo al contado. No conoce de proveedores que hay en internet, ni tampoco ha realizado alguna compra por este medio, porque no le gusta ni está al tanto de esto.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Tabla de entrevista N° 11 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 11	
Nombres del entrevistado:	Sheyla Ramírez
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 28 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1zvG_jgpPO9Zrlu2vuA4NIVaVMNz0su79
Resumen:	

En la actualidad Sheyla trabaja en su negocio familiar que ya tiene casi 10 años en el rubro, tienen a cargo varias bodegas ubicadas en distritos aledaños. Ellos cuentan con 2 tipos de proveedores, aquellos que son de grandes empresas, que venden productos empaquetados y demás y aquellos proveedores mayoristas que les proveen de frutas, verduras, carnes, entre otros. En un inicio tenían que trasladarse hasta los mercados mayoristas en transporte público, lo cual les resultaba bastante incómodo y pesado, por lo que posteriormente se compraron una móvil para ser ellos quienes trasladan su propia mercadería. Actualmente utilizan medios de pago en efectivo y por transferencia, con sus proveedores, así como compras a créditos con aquellos proveedores con quienes tiene mayor confianza. Este lazo se logró en un inicio tanteando, entre aquellos quienes les ofrecían un mejor precio, calidad, entre otros factores adicionales. Desconoce de un servicio mayorista que le brinde otro medio de pago diferente a los mencionados. Así como de alguno que pueda realizar el traslado de su mercadería y enviársela vía delivery, pero es una idea que le llamaría la atención.

Valora mucho las opciones que hoy en día se ofrecen online para realizar sus pagos, ya que considera que es un gran ahorro de tiempo y que colabora con la seguridad de tener que transportar dinero hacia los lugares de compra.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Tabla de entrevista N° 12 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 12	
Nombres del entrevistado:	Humberto Infante
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 38 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1eJptiyPAOfNSoi6H51lg1UKIrRjytXmN
Resumen:	

El Sr Infante tiene una bodega grande en la que vende todo tipo de productos perecibles y no perecibles, este negocio fue evolucionando con el paso de los años, a la actualidad lleva 8 años en la industria. Para abastecerse depende del tipo de productos que desea, tiene varios proveedores algunos de ellos les llevan los productos en sus movibilidades (motos) pero por temporada él debe acercarse a los centros de abasto mayoristas cuando los precios o calidad que le están vendiendo no le convencen del todo. Normalmente acude a La Parada, Santa Anita en horario de madrugada para abastecerse cada semana. En cuanto al orden y limpieza considera que hay algunos que sí se encuentran en buenas condiciones, pero hay otros que por el contrario no, hay mucha venta indiscriminada y ambulantes. Sus proveedores se han convertido en amistades por el tiempo que ya lleva trabajando con ellos. En un inicio, iba personalmente y tanteaba entre ellos para saber quién le ofrecía algo mejor. Los medios de pago que utilizaba al inicio eran solo efectivos, pero poco a poco ve el cambio y ha iniciado a aceptar transferencias, pero aun siente cierta desconfianza. Considera que lo online es necesario hoy en día, hace más prácticos los pagos y es un alivio. Indica que tarde o temprano imagina que toda la gente utilizará este tipo de medios de pago, así como los comerciantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Tabla de entrevista N° 13 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 13	
Nombres del entrevistado:	Cesar Rojas
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 41 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1VMAb8GFScFX4YMxwrMA5EXR_V3yn-Bu
Resumen:	César tiene una bodega ya hace varios años, considera que es un negocio rentable para él y su familia. En un inicio solía abastecerse personalmente a los centros de abasto que tenía más cercano, pero poco a poco fue poniendo su confianza en sus proveedores. Estos fueron elegidos en un inicio “a dedo” ya que desconocía del mercado, pero poco a poco ganó experiencia y poder de compra con ellos por lo que pudo ir cambiando según mejor se le acomode. Le gustaría que los mercados mayoristas sean más ordenados y limpios, que puedan ofrecer una atención más cálida. Actualmente no usa ningún tipo de pago on-line, prefiere hacer los pagos directos en efectivo, y ya cuando sean montos altos si opta por transferencias. Indica que sí considera más adelante poder ingresar al mundo del comercio electrónico, siempre y cuando tenga la confianza necesaria y se sienta a gusto haciéndolo, también le gustaría tener apoyo con eso ya que en un inicio sería complicado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Tabla de entrevista N° 14 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 14	
Nombres del entrevistado:	Lizbeth Ramírez
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 32 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1O-bGYaRdpUSoodyQytM7OzSf6t9r93sH
Resumen:	
<p>Lizbeth tiene una bodega muy surtida, se puede apreciar gran variedad de golosinas, pero actualmente vende más abarrotes, anteriormente vendía en su mayoría golosinas ya que se encuentra ubicada cerca a los colegios, el horario ideal para poder acomodar sus productos es por las tardes, ya que por la mañana atiende a sus clientes (Mayor afluencia de personas). Cuando se trata de productos frescos, se abastece de revendedores (mercados bodegas), para los otros productos cuenta con proveedores ideales que visitan su tienda, pero dada la coyuntura, los pedidos se están haciendo por llamada y vía WhatsApp. También menciona que anteriormente los proveedores les daba la alternativa de renovar productos en mal estado, pero dada la coyuntura, esto ha ocasionado que le quiten este beneficio. Busca proveedores confiables y no usa los medios electrónicos, la forma de pago es al contado, tanto el crédito y las promociones se han disminuido en el presente año. No tiene mucha confianza en las compras por internet, indica que no puede tocar o palpar el producto, sin embargo, menciona que en el futuro esta modalidad de venta aumentará. Menciona que hay demasiada afluencia de personas en los mercados, no se están tomando las medidas necesarias para prevenir el contagio. Ella cuenta con una hermana que también tiene su bodega.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19: Tabla de entrevista N° 15 - Cliente bodegas.

ENTREVISTA N° 15	
Nombres del entrevistado:	Amabel Hermosa
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 35 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: San Juan de Lurigancho
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1AWUaXj52s03hsB6FHNIPGtIbL3gkPyYF (15-1) https://drive.google.com/open?id=1bFPaWYFi86BF1jnPBfgcRGuHsr2ZI5p5 (15-2) https://drive.google.com/open?id=1nfSlgELNE1psMzXqP0mWL5G2Gjzo_mbf (15-3)
Resumen:	

Amabel, tiene alrededor de 3 años con su bodega, cuenta que busca productos de precios bajos y con mucha anticipación, sus compras lo realizan con anticipación, cumple una rutina de dos turnos para realizar sus compras, prioriza sus compras en basado en productos de mayor necesidad como el de alimentos, indica que el cliente busca mayor surtido de productos y así el cliente no esté visitando otros puntos de ventas, ella recalca que, elige un mercado por los precios. Hace mención que es la única que atiende la tienda y que le gustaría que su esposo se integre. Ella menciona que no ha realizado compras por internet, indica que ha visto que es muy fácil y ayudará a conseguir productos sin movilizarse de casa. Indica que los mercados deben estar siempre limpios, en cuanto a sus proveedores indica que se contacta mayormente por celular y realiza sus pedidos, ella valora el trato que recibe de sus proveedores. También menciona que los proveedores envían catálogos por los dispositivos móviles para que el bodeguero conozca de las ofertas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Tabla de entrevista N° 16 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 16	
Nombres del entrevistado:	Eliana Pacheco
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 41 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Surco
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1SJgNOXOHOt8CORKZcN9xbUfGZefdL7Q6
Resumen:	<p>Eliana, es una mujer emprendedora, desde hace unos años que trabaja de forma independiente. Ella menciona que los productos que busca para abastecerse son productos de menor costo y los más demandados por sus clientes. Aprovecha sus tiempos al máximo, buscando abastecerse por las mañanas para contar con el resto del día en la tienda y así pueda vender sus productos. Suele abastecerse en los mercados y también por distribuidores; Las contras que realiza en el mercado, es pagado en efectivo y por el lado de los distribuidores, éstos otorgan créditos con 15 días de plazo. Así mismo, ellos despachan los pedidos al día siguiente después de haber registrado la orden de compra, el distribuidor también les ofrece realizar la reposición de productos vencidos sin ningún costo. Para el cliente es importante los tiempos de entrega ya que la demora puede afectar económicamente, menores ventas. Los distribuidores toman el pedido de forma presencial y a través de una app que cuenta el bodeguero. Las ofertas se enteran una vez que son informados por los distribuidores o en los mismos mercados, en cuanto a su experiencia por los medios electrónicos es baja, indica que, al comprar por internet, no llegan los pedidos completos y solo ha podido identificar compras por unidad y no por cajas. Indica que en estos tiempos las compras online será una buena alternativa ante la coyuntura que se está pasando.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Tabla de entrevista N° 17 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 17	
Nombres del entrevistado:	Nilda
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 37 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1fv370AzCy9NGKDIyxLnNJs1s5-J16_x0
Resumen:	
<p>Nilda, tiene una bodega muy surtida, ella menciona que se encuentra alejada del mercado mayorista, suele madrugar para abastecerse de verduras y carnes, indica que encuentra mayor cantidad de productos con mejores precios, el cual da como resultado un margen de ganancia mayor. Su rutina es diaria en cuanto al abastecimiento de productos frescos y para productos que tiene bajos niveles de stock, normalmente los otros productos se abastecen de proveedores que visitan su bodega, los medios de cómo se entera de las ofertas es cuando el proveedor les informa los precios basados en el catálogo que muestra por el lado del mercado, la única forma de conocer las ofertas en el mismo mercado. Indica que cuenta con un taxista recurrente que le brinda el servicio de movilidad, también involucra a su familia y le encantaría tener otro punto de venta. Menciona que los pagos online sería una buena alternativa, permitiendo ahorrar tiempo, por otro lado, el comercio online no es de su interés ya que sus compras lo hacen presencialmente, lo único que le motivaría a comprar por internet, sería ante una emergencia.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Tabla de entrevista N° 18 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 18	
Nombres del entrevistado:	Henner Zavaleta - Bodega Dayana
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 48 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1ViIrvLhX_G6JihaaLa2CU2B9uQCxDoJV
Resumen:	

Hemner cuenta que observa la rotación de los productos que más se venden para saber con qué productos abastecer su negocio, también menciona que estos productos deben generar mayores ganancias y a su vez también, el abastecimiento depende de la frecuencia en que solicitan el mismo producto, pero distintos clientes. Mantiene una rutina diaria para realizar el abastecimiento, sobre todo en la parte de verduras y carnes; indica que los mercados están bien surtidos, pero existe demasiado desorden. Cuenta que tiene proveedores que visitan su negocio, pero cuando hay retraso en la entrega de los pedidos, les genera malestar con sus clientes. Todas las compras realizadas a sus proveedores son pagadas contra entrega, la facilidad de otros medios de pagos, son mínimos, pero no los utiliza, Los canales electrónicos no son utilizados por ellos, es fácil usar métodos de pagos o compras online, pero en su sector, no se utiliza. Los mejores precios y productos los encuentra por la mañana y las ofertas no se conocen a menos que lleguen al mismo mercado. Utiliza movi­lidades cercanas a sus entornos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Tabla de entrevista N° 19 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 19	
Nombres del entrevistado:	Alonso Sánchez
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 40 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=1VMAB8GFScFX4YMxwrmA5EXR_V3yn-Bu3
Resumen:	
<p>El Sr Sánchez, tiene un negocio familiar, en su bodega venden productos de primera necesidad. Su negocio se encuentra en una zona residencial y de empresas por lo que tiene gran acogida del público. En cuanto a sus proveedores, esto va a depender del tipo de producto que necesite, pero normalmente lo llevan a domicilio de mercados aledaños. En cuanto a mercados mayoristas, el que más suele ir es al de Santa Anita y también acude a supermercados mayoristas. sus compras las realiza a proveedores de confianza porque sabe de la calidad que estos tienen con sus productos y ellos también conocen de sus requerimientos; pero antes que esto tuvo que tantear con otros proveedores. Está conforme con los pagos que realiza porque es un trato que tienen desde el inicio. Utiliza medios de pago en efectivo y transferencias dependiente del proveedor, inclusive a crédito. Se siente en confianza cuando tiene que realizar pagos online y en cuanto al comercio en línea, se siente también a gusto, aunque siempre va a existir inseguridad, según lo que manifiesta. Trata de asegurarse de que las páginas en las que tienes que hacer estas transacciones sean seguras. A futuro le parece que este tipo de comercio se va a volver indispensable para su uso, también que le hace ahorrar bastante tiempo y es práctico, cree que con el avance de la tecnología esto también se convertirá en algo mucho mejor.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Tabla de entrevista N° 20 - Cliente bodegas

ENTREVISTA N° 20	
Nombres del entrevistado:	Pablo Cordova
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si
	Edad: 30 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/open?id=15fb1buqcI7XXHVgaAvU8Gc cf3YGE mRYU
Resumen:	
<p>Pablo no le presta mucha atención al proceso de abastecimiento de la tienda, puesto que llegan directamente a la tienda y no tiene que hacer mayor trámite, si rescata que le parece desordenado. Los pedidos los suele tener en las tardes, hacen sus pedidos y generalmente llegan al día siguiente. Considera siempre tener productos sustitutos para vender, si es que los proveedores traen productos en mal estado o que no puedan ser consumidos. Para elegir un proveedor confiable es porque conoce del negocio y porque es conocido en el mercado. La manera más usada de pago es en efectivo o con algunos por transferencia, si es que se tiene un monto alto de pago. No está entre sus planes expandirse y tener más puntos de ventas, peor aún con la coyuntura actual. Lleva el negocio con sus padres y por ese motivo tampoco piensa expandirlo. En cuanto a los pagos online que ha realizado, los considera pagos simples sin mayor complicación. Considera que los precios online son más elevados que los que se ofrecen en los mercados, siente también cierta desconfianza cuando es una aplicación desconocida, pero considera que si todo va bien continuaría realizándose. Supone que poco a poco se va a hacer más común los pagos online y ese tipo de comercio, pero siente cierta desconfianza y temor por realizar pagos con tarjeta debido a ataques y filtración de información de su tarjeta. Se cerciora de que esta sea una página confiable, dirigiéndose a la página principal o una aplicación recomendada.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la matriz que se utilizó para validación de hipótesis en base a las 20 entrevistas realizadas. Se validará las hipótesis siempre y cuando 11 o más entrevistados afirmen los supuestos planteados mediante sus respuestas a las preguntas propuestas. Finalmente se sumarán los resultados de cada entrevista, donde “1” valida y “0” invalida la hipótesis.

	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4	Hipótesis 5	Hipótesis 6	Hipótesis 7	Hipótesis 8	Hipótesis 9	Hipótesis 10
Entrevista	Madrugan para encontrar la mercadería necesaria	Buscan ahorrar tiempo al realizar sus compras	Tienen proveedores preferidos	No conocen la diversidad de proveedores existentes de cada tipo de producto en el mercado	Buscan movilidad de confianza a precio razonable	No se enteran de las publicidades de ofertas a menos que sus proveedores se los diga	Quieren incrementar puntos de ventas	Involucran a sus hijos o familiares para que sigan con el negocio y aprendan de él	Tienen dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías	Son desconfiados con los medios de compra electrónico
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
3	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
10	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1
11	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
13	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
14	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
16	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
17	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
18	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
19	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Total	14	20	14	15	16	20	11	15	10	14
Resultado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Figura 11: Matriz de validación de hipótesis a posibles clientes bodega

Fuente: Elaboración propia

De las “10” hipótesis planteadas, “9” fueron validadas, es decir mas de 11 bodegas entrevistadas validaron cada hipótesis en las entrevistas realizadas. La hipótesis que no se validó fue “*Tienen dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías*”. Se comprueba que el 50% de entrevistados tiene dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías, esto principalmente es que los propietarios de bodegas son adultos y el proceso para aprender a navegar por herramientas digital es mas lento. Se hará frente mediante capacitaciones virtuales a los clientes para el uso de la app, sumado la asesoría permanente del ejecutivo comercial y el canal de soporte.

Finalmente, para este segmento y como se mencionó en el *Diseño del experimento - MVP Cliente bodegas en el 4.1*. Se ha realizado una publicidad en Facebook (*figura 7*) asociada a la landing page de MayoristaPe. y se obtuvo los siguientes resultados:



Figura 12: Rendimiento de interacción del anuncio realizado

Fuente: Administrador de anuncios de la fan page de MayoristaPe. por Facebook.

El alcance que ha tenido ha sido favorable las personas tuvieron interacción con la página de Facebook. La inversión realizada fue de un monto de S/ 30.00 por 3 días, siendo esta la que se había presupuestado desde un inicio. Asimismo, se detectó que la preferencia en cuanto al género

es en su mayoría de mujeres con el 72% con respecto a los hombres 28% y el rango de edades con mejor interacción es de 35 a 64 años.

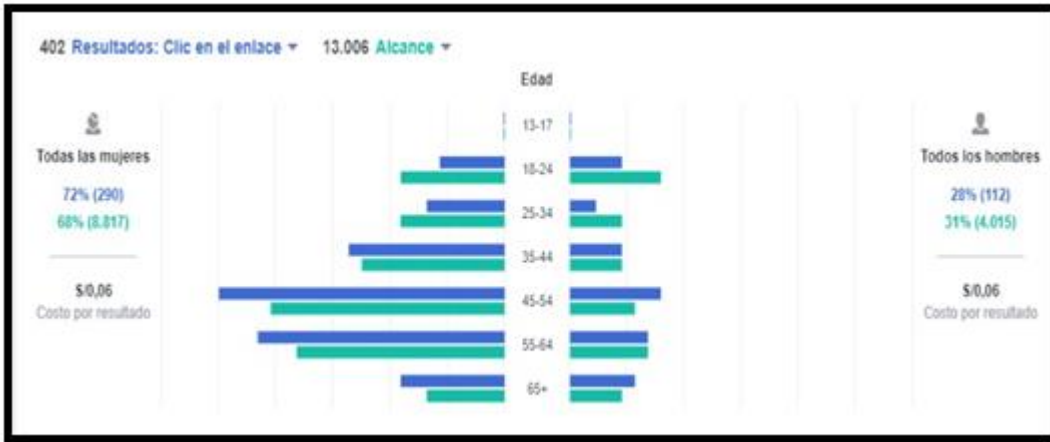


Figura 13: Rendimiento de interacción, datos demográficos

Fuente: Administrador de anuncios de la fan page de MayoristaPe. por Facebook.

Landing page (plataforma), la cual estaba enlazada con el anuncio realizado en Facebook durante los 3 días, Contaba con la información necesaria del negocio y la propuesta de valor, esto con la intención de conseguir mayor alcance durante los días en el que se realizó la publicidad.



Figura 14: Estadísticas de registros y visitantes de landing page

Fuente: Landing page en Wix. (<https://stalincf.wixsite.com/mayoristaspe>)

Tasa de conversión = # números de registros (48) / # de visitas (236) = 20.34%

Durante el periodo de tres días, se obtuvieron 48 formularios enviados (correos recibidos), con una conversión del 20.34%. Superando así más del 15% de lo óptimo esperado, dando como resultado perseverar con la idea del negocio.

Cliente Mayorista

Para este este segmento, se realizaron entrevistas en 2 etapas, en la primera etapa se logró realizar 9 entrevistas con las preguntas previamente estructuradas que se mostraron en la *tabla 4*. Así mismo, al igual que en los clientes bodegas, se utilizó una matriz para validar las respectivas hipótesis. Se validará las hipótesis siempre y cuando 5 o más entrevistados mayoristas afirmen los supuestos planteados mediante sus respuestas a las preguntas propuestas. Finalmente se sumarán los resultados de cada entrevista, donde “1” valida y “0” invalida la hipótesis.

En la segunda etapa, se volvieron a entrevistar a 6 de los 9 entrevistados inicialmente, pero en esta ocasión se les presentó la solución y se buscó validar si estuviesen dispuestos a pagar por el servicio, se valida la solución siempre que la tasa de conversión para este segmento sea al menos del 55% (dispuestos a pagar sobre el total de entrevistados).

Los entrevistados fueron empresarios mayoristas ubicados dentro de los mercados de abastos mayoristas y mixtos de Lima Metropolitana. A continuación, se iniciará presentando los resúmenes de las 9 entrevistas realizadas, consecuentemente la matriz de validación de hipótesis y finalmente los resúmenes de las entrevistas realizadas de la validación de la idea de negocio.

Tabla 25: Tabla de entrevista N° 1 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 1	
Nombres del entrevistado:	Ronal Rosas Gago
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Distribuidora Mantaro (Productos para la panificación)
	Edad: 39 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Santa Anita - Mercado de Productores

Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1S1hrbMr5EmYiS1ZstHCDQAWTMdO8Dspp/view?usp=sharing
Resumen:	
<p>Se dedica a la venta de insumos para panificación al por mayor y menor por más de 13 años en el Mercado de Productores de Santa Anita, indica que es un principal contribuyente. Así mismo han contratado a una consultora quien realiza un estudio trimestral de la parte financiera y cuentan con el respaldo de sus proveedores como Alicorp, Molitalia entre otros. Brindan descuentos hacia sus clientes de acuerdo con la cantidad de compra que realizan, adicionalmente manejan un inventario de acuerdo con la rotación de las ventas, se aseguran el stock necesario para poder abastecer a sus clientes.</p> <p>En cuanto al poder de negociación con sus proveedores, hace mención al programa de fidelización de Alicorp, el cual depende de puntos por cantidad de compra y producto, el cual reciben bonos de producto para luego sacar un margen y aprovechar el precio para un margen de ganancia o descuento al cliente final. Indica que es un lugar estratégico dentro del cono este, pero por temas de la pandemia se tuvieron que mudar al costado del mercado de productores, dentro de sus procesos de ventas, tienen su canal físico (tienda) o vía telefónica, usan sistemas para realizar pedidos, inventarios. Cuentan con movilidad propia para la distribución dentro de Lima y provincia, por otro lado, indica que no tienen inversión en marketing, no cuentan con página propia y se apalancan de las publicidades de las grandes marcas. Indica que para el tipo de producto que él tiene las ventas por internet no considera una buena opción, puesto que sus clientes son presenciales. Indica que en el futuro piensan abastecer productos con marca propia.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Tabla de entrevista N° 2 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 2	
Nombres del entrevistado:	Raúl
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Cebollas
	Edad: 40 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Santa Anita - Mercado Mayorista de Santa Anita
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4
Resumen:	

Raúl comenta que para mantener una buena relación con sus clientes opta por ofrecer calidad y limpieza. Vende cebollas al por mayor de todas las categorías y muestra estar satisfecho con el almacén que tiene en el mercado. Este local se encuentra limpio y ordenado. Usualmente y debido a experiencias anteriores, no se realiza créditos a los clientes ya que a veces son cobranzas pérdidas. Así mismo, los descuentos son dependiendo de la cantidad y calidad que llevan. Los precios que mantiene son competitivos día a día. La logística que muestra es vender y despachar en máximo 2 días para poder reponer la mercadería. El único canal de venta con el que cuenta es presencial en el puesto, no cuenta con redes sociales, tampoco tiene clientes fijos, nos cuenta que los clientes visitan el mercado y tantean precios.

Raúl está en el local desde el 2001 y está satisfecho con la localización de su almacén, los clientes cuentan con movilidad propia la mayoría de las veces o contratan movilidad fuera de los hangares del mercado.

También afirma que la venta por internet es buena y estaría dispuesto a utilizar internet para promover su negocio si es capacitado. En 5 años pretende mantenerse vendiendo cebollas ya que es su especialidad y no tiene familiares involucrados en el negocio.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27: Tabla de entrevista N° 3 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 3	
Nombres del entrevistado:	Estela Paitan
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Frutas
	Edad: 52 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: La victoria - Mercado Mayorista
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4
Resumen:	

Estela es mayorista de frutas en especial manzanas en el mercado de grutas de La Victoria. Mantiene buen trato con sus proveedores agricultores ya que los conoce personalmente, paga puntualmente. No realiza negociación de precios con los proveedores. Los criterios para hacer descuentos a sus clientes son por cantidad y por ser clientes fijos.

Actualmente, considera que el espacio con el que cuenta es reducido para el volumen mayorista, y el mercado ha quedado chico por la oferta y cantidad de mayoristas que existe ahora. La seguridad e higiene alrededor es mejor. Cuenta con su espacio de venta aproximadamente 30 años. Está satisfecha con la ubicación del local.

Estela da precios competitivos y estacionales debido a la producción y cosecha y no tiene presencia en redes sociales ni publicidad ya que no tiene necesidad de hacerlo.

Los pedidos de sus clientes son recibidos en el mismo puesto de manera presencial y por vía telefónica. Estela considera que el comprador debe ver la mercadería para comprarla y podría considerar vender la mercadería si el comprador es conocido.

Ella ve su negocio más grande al pasar los años, su familia posee ya puestos propios y solo uno de sus sobrinos está aprendiendo de ella.

El inventario es manejado por una contadora y no otorga créditos a sus clientes debido a que no existe confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Tabla de entrevista N° 4 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 4	
Nombres del entrevistado:	Juliet Medina
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Frutas
	Edad: 42 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Santa Anita - Mercado Mayorista
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1Zmu2qeelgKvQMOWHX4J5jZi2eYArsR25/view?usp=sharing https://drive.google.com/file/d/1Ha5QiH-MdS_-0zPVS-acnlgrxKaw9M5y/view?usp=sharing
Resumen:	

Juliet nos comenta que su carta de presentación es su imagen de cara a clientes y proveedores, sus productos y servicios son de calidad y junto ello el volumen de compra les permite a sus clientes obtener ciertos beneficios como descuentos. Se siente hacinada ya que tiene un depósito muy pequeño por lo que no puede almacenar mucho producto. A nivel de precios mantiene rangos similares a los de la competencia, pero trata de diferenciarse por sus productos de calidad, a nivel de publicidad invierte en facebook ya que es una red social con un gran volumen de usuarios. Es consciente que su excelente relación con sus proveedores le da beneficios económicos y fue una relación que viene desarrollando hace mucho tiempo, la ubicación de su local es estratégica ya que está en un mercado céntrico y concurrido.

El despacho es tradicional, presencial pero cuando tiene grandes volúmenes de entrega tiene una camioneta y un mototaxi. Levanta pedidos por teléfono. Considera que las redes sociales son buenas plataformas para vender y más en la actualidad, su visión es la de expandirse, maneja un inventario tradicional y busca rotar su mercadería.

A los clientes de confianza se les otorga créditos, los conoce del barrio y mantiene una buena relación.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29: Tabla de entrevista N° 5 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 5	
Nombres del entrevistado:	Victoria
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Choclos
	Edad: 50 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Santa Anita - Mercado Mayorista
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/10SGm6BUdTxmmyaqEMG1QECqO_RJzm5-/view?usp=sharing
Resumen:	Victoria es nueva en el puesto donde se encuentra; sin embargo, comenta que durante toda su vida ha trabajado como mayorista de diferentes tipos de verdura. Hoy en día su especialidad son los choclos de diferente calidad y a precios altamente competitivos que son traídos de Arequipa. Menciona que no encuentra inconvenientes en su almacén ya que trabaja con un inventario diario y según las ventas del día puede abastecer en 24 horas nuevamente. Este es el tipo de sistema de inventario que maneja Victoria donde se ajustó de manera eficiente a los recursos disponibles. Es por ello por lo que puede ofrecer un precio justo y altamente competitivo. Que tiene un comportamiento voluble ya que es fijado según las variedades de choclo que ingresan a su almacén y ajustado ligeramente según la competencia para las ventas del día. También comenta que su hija ya se encuentra trabajando en el mismo rubro y ha sido instruida desde pequeña para continuar y mejorar el negocio. Por otro lado, Victoria no tiene conocimientos en redes sociales, pero si estuviera dispuesta a aprender para complementar su negocio. Por último, no otorga fácilmente créditos a sus clientes ya que estos pueden fallarle en algún momento, pero si ha

transcurrido un año y se generó confianza, si estuviera dispuesta a hacerlo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Tabla de entrevista N° 6 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 6	
Nombres del entrevistado:	Luis Huaraca
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Frutas
	Edad: 47 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: La Victoria - Mercado Mayorista de Frutas
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1zlkf3QjXO1qI0GQStWw2zKnWrlZSsOPu/view?usp=sharing
Resumen:	
<p>Luis Huaraca tiene gran experiencia en el mercado de abasto, desde pequeño ha trabajado en puestos de frutas y verduras, adquiriendo gran experiencia y red de contactos. Además, gracias a su empeño y sus valores a la hora de trabajar, logró adquirir su propio puesto de frutas en el mercado de frutas de Santa Anita, especializándose en la venta de limón dulce, palta, naranja del valle de Chanchamayo, Junín. Por otro lado, comenta que ha logrado fidelizar a sus clientes y lo prefieren gracias a la calidad y disponibilidad que ofrece. Además, señala que sus precios son altamente competitivos, donde hay días que el margen de utilidad es bajo debido a que el precio de mercado también se redujo, pero su rotación siempre es alta. También, reconoce que este trabajo es muy duro, sacrificado e imposibilita planes familiares, sociales ya que la utilidad diaria es importante. Él comenta que planea darles el futuro que no pudo tener a sus hijos otorgándoles estudios profesionales y una vocación que ellos elijan. Por último, es consciente que otorgar créditos a sus clientes es arriesgado, pero es necesario para aumentar las ventas.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 31: Tabla de entrevista N° 7 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 7	
Nombres del entrevistado:	Iván Chávez
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Bebidas
	Edad: 35 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Santa Anita - Mercado de Productores
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1DBbnO222xAMXnSa6XoCX04iDxlOtEPiA/view?usp=sharing
Resumen:	

Iván se dedica a la venta de bebidas al por mayor en el Mercado de Productores de Santa Anita. Él brinda descuentos hacia sus clientes de acuerdo con la cantidad de compra que realizan, adicionalmente maneja un inventario en Excel para tener una guía de sus marcas más vendidas y que no le falte mercadería para abastecer a sus clientes.

En cuanto a precios mantiene los precios que el proveedor le da, pero trata de diferenciarse por sus productos ya que son marcas conocidas; es consciente que si invierte en publicidad podría llegar a más clientes e incrementar ventas.

Así mismo, comenta que se encuentra en un lugar estratégico los clientes llegan a él de manera rápida, dada la coyuntura ha tenido que habilitar algunas líneas de teléfono, las cuales son manejadas por sus hijos para que puedan atender pedidos y coordinar entregas.

Cuenta con un almacén amplio, el cual le permite tener la mercadería bien distribuida, no tienen movilidad ya que los costos logísticos son altos y el margen que tiene por ventas no le favorece para implementar este tipo de distribución; sin embargo, el despacho se realiza desde su almacén y los clientes tienen su propia movilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Tabla de entrevista N° 8 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 8	
Nombres del entrevistado:	Nancy
Perfil del entrevistado:	Propietario: Si - Mayorista de Menestras
	Edad: 40 años
	Sexo: Femenino
	Distrito: Santa Anita - Mercado de Productores
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/drive/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4 https://drive.google.com/drive/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4
Resumen:	<p>Nancy está conforme con el local, su ubicación y distribución. Está ubicada en el hace aproximadamente 20 años. No presenta incomodidad ni falta de espacio ya que posee un buen sistema logístico de almacén y stock. Los despachos son organizados y se hacen con la movilidad del cliente.</p> <p>Posee un sistema de computadora y para llevar registro. Ella no cuenta con publicidad ni presencia en redes sociales.</p> <p>Los pedidos que obtiene son de manera más que todo presencial y muy poco por teléfono. Está heredando el negocio a su hijo recientemente durante la pandemia.</p> <p>Si estuviese dispuesta a ofrecer su mercadería por internet, tendría al alcance los medios y capacitaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Tabla de entrevista N° 9 - Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 9	
Nombres del entrevistado:	Josué Orellana
Perfil del entrevistado:	Propietario: No - Jefe en Plop Perú
	Edad: 30 años
	Sexo: Masculino
	Distrito: Lima
Resultado:	Se valida hipótesis.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1Vi0fYOUIxEpNoYGoFv9xn5J29de4iX6m/view?usp=sharing
Resumen:	
<p>Josué, es jefe de canal en Envasadora Premium del Perú - Plop Perú, empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos insecticidas y desinfectas en el canal tradicional y no tradicional. Josué, indica que este año su representada viene implementando políticas de marketing, entre ellas se encuentran en mejorar la relación e imagen con sus clientes y proveedores, por otro lado, dentro de las estrategias de ventas, realizan descuentos y promociones a sus clientes con la intención de cerrar ventas, estos dependen de la cantidad de compra. Así mismo, ha evidenciado que el espacio en cuanto al almacén es reducido, por ello se han expandido con la adquisición de un nuevo almacén y oficinas que facilitan el acceso de los colaboradores, así como la distribución de los productos. En cuanto al margen de ganancia es fijo, y han creado productos para distintos mercados, tantos productos con precios más bajos (comerciales) y productos premium. Dada la coyuntura, el negocio ha incrementado su presencia en las redes sociales y el marketing digital; ellos consideran que el canal online es una buena opción para incrementar sus ventas. Adicionalmente indica que cuentan con procesos definidos para procesar los pedidos y durante los próximos años buscan consolidar el negocio, fortaleciendo su red de ventas y sus canales alternos de distribución. En cuanto al uso de plataformas, están en un proyecto para integrar la comunicación de todos los departamentos. Finalmente, indica que sí tienen políticas de créditos establecidas, pero en el último año y de acuerdo con la situación, los créditos otorgados han sido reducidos.</p>	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la matriz que se utilizó para validación de hipótesis en base a las 9 entrevistas realizadas, donde “1” valida y “0” invalida la hipótesis.

Entrevista	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4	Hipótesis 5	Hipótesis 6	Hipótesis 7	Hipótesis 8	Hipótesis 9	Hipótesis 10	Hipótesis 11	Hipótesis 12	Hipótesis 13
	Buscan incrementar sus líneas de crédito con sus proveedores	Realizan escalas de descuentos según la cantidad de compra.	Tienen problemas de falta de espacio en sus almacenes para guardar mercadería	Actualizan precios de sus productos tomando como referencia los precios de la competencia más cercana.	Realizan poca publicidad de sus negocios a través de redes sociales	Tienen bajo poder de negociación con sus proveedores	Sus locales cuentan con la mejor posición estratégica como punto de venta	Cuentan con procedimientos para la entrega eficiente de mercadería a los clientes.	Establecen estrategias para incrementar la venta de productos de baja rotación	No les interesa vender por canales online	Involucran a sus descendientes para continuar el negocio y los motivan a emprender	Están familiarizados con el uso de software para el control de sus inventarios	Establecen procedimientos para otorgar créditos a sus clientes
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
3	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
5	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
6	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
7	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0
8	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0
9	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Total	2	9	5	5	7	7	8	3	8	3	6	3	4
Resultado	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Porcentaje	22	100	56	56	78	78	89	33	89	33	67	33	44

Figura 15: Matriz de validación de hipótesis a posibles clientes mayoristas.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la validación del MVP Mayorista.

Luego de validar las hipótesis del perfil y la problemática del segmento mayorista, se pasó a validar el producto mínimo viable que se describió en el *Diseño del Experimento - MVP Cliente Mayorista del 4.1*. Se validará la solución siempre que la tasa de conversión sea al menos del 55% (dispuestos a pagar entre el total de entrevistados). A continuación, se muestran los resúmenes de las entrevistas realizadas y posteriormente el resultado final.

Tabla 34: Tabla de entrevista N° 1 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 1		
Nombres del entrevistado:	Ronal Rosas Gago	
Perfil del entrevistado:	Propietario	Si - Distribuidora Mantaro (Productos para la panificación)
	Edad:	39 años
	Sexo:	Masculino
	Distrito:	Santa Anita - Mercado de Productores
Resultado:	Validación de MVP - Aceptada por el cliente.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1yRexsbEdnxtkIs5-25AvHh7FRk0utGtG/view?usp=sharing	
Resumen:		
<p>Ronald, menciona que le parece una buena solución para abordar más clientes el cual le permitirá llegar a otros distritos que no acostumbraba a atender. Así mismo, nos comenta que le gustaría tener un canal en donde pueda comunicarse directamente con el cliente para poder absolver dudas o consultas acerca de los productos que ofrece puesto que podría otorgar distintas alternativas referentes a un mismo producto, finalmente indica que estaría dispuesto a pagar por la solución.</p>		
Apreciación positiva de la solución:	SI	
Comentarios de Mejora:	SI	
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	SI	
Pagaría por el servicio:	SI	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 35: Tabla de entrevista N° 2 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 2		
Nombres del entrevistado:	Josué Orellana	
Perfil del entrevistado:	Propietario	No - Jefe de canal - Plop Perú

	Edad:	30 años
	Sexo:	Masculino
	Distrito:	Lima
Resultado:	Validación de MVP - Aceptada por el cliente.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1SJN12-WufhVai0L2QFd0sIV4hyWhb4L/view?usp=sharing	
Resumen:		
Josué considera que es una excelente idea el cual les permitiría llegar a más clientes y sobre todo ahorrar costos operativos, por otro lado, menciona que el desarrollo de esta solución podrá hacer frente a la actual coyuntura ocasionada por el coronavirus. No menciona comentarios de mejora, solo tiene curiosidad por saber cómo será la interfaz del cliente bodegas, por último, esta solución les permitirá optimizar mejor los recursos, por lo tanto, estarían dispuestos a pagar por la solución.		
Apreciación positiva de la solución:	SI	
Comentarios de Mejora:	NO	
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	SI	
Pagaría por el servicio:	SI	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36: Tabla de entrevista N° 3 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 3		
Nombres del entrevistado:	Victoria	
Perfil del entrevistado:	Propietario	Si, mayorista de Choclos
	Edad:	50
	Sexo:	Femenino
	Distrito:	Santa Anita - Mercado Mayorista
Resultado:	Validación de MVP - Aceptada por el cliente.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1GCrh0IF87xn7teAH5tmPt0BXxSpmIZGh	
Resumen:		
Victoria se entusiasmó mucho al interactuar unos minutos con la app, le pareció una excelente idea, no tuvo problemas en entenderla gracias a su interfaz amigable con el usuario. Menciona que esta herramienta sería muy útil para aumentar su red de contactos, obtener más clientes y mejorar la rotación de inventario por este nuevo canal sin necesidad de dejar su puesto de trabajo. En conclusión, si estuviese dispuesta a pagar por la solución y con ayuda de una capacitación le sacaría el mejor provecho.		
Apreciación positiva de la solución:	SI	
Comentarios de Mejora:	NO	
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	SI	
Pagaría por el servicio:	SI	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Tabla de entrevista N° 4 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 4		
Nombres del entrevistado:	Nancy	
Perfil del entrevistado:	Propietario	Si, mayorista de menestras
	Edad:	40 años
	Sexo:	Femenino
	Distrito:	Santa Anita
Resultado:	Validación de MVP - Aceptada por el cliente.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4	
Resumen:		
<p>Nancy quedó muy sorprendida ya que la aplicación favorece a los mayoristas. Comenta que sería un éxito que existiera la aplicación, pero solicita información para la inscripción de los mayoristas a la aplicación y capacitación de su uso. Así mismo, más información para poder comprender la coordinación con bodegas y la logística y funcionamiento de transportes con las bodegas.</p>		
Apreciación positiva de la solución:	SI	
Comentarios de Mejora:	SI	
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	SI	
Pagaría por el servicio:	SI	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Tabla de entrevista N° 5 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 5		
Nombres del entrevistado:	Juliet Medina	
Perfil del entrevistado:	Propietario	Si - distribuidora de frutas
	Edad:	39
	Sexo:	Femenino
	Distrito:	Santa Anita
Resultado:	Validación de MVP - Aceptada por el cliente.	
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/file/d/1IwjgHOODlvE-gQsoefC2ttf1LR09c-FM/view?usp=sharing	
Resumen:		
<p>Juliet comenta que la app le será de mucha ayuda, considera que la facilidad de medios de pagos es muy interesante. Recomienda que mejoremos los aspectos de esta y el buscador. La app le ayudará a aumentar sus ventas ya que todo se maneja de forma online y si genera eficiencia estaría dispuesta a pagar por nuestro servicio. Por otro lado remarca la importancia de una aplicación</p>		

como esta en estas épocas, donde ir a un mercado abarrotado de gente es de gran riesgo de cara a contraer covid, como así también la importancia de una herramienta que funcione por internet para hacer pedidos, esto es de gran ayuda ya que reduce tiempos de traslados al mercado.	
Apreciación positiva de la solución:	SI
Comentarios de Mejora:	SI
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	SI
Pagaría por el servicio:	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Tabla de entrevista N° 6 - Validación del MVP Cliente Mayorista

ENTREVISTA N° 6	
Nombres del entrevistado:	Estela Paitán
Perfil del entrevistado:	Propietario Si, Mayorista de Frutas
	Edad: 52
	Sexo: Femenino
	Distrito: La Victoria
Resultado:	Validación de MVP - Rechazada por el cliente.
Link de la entrevista:	https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1CUvYcswZTR-CuVo-UiMt8e8nk2xJ5uJ4
Resumen:	
Estela comenta que no está interesada en la aplicación ya que su mercadería sale con facilidad de manera presencial, además existen muchos reclamos ya que los compradores escogen su mercadería. No tiene comentarios de mejora ya que no piensa utilizarla.	
Apreciación positiva de la solución:	NO
Comentarios de Mejora:	NO
Incrementa las ventas, clientes y ganancias.	NO
Pagaría por el servicio:	NO

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, luego de volver a entrevistar a los mayoristas, cinco entrevistados indicaron que estarían dispuesto a pagar por el servicio presentado, obteniendo así una tasa de conversión del 55%, la mínima para perseverar con la idea de negocio.

4.3 Informe final

Para ambos segmentos se realizaron entrevistas en profundidad el cual permitió la validación del perfil del cliente, así mismo se aplicaron prototipos como landing page (cliente bodegas) y app (cliente mayorista) para la validación de la idea de negocio dando como resultado lo siguiente:

Tabla 40: Resultados totales de las validaciones realizadas por cada segmento.

RESULTADOS				
Segmentos	Metodología	Criterio	Resultado	Decisión
Bodegas	Validación del perfil: Entrevistas en profundidad	11 de 20 afirmaciones	Hipótesis validadas	Perseverar
	Validación del Prototipo: Anuncio en Facebook enlazado a la landing page en Wix	15%	20.34%	
Mayoristas	Validación del perfil: Entrevistas en profundidad	5 de 9 afirmaciones	Hipótesis validadas	Perseverar
	Validación del Prototipo: Desarrollo de APP en Marvelapp	55%	55%	

Fuente: Elaboración propia

Cliente bodegas:

En base a las entrevistas realizadas como la publicación del anuncio en facebook enlazada a la Landing page, se comprueba que las hipótesis son correctas. Así mismo, bajo los parámetros otorgados en el anuncio en facebook se descubrió que el 72% de aceptación es proveniente de mujeres, dando cierta relación a lo expuesto en PQS (2018) al estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) que indica, que el 60% de bodegas es administrada por mujeres. Por otro lado, mediante la metodología aplicada en la investigación se aprendió ciertas tendencias y patrones para este segmento:

1. Las bodegas priorizan llegar lo más temprano posible a la tienda de los mayoristas, a pesar de que esto requiere madrugar. El estar abastecido sus negocios es prioritario, a pesar de las molestias que pueda causar el levantarse de madrugada.
2. Para ellos es importante el factor tiempo, por eso realizan sus compras en los mercados mayoristas más cercano a sus locales para evitar perder el tiempo en largas distancias.
3. Crean lazos de confraternidad con sus proveedores mayoristas. Estos lazos se dan si el proveedor es puntual entregando la mercadería, si cuenta con stock, si tiene precios competitivos y sobre todo cumple con la entrega íntegra de lo solicitado como por ejemplo el peso exacto de la compra.
4. Existe gran desconocimiento de todas las alternativas de proveedores mayoristas existentes en Lima Metropolitana. El desconocimiento se da por la falta de información y que no existe un medio en donde se pueda visualizar.
5. Aprendimos que los bodegueros (clientes) crean un lazo amical con su transportista, es decir, confía en que este le llevará y traerá dentro del tiempo estimado sin exponerle a ningún riesgo.
6. No existe algún medio ya sea escrito, virtual o radial que pueda informar las ofertas presentadas en los mercados mayoristas hacia el mercado bodegas. Dentro de la cadena de abastecimiento existe una brecha de falta de comunicación y los medios necesarios donde poder comunicar.
7. El 55% de entrevistados están de acuerdo en el crecimiento con nuevos locales, sin embargo, hay otra parte que indica que por el momento y por la coyuntura del COVID-19 no desearían arriesgar en la inversión que amerita la apertura de un nuevo local.

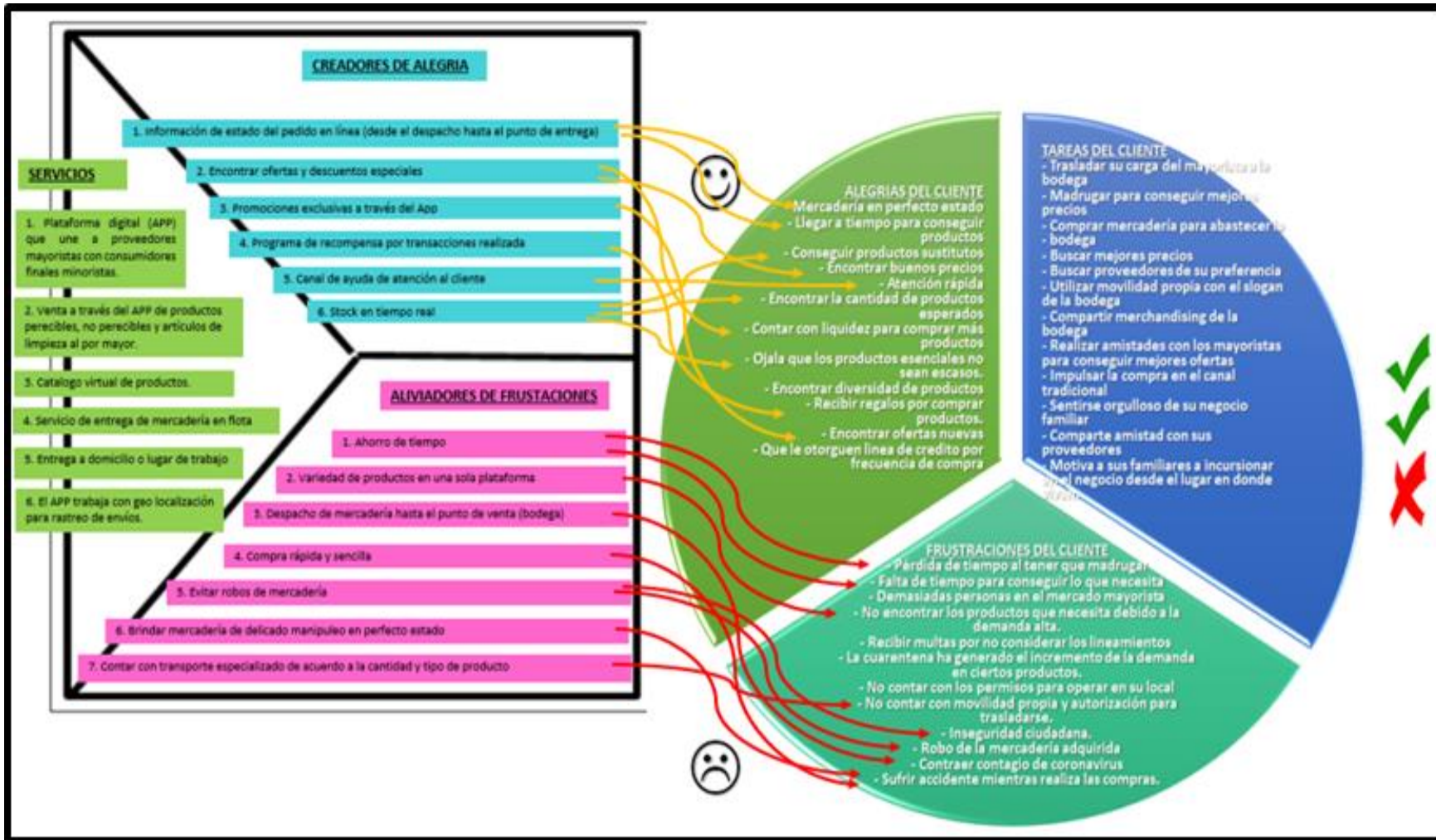
8. Para los bodegueros es importante que en la construcción de sus negocios involucren a sus familiares. Esta integración se da debido a que quieren juntar fuerzas para poder crecer más rápido e incentivar hacer empresa a sus familiares más cercanos.

9. Tienen un poco de dificultad para adaptarse a las nuevas tecnologías. También, dependerá de la edad del dueño del negocio ya que cuanto más joven es, está más apto a la adaptabilidad.

10. Los bodegueros tienen muchos paradigmas referentes al uso de la compra electrónica, por desconocimiento y/o por falta de iniciativa para poder interactuar con las compras online. El miedo es el mayor factor que los detiene para no utilizar este medio de compra.

Se ha confirmado que tenemos clientes que buscan, entre otras cosas, precios bajos, seguridad en sus compras y falta de tiempo para poder realizarlas y hemos descubierto algunas necesidades como el deseo de tener una pasarela de pagos y sobretodo la preocupación hacia la coyuntura por la pandemia que actualmente se atraviesa.

Figura 16: Value Proposition Canvas: Lienzo Final de encaje perfil del cliente y mapa de valor de las bodegas



Fuente: Elaboración propia

Cliente Mayorista:

Para este segmento se validó la solución mediante seis de nueve entrevistas en donde se presentó el prototipo, como resultado se obtuvo el 55% de aceptación de la solución. Así mismo, este resultado corresponde a la siguiente pregunta; ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio? Adicionalmente, mediante las entrevistas a profundidad para validar el perfil del cliente y la entrevista en donde se presentó la solución, se aprendió ciertos patrones y tendencias de este segmento que se muestran a continuación:

1. La forma de operar en los clientes mayoristas varía de acuerdo con el rubro, es decir, los mayoristas de productos perecibles no buscan incrementar sus líneas de créditos con sus proveedores, ya que básicamente no tienen una, estos trabajan directamente con los agricultores y las transacciones se realizan en el momento con el efectivo en mano. En cambio, los mayoristas de productos no perecibles, para ellos si es importante trabajar una buena imagen o relación con sus proveedores debido a las líneas de créditos que reciben son facilidades o beneficios para abastecerse.
2. En los mercados mayoristas se puede encontrar gran cantidad de proveedores, los mayoristas como estrategia de venta ofrecen descuentos a sus clientes de acuerdo con la cantidad de compra, así mismo los precios son similares que sus competidores.
3. Gestionan sus inventarios de acuerdo con el movimiento diario y el proceso de abastecimiento se da de acuerdo con el espacio disponible que cuentan en el momento.
4. En cuanto a la publicidad para poder atraer clientes, descubrimos que la inversión es mínima o básicamente no lo hacen. En cuanto a las redes sociales, en su mayoría lo utiliza de forma personal y no como canal de venta.

5. El poder de negociación que tienen con sus proveedores es bajo, para el caso de los mayoristas de productos perecibles, estos se rigen de acuerdo con el precio del mercado y estacionalidad de los productos sin tener opción a negociar grandes descuentos. Sucede algo similar con los mayoristas de productos no perecibles, estos no tienen influencia de negociar grandes descuentos con sus proveedores, si no, que los proveedores han creado estrategias de fidelización como la acumulación de puntos o bonos de productos adicionales por cierta cantidad de compra; el mayorista de productos no perecibles al recibir este beneficio tiene la oportunidad de ganar por la venta de los productos adicionales o brindar descuento a sus clientes.

6. Los mayoristas se encuentran a gusto con la ubicación de sus locales, ya que estos aglomeran gran cantidad posibles clientes y por ende oportunidades de venta.

7. El 67% de los mayoristas entrevistados no cuenta con procedimientos establecidos para la venta o recepción de pedidos, estos actúan de acuerdo con el tráfico de clientes, sin embargo, el 33% si tiene un proceso definido y utilizan canales alternativos como las líneas telefónicas para el contacto con su cliente.

8. La falta de información y la baja adaptabilidad de la tecnología de las personas adultas han creado paradigmas y ciertas dificultades para el uso de medios tecnológicos como herramienta de venta. Asimismo, la aceptación de los medios digitales como canal de venta, varía de acuerdo con la edad, los entrevistados más jóvenes demuestran afinidad hacia esta opción, los demás comentan poder ser capacitados por familiares o el área de sistemas de la aplicación.

9. Se confirma que los mayoristas involucran a sus familiares en el negocio.

10. Solo el 33% de entrevistados ha indicado que utiliza sistemas para llevar un mejor control de sus inventarios y esto básicamente concuerda con el comentario 3, depende del tipo de mayorista y la gestión manual que hacen de ella.

11. El 56% de entrevistados no tiene criterios establecidos para otorgar créditos, si lo hacen, simplemente es un acto de confianza por los años que conocen al cliente, Para el caso de los mayoristas de productos perecibles, casi no se da. En cambio, los mayoristas de productos no perecibles si establecen créditos mediante la utilización de títulos valores como letras o facturas negociables.

Se ha confirmado se cuenta con clientes que buscan incrementar sus ventas y la rotación de sus inventarios y que la solución sería precisa para la actual coyuntura que se vive a nivel global a causa de coronavirus, permitiendo descongestionar los centros de abastos, maximizar los tiempos, llegar a más distritos y consecuentemente incrementando las ventas.

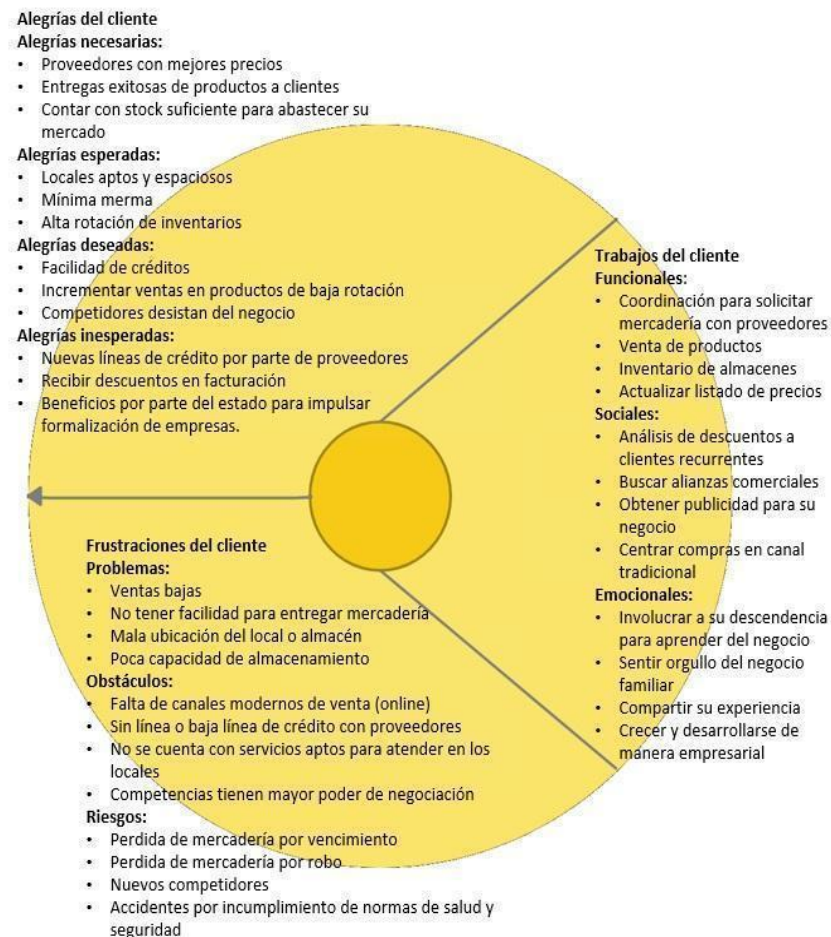
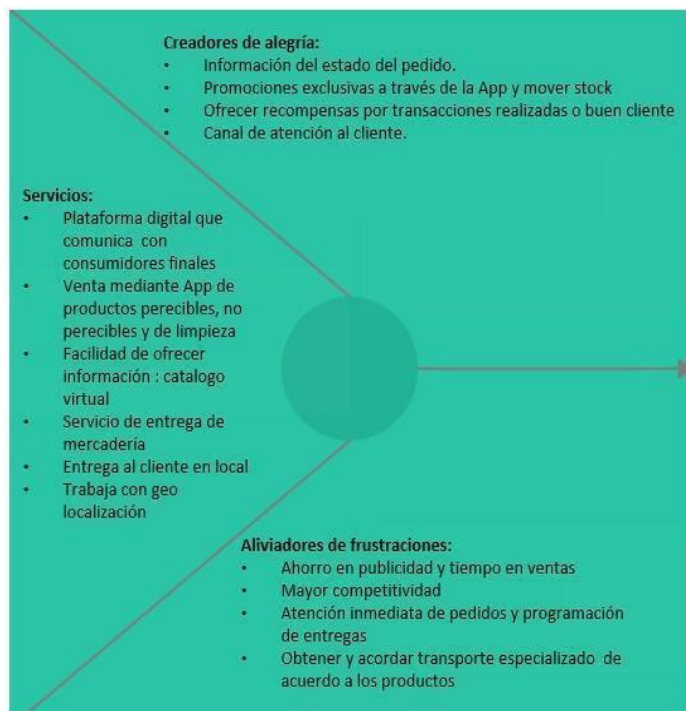


Figura 17: Value Proposition Canvas: Lienzo Final de encaje perfil del cliente y mapa de valor del mayorista

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se ha optado por perseverar con la idea de negocio puesto que para cada segmento se ha logrado alcanzar y/o sobrepasar el ratio de conversión:

Cliente bodegas: Se esperaba un ratio de conversión del 15% y se logró 20.34%

Cliente Mayorista: Se alcanzó el ratio esperado del 55% el cual valida la idea de negocio.

Se refleja que existe público dispuesto a utilizar los servicios tanto como bodegas o mayoristas, por ello el desarrollo de la app tiene que contar con interfaces intuitivas que permitan un fácil uso tanto para comprar o vender, puesto que los operadores de estos negocios son personas adultas y que la adaptación con la tecnología es distinta comprado con los jóvenes. Por otro lado, para mejorar la rápida adaptación en el uso del aplicativo, este se debe complementar con vídeos tutoriales, guías rápidas, soportes en línea y constante logrando así disminuir la brecha de adaptación y consecuentemente lograr que los clientes sean promotores del servicio.

CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

Para poder analizar, definir y segmentar nuestro mercado total, operativo y objetivo al cual será dirigido, es clave tener un plan de marketing claro y potente, es por eso por lo que para cualquier empresa, negocio o emprendimiento el plan de marketing cobra mucha relevancia e importancia. Por ende, un correcto plan y control estratégico permitirá plasmar los objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr un posicionamiento óptimo en el nicho de mercado correspondiente.

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

MayoristaPe. es una propuesta para incrementar la competitividad entre mayoristas, así como la posibilidad de elegir mayor variedad para las bodegas en cuanto a precios, variedad y calidad de los productos. Esta propuesta expondrá en una plataforma los catálogos de todos los mayoristas afiliados, además de mostrar los productos de los mayoristas, también permitirá

mostrar ofertas que usualmente no se encuentran. La difusión de la existencia de la App será por redes sociales y difusión presencial en los principales mercados mayoristas de Lima.

- Posicionar a MayoristaPe. como la app líder de compra y venta de productos perecibles y no perecible para el abastecimiento de bodegas por medio de la proveeduría de mayoristas para el 2025.
- Realizar difusión publicitaria para la captación de clientes en mercados mayoristas y redes sociales, logrando captar el 4% de clientes del mercado disponible en el primer año. A través de la creación de contenido atractivo de acuerdo con el segmento, esperando el incrementar la cantidad de clientes en 4% con respecto al año anterior.
- Lograr en el primer año que el 5% en promedio de las ventas de los mayoristas sean realizadas por la app.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

El conteo del tamaño del mercado total se realiza a partir de las fuentes secundarias con información estadística para ambos segmentos:

En el país, según la Asociación de bodegas en el Perú (ABP) informó que existen más 414 mil bodegas a nivel nacional y 113 mil en Lima, más de 60% son administradas por mujeres, estos emprendimientos nacieron a consecuencia de la escasez de trabajo, son típicos negocios familiares, la mayoría de los bodegueros (67.9%) tienen educación básica y que 68.7% están ubicadas dentro de sus viviendas. (PQS, 2018).

Así mismo, según el censo nacional de mercado de abastos realizado en el 2016, a nivel nacional existen más de 2612 mercados de abastos¹, siendo el 1.7% de mercados mayoristas y un

¹ Incluyen mercados bodegas, mayoristas y mixtos.

10.1% Mixtos (Mercados bodegas y mayoristas). El censo también da a conocer que dentro de estos mercados a nivel nacional existen 273 733 puestos fijos en funcionamiento, de los cuales el 5.9% (16 150) son puestos mayoristas dentro de los mercados mayoristas y mixtos a nivel nacional². (INEI, 2016). En base a lo anterior, el mercado total se resume en la siguiente tabla:

Variables	Concepto	Valores
Geografica	Segmento Bodegas: Total de bodegas a nivel nacional según (ABP - PQS 2016)	414,000
Geografica	Segmento Mayorista: Total de Mayoristas dentro de los mercados	16,150

Figura 18: Distribución del mercado total según segmento de cliente.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Concepto		Valores	porcentaje
Segmento Bodegas: Bodegas en Lima (ABP - PQS 2016)	Mercado Total - <i>Tabla 42</i>	414,000	100%
	Mercado Disponible - Total	113,000	27%
	N° Bodegas Lima Norte	48,703	43%
	N° Bodegas Lima Sur	24,521	22%
	N° Bodegas Lima Este	23,504	21%
	N° Bodegas Lima Centro	16,272	14%
Segmento Mayorista: Mayoristas dentro de los mercados de abastos maypristas en Lima (INEI 2016)	Mercado Total - <i>Tabla 42</i>	16,150	100%
	Mercado Disponible - Mayoristas en Lima	7,995	50%

Figura 19: Distribución del mercado disponible según segmento de cliente.

Fuente: Elaboración propia.

En base al mercado total y en función de la información presentada por la asociación de bodegueros del Perú (ABP 2016) en una publicación de RPP y según el Censo de Mercados de Abastos realizado por el INEI en el 2016 se determinó el mercado disponible para cada

² Estimación realizada para los 16150 puestos es en base al promedio de mercados mixtos (10.1%) y mayoristas (1.7%) dando como resultado 5.9% de puestos en funcionamiento.

segmento, el de bodegas es 113.000 en Lima distribuidas en 4 zonas y para el segmento mayorista es de 7 995 mayoristas dentro de los mercados mayoristas en Lima.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Concepto		porcentaje	Valores
Segmento Bodegas	Mercado Disponible - Tabla 43	100%	113,000
	% Conversión Landing page	20%	22,984
Segmento Mayorista	Mercado Disponible - Tabla 43	100%	7,995
	% Conversión MVP App	55%	4,397

Figura 20: Distribución del mercado operativo o meta según segmento de cliente

Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes de la tabla anterior responden a las tasas de conversión para cada segmento, 22,984 bodegas y 4,397 mayoristas. Sin embargo, el mercado operativo es muy optimista, debido a que en los últimos 26 años, según el Censo realizado por el INEI en el 2016 indica que los mercados se incrementaron en ese periodo en 62.7%, además el mercado tradicional crece a un ritmo del 4% anual, por ello no se espera lograr en el primer año un 23% y 55% de alcance de acuerdo a las tasas de conversión para cada segmento, si no que, se ajustará al 4% en relación con el objetivo de marketing, dando como resultado 919 bodegas y 176 mayoristas para el primer año de operación.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Según una publicación de Perú Retail (2018), el canal tradicional crece anualmente alrededor del 4.5%, así mismo, para estar alineado al objetivo de marketing, esta tasa se ajustará al 4% y se sumará a la variación porcentual año tras año desde el inicio de las operaciones hasta el quinto año. En el quinto año se estaría alcanzando más del 6.7% del mercado operativo inicial relacionada a las tasas de conversiones para cada segmento. Se concluye que el ritmo de

crecimiento del sector sigue una tendencia positiva, generando oportunidades para que el proyecto pueda desarrollarse en sus años de operación.

Año	Clientes		Variación porcentual (%)	Tasa de crecimiento
	S. Minorista	S. Mayorista		
	Bodegas	Mayoristas		
2021	919	176	4.0%	4.0%
2022	993	190	8.0%	4.0%
2023	1,112	213	12.0%	4.0%
2024	1,290	247	16.0%	4.0%
2025	1,548	296	20.0%	4.0%

Figura 21: Distribución del potencial de crecimiento del mercado según segmento.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estrategias de Marketing

5.3.1 Segmentación

MayoristaPe., mostrará una estrategia de segmentación indiferenciada ya que la empresa muestra dos distintos segmentos de mercado, en este caso de las bodegas y los mayoristas, de este modo podrá dirigirse a cada uno de ellos con la misma estrategia y oferta de servicio para cada uno.

El público objetivo de MayoristaPe. está conformado por personas de 30 a 60 años que trabajan como mayoristas y tienen como propósito volverse más competitivos en cuanto a productos y precios. Dentro de la segmentación también se encuentran bodegas y minimarkets que quieren optimizar tiempo y costos comprando desde la App. Esta segmentación se encuentra dentro de Lima Metropolitana y Callao. Además, estas personas consideran oportuno el uso de la tecnología para obtener mayores beneficios para sus negocios.

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas, se puede resaltar el deseo de los mayoristas y bodegas por destacar sus negocios y ahorrar tiempo y dinero en publicidad y compras de abastecimiento para poder incrementar la cartera de productos y rotar stock en caso de los mayoristas y expandir el negocio abriendo otros locales en caso de las bodegas. Así mismo, se

decide realizar el lanzamiento de la App en distritos más lejanos a mercados mayoristas donde se encontrará mayor cantidad de bodegas que saldrán beneficiados.

5.3.2 Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento que se utilizarán estarán basadas en el consumidor, para que este posicione la App en la mente de otros consumidores, también se tendrán en cuenta estrategias basadas en los beneficios y características con los que cuenta la App,

El proyecto de negocio tiene como objetivo ser la primera opción como una aplicación confiable y efectiva para el incremento de ventas de los mayoristas y facilidad de compras para las bodegas sin tener que sacrificar tiempo. Para tener mayor cantidad de usuarios, primero se asegurará de tener una presentación amigable y estar en todas las plataformas de descarga como IOS y Android.

Lograr el posicionamiento requerirá programas de publicidad y beneficios para los usuarios a la App, se deberá detallar la optimización de tiempo, control de inventarios, guía de localización, servicio al cliente y seguridad de la App tanto en la privacidad de los usuarios como en los métodos de pago. Los usuarios y sus transacciones serán la base del posicionamiento de la App, es por ello por lo que finalmente se realizará análisis de cantidad de instalaciones, transacciones, comentarios y valorizaciones a la App.

5.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

MayoristaPe. nace por una necesidad de obtener productos que cuenten con buenos precios, variedad y calidad, sin necesidad de acercarse al mercado mayorista para comprar lo que necesitan las bodegas/minimarkets. Por este motivo el objetivo es incrementar la competitividad

en el mercado, a través de la App, la cual permitirá que los mayoristas la usen de acuerdo con su propia estrategia, como por ejemplo lanzar una promoción/oferta de su producto.

En cuanto al servicio, se cumplirá con los estándares establecidos por MayoristaPe., los cuales se enfocan en la puntualidad, desde que se realiza el pedido hasta que la entrega segura del producto. Los mayoristas se comprometen a que el producto llegará con la calidad que la bodega espera para que puedan realizar sus ventas.

La estrategia de servicio establecida tiene dos enfoques, el primero estará enfocado en los clientes mayoristas a los cuales se les brindará un servicio de 24 horas para poder atender cualquier consulta o problema que ellos presenten, con la finalidad de mantener los estándares de servicio, asimismo brindarles una capacitación sobre los *updates* que tenga la aplicación y cómo usar estos beneficios para llegar a sus objetivos, el cual es incrementar sus ingresos. El segundo estará enfocado en el seguimiento de la calidad de productos que reciban las bodegas y tener una escala de valoración para poder determinar la satisfacción de las bodegas con el servicio que se está brindando.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

El servicio que se brinda es el de una aplicación que tiene una simple y amigable navegación, en la cual se pueda conectar a mayoristas de diferentes rubros que ofrecen productos como verduras, frutas, abarrotes y granos. La interfaz del servicio es bastante amigable, la cual permite que el cliente ingrese y se registre con cuentas de Gmail o Facebook, así mismo cuenta con un soporte de 24 horas; el servicio te brinda información de historial de clientes, subir productos en la plataforma, establecer promociones y descuentos de los productos, editar lista de productos, seguimiento de pedidos en cuanto al pago, entre otros. Por otro lado, el lanzamiento del producto contempla en esta etapa inicial a los mayoristas y bodegas de Lima Metropolitana.

De esta manera podremos satisfacer de manera correcta a los usuarios y poco a poco se podrá ampliar el portafolio, ampliando nuestro portafolio de mayoristas y bodegas en diferentes departamentos de la región. La tiene las siguientes características:

- Facilidad de registro.
- Fácil navegación
- Codificación de productos.
- Facilidad de pago
- Información segura.
- Servicio de ayuda al cliente.
- Incentivos para mejorar la competitividad y el servicio.
- Buscador de mayoristas

La marca que se ha trabajado es MayoristaPe. Es una palabra fácil de recordar y es un término que es usado por muchas familias, así como se relaciona fácilmente con muchas noticias del día a día, así mismo es asociado por las bodegas para su abastecimiento. También, el logo será una oportunidad de destacar, ya que se presenta una aplicación de fácil uso y novedosa, siendo pionera para los mayoristas, la cual les da la posibilidad de crecer y modernizar su negocio. A continuación, se muestra la interfaz del aplicativo y sus funcionalidades:



<https://marvelapp.com/prototype/e782cb/screen/68794778>



113 mil Bodegas en Lima Metropolitana.



220 mil negocios de expendio de alimentos y bebidas (Restaurantes).



Más de **2.5 Millones** de hogares en Lima Metropolitana.

Incrementa tus...

- ✓ **Ventas.**
- ✓ **Clientes.**
- ✓ **Ganancias.**

MayoristaPe.



- 1** Interfaz amigable.
- 2** Acceso rápido ➤ Inicio de sesión.
- 3** Menú de opciones ➤ Servicios.
- 4** Pasarela de cobro.
- 5** Canal de soporte.



✓ Registro o Inicio de Sesión inmediato con cuentas de Facebook o Gmail.

✓ Nuestro canal de soporte en todo momento.



1 Historial de clientes atendidos.

2 Permite cargar los productos a vender. (Publicidad)

3 Permite cargar información de promociones establecidas por el mayorista. (Estrategia de ventas)

4 Lista de pedidos recibidos y por atender. (Proceso de venta)

5 Soporte las 24 horas.

6 Podrás consultar tus pagos recibidos, movimientos, etc.



Figura 22: Interfaz aplicativo y funcionalidades

5.4.3 Estrategias de precios (Análisis de costos / precios de mercado)

La fijación de precios estará definida según la competencia. Por ello, se llevó a cabo una investigación con la finalidad de poder determinar los montos adecuados por cada servicio a ofrecer.

La necesidad que Mayoristape busca satisfacer es mediante su servicio enfocado en agilizar la compra - venta de bienes de primera necesidad como son los alimentos, agilizando la operación y generando descuentos en determinados productos. Hoy en día se identifican que existen algunos competidores indirectos que cobran una comisión porcentual por cada transacción realizada, estas comisiones se encuentran en el rango de 20 a 35%.

La estrategia de precios presenta dos enfoques, el primero estará enfocado en los clientes mayoristas a los cuales se les cobrará una comisión por cada transacción realizada, se desea penetrar en el segmento con un fee inicial será de un 5% por transacción realizada. El segundo estará enfocado en el cliente bodegas el cual pagará una membresía mensual de S/ 25.00, ya que nuestro servicio le permitirá conseguir ser más productivos, ahorrar tiempo a la hora de realizar sus pedidos, les dará una base de datos de proveedores y precios con tarifas especiales.

De esta forma estamos brindando un servicio al alcance de los usuarios a la vez que les entregamos las herramientas necesarias para aumentar sus ventas, conseguir proveedores de calidad y aumentamos su eficiencia y productividad en su gestión.

Benchmarking

Actualmente, no se cuenta con una empresa que desarrolle las mismas opciones de compra con un distribuidor mayorista, sin embargo, se toma como referencias principales cadenas que manejan sus compras a través de aplicación con reparto a domicilio. De esta manera se recoge información para entender la percepción del cliente y posibles puntos de mejora, además de identificar las mejores propuestas de promociones y descuentos para los posibles clientes para mantener una buena relación.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional de la empresa se conforma por los siguientes elementos:

- Publicidad (redes sociales, página web, agencia de relaciones públicas)
- Promoción de ventas
- Marketing Directo

Redes sociales: <https://www.facebook.com/Mayoristape-100349881671686>

Como nativos tecnológicos utilizaremos las redes sociales para dar a conocer nuestra plataforma, servicios y novedades, en plataformas como Facebook e Instagram desarrollaremos contenidos y experiencias para usuarios y proveedores. Mediante una estrategia de marketing directo la cual estará focalizada en campañas publicitarias en redes sociales cuyo objetivo es difundir y aumentar el alcance de nuestra APP, y a la vez generar que tengamos más descargas de esta y lograr que más usuarios se registren en nuestra base.

Se evalúa invertir en una agencia de relaciones públicas para tener una mayor difusión en medios no digitales y así conseguir llegar a posibles inversionistas, *venture capitals* o empresarios ángeles y gestione la participar en ferias o exposiciones a fines, como así también generar más interés en nuestro público objetivo.

MayoristaPe.

Todo lo que necesitas en un solo lugar.

Figura 23: Logo de MayoristaPe. en Facebook

Página web: <https://stalinfc.wixsite.com/mayoritaspe>

En la página web se publicará las mejores ofertas en las distintas categorías, generando que nuestros usuarios consuman más de determinados productos y a la vez incentivar la compra en sus comercios. Adicionalmente se mostrará información relevante de MayoristaPe. y una página para registrarse como proveedor mayorista en la aplicación. Además, la *webpage* contiene un formulario para que los usuarios interesados en recibir información se registren.

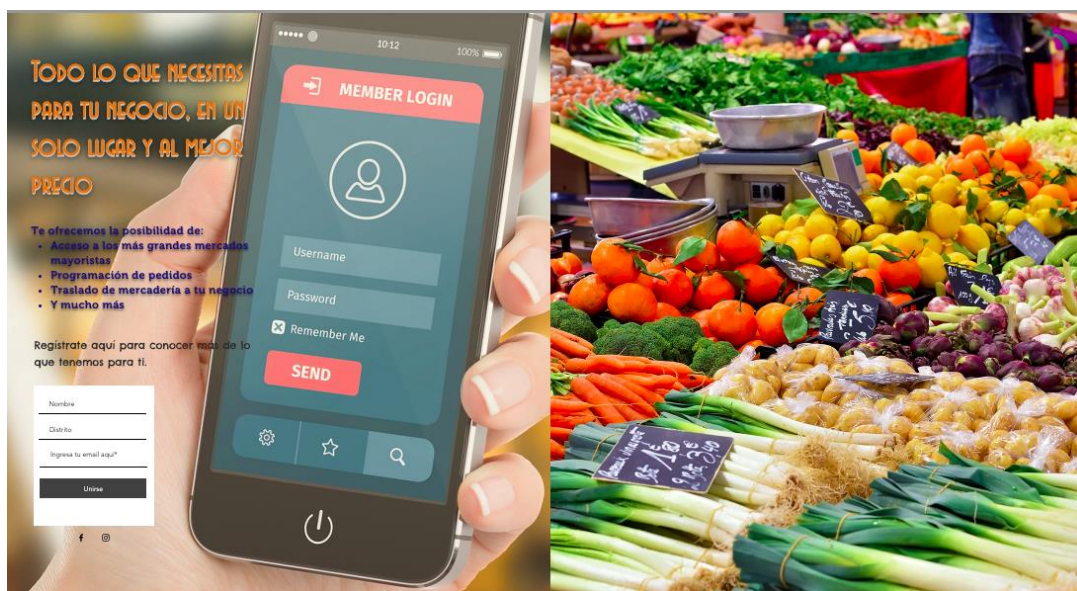


Figura 24: Página web con formulario de registro.

5.4.5 Estrategia de distribución

La estrategia a de distribución es la selectiva, MayoristaPe. busca llegar a clientes seleccionados como las bodegas de Lima Metropolitana y Mayoristas dentro de los mercados mayoristas, por ello, el servicio de MayoristaPe. está definido por las necesidades de los usuarios y proveedores, la distribución se enfocará en aquellos segmentos en las cuales se busca el posicionamiento, por ende, se usará las redes sociales para dar a conocer el servicio y generar que más clientes descarguen la APP, ya sean mayoristas, bodegas o bodegueros. Se generará

publicidad en redes para llegar a un mayor público, se acompañará e incentivará a los clientes a que desarrollen sus mejores estrategias de precios, promociones y descuentos de sus productos para que generen mayores transacciones dentro del marketplace. Adicionalmente, se considera realizar algunas activaciones en mercados mayoristas para captar un mayor número de usuarios proveedores.

Con esta estrategia de distribución selectiva de la aplicación, se logrará el objetivo planteado, el cual busca generar una mayor descarga de la aplicación y que más usuarios se registren en la misma para hacer crecer el marketplace y que este sea más atractivo.

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

El proyecto presenta ingresos de dos fuentes distintas y para realizar el cálculo del plan de ventas y proyección de la demanda se ha considerado lo siguiente:

- Para ambos segmentos, la cantidad de clientes está en función al *tamaño de mercado operativo (target) del punto 5.2.3*. La cantidad de clientes es dividida entre 12 meses y cada mes se incrementa el doble hasta llegar a los 919 clientes bodegas y 176 clientes mayoristas en el primer año.
- La cantidad de cliente mensual se acumula de mes a mes hasta alcanzar el mercado operativo objetivo para el primer año.
- Se proyecta lograr el 5% de las ventas totales de los mayoristas sean realizadas por la aplicación de *MayoristaPe*.
- El promedio de ventas mensual de un mayorista ha sido estimado en base a data obtenida de PERÚ TOP.

- El ingreso generado por las bodegas es debido a la multiplicación de la cantidad de clientes bodegas en el mes por la comisión de S/ 25.00 del servicio de *MayoristaPe*.
- El ingreso generado por los clientes mayoristas es a razón de la multiplicación de la cantidad de clientes mayoristas en el mes, por la venta promedio en soles de un cliente mayorista, por el porcentaje de venta realizadas a través de la app, por la comisión del servicio (5%) de *MayoristaPe*.
- Se aplicará el 5% adicional de comisión por la pasarela de pago a las ventas realizadas por la app.

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	INGRESO TOTAL	
MINORISTAS	Cantidad de clientes	77	153	230	306	383	460	536	613	690	766	843	919		
	comisión	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
	Ingresos	1,915.35	3,830.70	5,746.05	7,661.40	9,576.75	11,492.10	13,407.45	15,322.80	17,238.15	19,153.50	21,068.85	22,984.20		149,397.30
MAYORISTAS	Cantidad de mayoristas	15	29	44	59	73	88	103	117	132	147	161	176		
	Promedio de ventas mensual de un mayorista	230,000.00	232,300.00	234,623.00	236,969.23	239,338.92	241,732.31	244,149.63	246,591.13	249,057.04	251,547.61	254,063.09	256,603.72		
	%Ventas realizadas por la app	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
	Ventas realizadas por la app (S/) por cada mayorista	11500.00	11615.00	11731.15	11848.46	11966.95	12086.62	12207.48	12329.56	12452.85	12577.38	12703.15	12830.19		
	Ventas realizadas por la app x la cantidad de mayoristas	168,667	340,706	516,171	695,110	877,575	1,063,622	1,253,302	1,446,668	1,643,776	1,844,682	2,049,442	2,258,113		
	Comisión por el servicio	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
	Comisión Pasarela de pago	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
	Ingresos por mayoristas	16,866.67	34,070.60	51,617.06	69,510.97	87,757.53	106,362.22	125,330.15	144,666.79	164,377.65	184,468.25	204,944.22	225,811.27		1,415,783.38
INGRESO TOTAL		18,782.02	37,901.30	57,363.11	77,172.37	97,334.28	117,854.32	138,737.60	159,989.59	181,615.80	203,621.75	226,013.07	248,795.47		1,565,180.68

Figura 25: Proyección de la demanda por mes para el 2021

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el primer año se proyecta generar ingresos de S/ 14,397.30 provenientes de los 919 clientes bodegas y S/ 1, 415,783.38 generados a partir del 5% de la comisión fija, más el 5% de comisión de la pasarela de pago multiplicado con el % de las ventas totales realizadas a través de la app de los 176 clientes mayoristas, resultando así un ingreso total de S/. 1, 565,180.68 para el primer año.

Crecimiento Mercado	4% Anual
----------------------------	-----------------

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Bodegas	149,397.30	155,373.19	161,588.12	168,051.64	174,773.71
Ingresos por Mayoristas	1,415,783.53	1,472,414.87	1,531,311.46	1,592,563.92	1,656,266.48
Ingreso Total	1,565,180.83	1,627,788.06	1,692,899.58	1,760,615.57	1,831,040.19

Figura 26: Proyección de la demanda anual por los próximos cinco años.

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Presupuesto de Marketing

Publicidad en internet

Facebook: <https://www.facebook.com/Mayoristape-100349881671686>

Nos apoyaremos en Facebook, ya que desde sus campañas podremos segmentar de acuerdo con lo que necesitamos y así alcanzar un mayor número de usuarios. A través de Facebook logramos aumentar el alcance del mercado al cual apuntamos, por lo que nuestros esfuerzos apuntan a generar un mayor número de likes, lo cual representa que en el corto plazo más usuarios descarguen la aplicación. Así mismo se buscará el servicio de un community manager para que gestione las redes sociales y genere tráfico en nuestras plataformas, se invertirá el posicionamiento mediante Google Ads y Youtube.

Publicidad Offline

- Activaciones, se contratará personal temporal (3 personas) para activaciones dentro de los mercados mayoristas, en donde se dé a conocer nuestra plataforma, para captar usuarios mayoristas.
- Se invertirá en banners publicitarios, volantes y folletos.

Marketing Directo y Online

- Invertiremos en campañas mediante WhatsApp, mensajería móvil y email.

Relaciones Públicas

Contratación de un relacionista público por un año para que se encargue de anuncios en medios especializados, genere posicionamiento con socios estratégicos y desarrolle oportunidades, ya sea para difusión como para conseguir inversionistas.

Tabla 41: Inversión marketing directo año 1

Concepto	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Publicidad en internet	Pago por servicios de community manager	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	S/.11,160
	Publicidad en Facebook	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	S/.10,800
	Posicionamiento en Google Ads.	1,200												S/.1,200
	YouTube	500			500			500			500		500	S/.2,500
	Diseño de anuncios publicitario en el sitio Web y app	900		900		900		900		900			900	S/.5,400
Publicidad Offline	Banner publicitarios impresos	1,500						1,500					1,500	S/.4,500
	Folletos	200		200		200		200		200		200		S/.1,200
	Volantes	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	S/.2,880
	Activación en los mercados mayoristas	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	S/.36,000
Marketing directo y online	Mensajería móvil	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	S/.3,000
	Emailing	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	S/.3,000
	Whatsapp	280		280		280		280		280		280		S/.1,680
Relaciones públicas	Gastos por relaciones públicas con administradores de mercados	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	S/.30,000
TOTAL (INC)		12,650	8,070	9,450	8,570	9,450	8,070	11,450	8,070	9,450	8,570	8,550	10,970	S/.113,320

Tabla 42: Inversión marketing año 1 al año 5

Concepto	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en internet	Pago por servicios de community manager	11,160	11,216	11,272	11,328	11,385
	Publicidad en Facebook	10,800	10,854	10,908	10,963	11,018
	Posicionamiento en Google Ads.	1,200	1,206	1,212	1,218	1,224
	YouTube	2,500	2,513	2,525	2,538	2,550
	Diseño de anuncios publicitario en el sitio Web y app	5,400	5,427	5,454	5,481	5,509
Publicidad Offline	Banner publicitarios impresos	4,500	4,523	4,545	4,568	4,591
	Folletos	1,200	1,206	1,212	1,218	1,224
	Volantes	2,880	2,894	2,909	2,923	2,938
	Activación en los mercados mayoristas	36,000	36,180	36,361	36,543	36,725
Marketing directo y online	Mensajería móvil	3,000	3,015	3,030	3,045	3,060
	Emailing	3,000	3,015	3,030	3,045	3,060
	Whatsapp	1,680	1,688	1,697	1,705	1,714
Relaciones públicas	Gastos por relaciones públicas con administradores de mercados	30,000	30,150	30,301	30,452	30,605
	TOTAL (INCL. IGV)	S/.113,320	S/.113,887	S/.114,456	S/.115,028	S/.115,603

CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones que presenta MayoristaPe. tiene un enfoque digital como se puede observar en sus estrategias y visión. Con esto se busca reducir los costos logísticos mediante el uso y desarrollo constante de la tecnología digital. Por otro lado, el principal objetivo es la alta

satisfacción del cliente, también explotar los recursos disponibles de una manera óptima y, por último, promover en la organización los valores y la importancia del enfoque digital. Es por ello por lo que se busca automatizar los procesos, es importante ser flexibles con las decisiones ya que la rigidez puede dificultar el proceso de ajuste y adaptación a las necesidades del mercado.

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Calidad

La calidad del servicio está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes para el incremento de sus ingresos a través de la plataforma virtual. La calidad del servicio se mide, según el nivel de satisfacción y valoración que el cliente otorgue al servicio, esta valoración tiene visibilidad para el cliente, así este tiene conocimiento de qué tan confiable es el mayorista.

La empresa está involucrada y comprometida para obtener un alto estándar de Calidad el cual se basa en tres elementos principales

1. Estándares de Calidad: Recogen el conocimiento y experiencia de los profesionales de MayoristaPe. para garantizar un servicio sistemático y coherente. Los estándares de Calidad son recolectados de manera genérica y específica, los cuales son gestionados por el manual de calidad definido.

2. Gestión de Mejora Continua: Permite garantizar una buena gestión de los procesos de Calidad, para medir el rendimiento y poder impulsar continuas mejoras.

3. Sistema de Procesos: Abarca toda la Cadena de Valor en la que se debe definir y gestionar los procesos que impactan en la satisfacción de los clientes.

Servicio virtual (App)

Proceso de creación del servicio

- Identificar la necesidad de los clientes, en este caso el incremento de ingresos con el aumento de demanda.

- Brindar una plataforma capaz de satisfacer la necesidad de los clientes con el objetivo de aumentar sus ingresos.
- Diseño de estructura y planificación para el desarrollo de la aplicación: MayoristaPe.
- Clasificar el total de mercados mayoristas por atender en Lima Metropolitana como herramienta del servicio.
- Capacitar al área de ventas para realizar acercamiento hacia los clientes mayoristas. Con el objetivo dar a conocer los beneficios de la propuesta, así como los requisitos para la afiliación.
- Concretar y tomar datos para el inicio de afiliación a la aplicación.
- Capacitación de uso de la aplicación a los clientes (Mayoristas).
- Descarga de la aplicación (mayoristas), creación de credenciales para manejo de descuentos, promociones, productos, etcétera.

Proceso durante el servicio

- Acceso abierto a los clientes para ingresar a la plataforma y personalizarla de acuerdo con sus necesidades ya sea colocar variedad de productos, promociones, descuentos, datos de contacto, etc.
- Control de calidad de entrega de productos a los usuarios.
- Sistematización de montos de compras de usuarios.
- Proceso de datos relacionados con el número de transacciones, teniendo en consideración día, hora; con la finalidad de identificar aquellos horarios/días de mayor y menor venta.

Proceso después del servicio

Se implementará un sistema que ayude a cuantificar la satisfacción de los clientes mediante su uso. El usuario brindará una calificación en la cual valorará con puntuaciones de 1 a 5 los criterios de estado de producto, calidad, precio y tiempo de despacho. Esto con la finalidad de promocionar al mayorista que obtenga una mejor calificación y promocionar el valor agregado que brinda la aplicación. Asimismo, el mayorista puede calificar el servicio que brinda MayoristaPe., sobre los criterios de utilidad de la aplicación, facilidad de uso, afiliaciones, precio, incremento de ventas que han obtenido por usar la aplicación. Es importante resaltar que el servicio dado por MayoristaPe. debe mantener una calificación mínima de 4, tanto para clientes como para usuarios. Esto, con la finalidad de mantener los estándares de calidad del servicio.

Control y seguimiento de procesos de entrega de pedidos. Con el propósito de llevar un registro de pedidos atendidos y no atendidos

Mayoristas

- Uso correcto de las herramientas de la aplicación para el buen procesamiento de datos y registros.
- Mantener actualizado el stock de productos para que los usuarios puedan realizar sus compras al por mayor.
- Obtener un promedio de valorizaciones brindadas por parte de los usuarios al finalizar el proceso de compra.

Protocolo de servicios

- Atención virtual

Cuando el mayorista (cliente) reciba la solicitud de compra por parte de usuarios de la aplicación MayoristaPe., debe:

- Validar que la información del pedido tenga los datos requeridos para poder procesar el pedido. (datos de contacto, teléfono, medio de pago, etc.)
- Antes de dar confirmación al usuario, se debe revisar el stock de productos para poder dar entrega completa del pedido.
- Las respuestas de alertas de pedidos deberán atenderse lo antes posible, teniendo un tiempo máximo de respuesta de 10 minutos.
- Al finalizar la interacción con la plataforma se debe la calificación del servicio.

Canal de asistencia – online: MayoristaPe. tiene un canal para atender reclamos de los clientes y usuarios, así como para resolver dudas sobre el uso de la aplicación.

Comunicación entre la aplicación y clientes (bodegueros): La comunicación será online a través de un chat, en el cual se podrá tener detalles sobre el pedido y sobre el proceso de pago.

Comunicación entre Mayoristas y MayoristaPe.: La comunicación entre los mayoristas y la empresa será mediante correo electrónico, vía chat o contacto telefónico de atención al cliente.

6.1.2 Procesos

MayoristaPe. tiene procesos establecidos que forman parte de su objetivo, el cual se basa en satisfacer la necesidad de los clientes, la cual es incrementar sus ingresos y la demanda. Para esto se han integrado los procesos para que haya una generación de valor, así como reducir los costos y minimizar el tiempo de ejecución para poder llegar a los estándares de servicio que se han ofrecido. El servicio ofrecido se enfoca en satisfacer a clientes y usuarios; el cual se alinea a los objetivos estratégicos.

El proyecto establece sus políticas de procesos de la siguiente manera:

- Capacitar de manera activa a cada miembro de la empresa, con esto se puede garantizar el correcto mensaje que se debe transmitir a los clientes y sobre todo el trato que se debe tener hacia ellos.
- Conocer los procesos que ayuden a minimizar los problemas de control de servicio, esto con el objetivo de mantener los estándares del valor agregado del servicio brindado.
- Clasificar los procesos más importantes de la aplicación para poder llegar a los objetivos planteados.
- Mantener un correcto orden entre los procesos que deben seguir los colaboradores para prevenir incidentes ya sean internos o con los mismos clientes.
- Establecer de manera clara la estrategia de servicio de MayoristaPe., ya que se debe garantizar una diferenciación clara ante la competencia.
- Tener procesos de calidad e indicadores de satisfacción al cliente, con la finalidad de mejorar y mantener un servicio diferenciado.

6.1.3 Planificación

Es importante estar alineados con la Gerencia, los objetivos de marketing, recursos humanos para garantizar una óptima organización, para así poder dar inicio, coordinación y control en la planificación. Asimismo, se establecen políticas esenciales y estas son;

- Constante análisis del entorno empresarial
- Mejora continua en el servicio de la app
- Priorizar y dar énfasis en los requerimientos del cliente y usuario.

Por otro lado, se diseñó un diagrama de Gantt o cronograma de actividades para lograr establecer el tiempo en cada una de ellas. Esto será de guía para mantener un orden y darle mejor seguimiento a cada una de las actividades claves planeadas.

Actividades	Duración (meses)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constituir la empresa	Red	Red										
Implementación de espacio de trabajo	Red	Red										
Implementación de plataforma digital y base de datos automatizada.	Red	Red										
Establecer alianzas estratégicas con mayoristas.	Brown	Brown	Brown									
Mantenimiento y actualizaciones de la plataforma online permanentemente.	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Realizar campaña de marketing digital en redes sociales, Google ads segmentada a todos los usuarios de la App.		Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Realizar campaña de marketing para atraer mayoristas y minoristas a través de radio y publicidad visual en lugares estratégicos.		Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Realizar capacitaciones trimestrales con minoristas y mayoristas.			Green			Green			Green			Green
Recopilar data trimestralmente sobre satisfacción del cliente para mejora continua de la empresa.			Green			Green			Green			Green

Figura 27: Cronograma de actividades en año 1.

En la matriz se definen tipos de actividades agrupadas por colores. Entre ellas se puede observar las de color rojo como actividades de implementación, necesarias para dar inicio al proyecto. En color marrón están las alianzas estratégicas con mayoristas que es el core business del negocio. En azul está el tipo de actividad de control, la cual garantiza un óptimo funcionamiento y estabilidad para todos los usuarios de la App. Luego en amarillo están las actividades de expansión con el trabajo constante del área de marketing. Por último, en verde se encuentran las actividades de optimización para garantizar un servicio de mejora constante al cliente.

6.1.4 Inventarios

El modelo de negocios MayoristaPe. no cuenta con inventario propio ni almacén. Ya que es un negocio digital intermediario entre mayoristas y bodegas brindándoles un nuevo canal de ventas a través de un aplicativo móvil.

6.2 Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Se ha planteado, por temas estratégicos, encontrar un espacio coworking y alquilarlo por cinco años. Esto se debe a que dichos espacios son ideales para un negocio digital el cual la organización realizará un trabajo blended; es decir, sus actividades serán realizadas mayormente desde casa de manera online, pero tendrán acceso a las oficinas cuando sea necesario. De este modo se reducirá notablemente los gastos administrativos de la empresa.

Para facilitar la elección de la oficina, se contactó con tres empresas especializadas para que brinden una proforma según las necesidades de la organización, mediante un cuadro comparativo, se pudo resaltar los atributos de cada opción y así poder facilitar una mejor decisión del espacio coworking para MayoristaPe.

Tabla 43: Bench de espacios Coworking en Lima, Perú

Oficinas Coworking			
Nombre	SkyTower 575	Edificio Cronos	WeWork Real 2
Precio	\$ 1557 (incluye IGV)	\$ 1120 (No incluye IGV)	\$ 2690 (incluye IGV)
Promoción	No	50% de descuento	No
Incluye servicios	Si	si	\$1200+igv.
Protocolos de bioseguridad	Si	Si	Si
Aforo	6 personas	6 personas	6 personas
Directorio	Acceso libre	No	No
Mobiliario	SI	Si	Si
Servicios compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Kitchenette • Fotocopiadora • Cámaras de seguridad • Internet con alta velocidad • Conferencias mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza diaria • Cámaras de seguridad • 1 teléfono con línea por trabajador • Acceso a centros REGUS ilimitado • Autoservicio de café • Salas de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Kitchenette • Fotocopiadora • Cámaras de seguridad • Internet con alta velocidad • Servicio de limpieza • Café micro tostado • Eventos • Salas de reunión
Ubicación	Av. Javier Prado 575, Magdalena	Av. El Derby 055, Surco	Av. Víctor Andrés Belaunde 147, San Isidro

Fuente: Elaboración propia

Luego, se poder comparar los atributos de cada espacio de trabajo, se procedió a realizar una matriz de decisiones. Lo cual permite asignar el peso correspondiente por cada criterio que se considera en los espacios coworking según las necesidades de la organización. En esta matriz se considera como criterios de mayor peso el precio de alquiler y sus promociones, los protocolos

de desinfección frente al Covid-19, el mobiliario que incluye para un óptimo trabajo de oficina, los espacios adicionales compartidos y servicios que brindan al trabajador las herramientas necesarias para su óptimo desempeño.

Tabla 44: Matriz de decisión con 3 propuestas de espacios coworking

Factores de decisión		SkyTower 575		Edificio Cronos		WeWork Real 2	
Criterios	Peso	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
● Precio competitivo	10	7	70	10	100	1	10
● Incluye servicio de mantenimiento, licencia	7	10	70	10	70	1	7
● Incluye Servicio de limpieza	10	5	50	10	100	1	10
● Mobiliario	10	10	100	10	100	10	100
● Respetan protocolos de bioseguridad	10	10	100	10	100	10	100
● Aforo	5	10	50	10	50	10	50
● Incluye sala de directorio	6	8	48	1	6	1	6
● Espacios compartidos	7	10	70	10	70	10	70
● Ubicación céntrica y segura	10	8	80	10	100	6	60
● Incluye línea telefónica por empleado	10	8	80	10	100	8	80
● Incluye autoservicio de café ilimitado	7	10	70	10	70	7	49
● Incluye servicio de recepción	8	8	64	8	64	8	64
	100		852		930		606

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la Matriz de decisiones se logró tomar la elección del espacio Edificio Cronos Torre 1, Piso 7 ubicado en la Av. El Derby 055, Surco. El precio es un factor determinante ya que están con 50% de descuento durante los primeros 6 meses que alcanzan el precio de \$560 dólares americanos más IGV y esto reduce notablemente los gastos de alquiler. Además, está ubicado en una zona céntrica, comercial y sobre todo segura que es muy

importante hoy en día. Otro punto importante debido a la coyuntura es que, priorizan su servicio de limpieza y desinfección diaria cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad.



Figura 28: Ubicación oficinas Regus

Fuente: Google Maps

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

El edificio Cronos cuenta con 9 pisos y 5 sótanos con capacidad de 739 autos; la oficina coworking cumple con las características necesarias para las exigencias de la organización. Es un espacio ideal para 6 trabajadores, con un área de 20 m² y según el Reglamento Nacional de Edificaciones del Ministerio de Vivienda, el aforo de la oficina es de 13 personas.



Figura 29: Vista exterior del edificio Cronos en Surco

Fuente: Propuesta Oficinas Regus Cronos - MAYORISTAPE. 15.10.2020

Entre sus espacios compartidos dentro del piso 7 se encuentra un área de cocina con instalaciones para preparar infusiones y café, también una sala de juntas disponibles y



Figura 30: Interior del espacio coworking del Edificio Cronos

Fuente: Propuesta Oficinas Regus Cronos - MAYORISTAPE. 15.10.2020

6.2.3 Distribución de las instalaciones

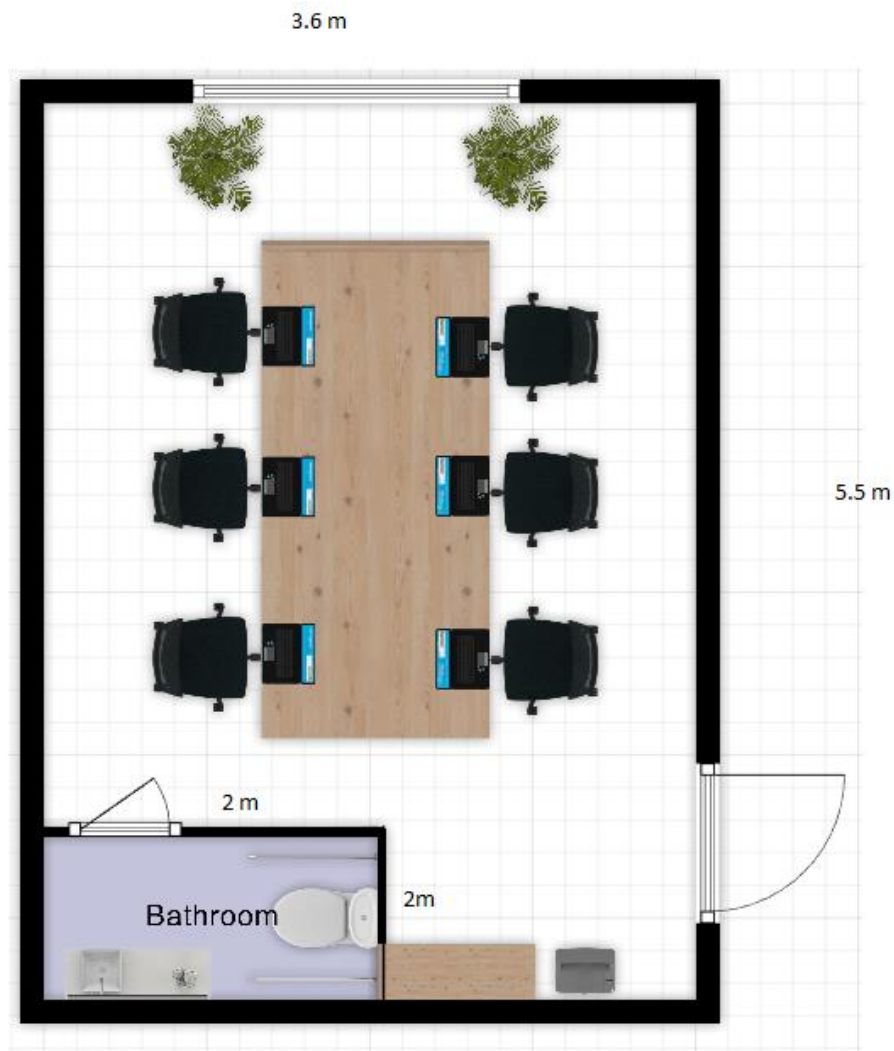


Figura 31: Plano de instalación de oficina coworking

Fuente: Elaboración propia

El Edificio Cronos es una de las oficinas Coworking más modernas de Lima, sus acabados son impecables por fuera y sus oficinas por dentro cuentan con todo el inmueble necesario para su uso inmediato como: Amplia recepción con zona de espera para clientes, el espacio de trabajo se encuentra equipado con escritorios, sillas, cajonería, 1 teléfono con línea por trabajador.

También, tiene amplios espacios compartidos para que los trabajadores tengan al alcance las herramientas necesarias y puedan seguir cumpliendo su labor sin salir del lugar como: salas de reunión, zona de autoservicio de café e infusiones, la azotea cuenta con zona de esparcimiento y comedor.



Figura 32: Distribución espacio coworking

Fuente: Steelcase

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

El alcance que tendrá el servicio de intermediación de la app será dar la posibilidad de que el mayorista pueda ingresar el inventario, precio y ofertas que destinará para las ventas online del día. Por ende, el bodeguero, restaurant u hogar, podrá visualizarlas en tiempo real y acceder a

dichos productos visualizados en un catálogo virtual con opción de agregar al carrito de compras. Además, la app cuenta con un área de soporte donde podrán contactarse ante cualquier duda o reclamo.

Para la creación de la App MayoristaPe. se requiere de programador y de un conjunto de software y hardware. Una de las plataformas más usadas hoy en día es PhoneGap que te permite crear aplicaciones móviles para todos los sistemas móviles como: IOS, Android, Windows Phone, entre otros de una manera rápida y sencilla. Además, te proporciona un servicio en la nube llamado PhoneGap Build que brinda todas las herramientas para el desarrollo de la app y permite almacenar gran cantidad de datos sin necesidad de requerir de un hardware para el servidor. Por otro lado, los requerimientos indispensables para el desarrollo de la app son:

- Computadora Apple con sistema operativo OS X Macs basados en Intel. Xcode ® 6.0 con 8 GB de RAM.
- Membresía de Apple iOS Developer Program
- Software Cordova Apache
- Software Java Development Kit (JDK) 7
- SDK Tools para las plataformas IOS y Android

Por otro lado, los requerimientos de hardware y software recomendados que debe tener el usuario de la app son: un smartphone con sistema Android o IOS y no más de 2 años de antigüedad, también es necesario un paquete de datos móviles o conexión Wifi para mantener la comunicación a través de la app MayoristaPe y actualizaciones periódicas para su óptimo funcionamiento.

6.4 Mapa de Procesos y PERT

El mapa de procesos está conformado por los procesos estratégicos que corresponden a aquellos realizados por cargos de dirección y gerencia, en el caso de este proyecto son tomadas las decisiones y control del servicio y funcionamiento de la App lo cual fortalece el proceso operativo. Los procesos operativos o clave de esta empresa estarán muy ligados a la relación con los proveedores mayoristas ya que en este caso de desarrollo de negocio, los proveedores mayoristas aparte de ser clientes, también son considerados proveedores por lo cual la afiliación de estos deberá ser anticipada a la de las bodegas o minimarkets, en esta etapa se realizan todos los procesos básicos para el funcionamiento de la App, como la conectividad entre los clientes , funcionamiento y desarrollo correcto de la App e incremento de transacciones bajo la supervisión de las estrategias comerciales. Finalmente, se encuentran los procesos complementarios, estos son aquellos que no con clave, pero sí necesarios para el funcionamiento del negocio como la gestión de ventas, finanzas, contabilidad, desarrollo de estrategias de ventas y publicidad, atención al cliente y capacitaciones de personal.

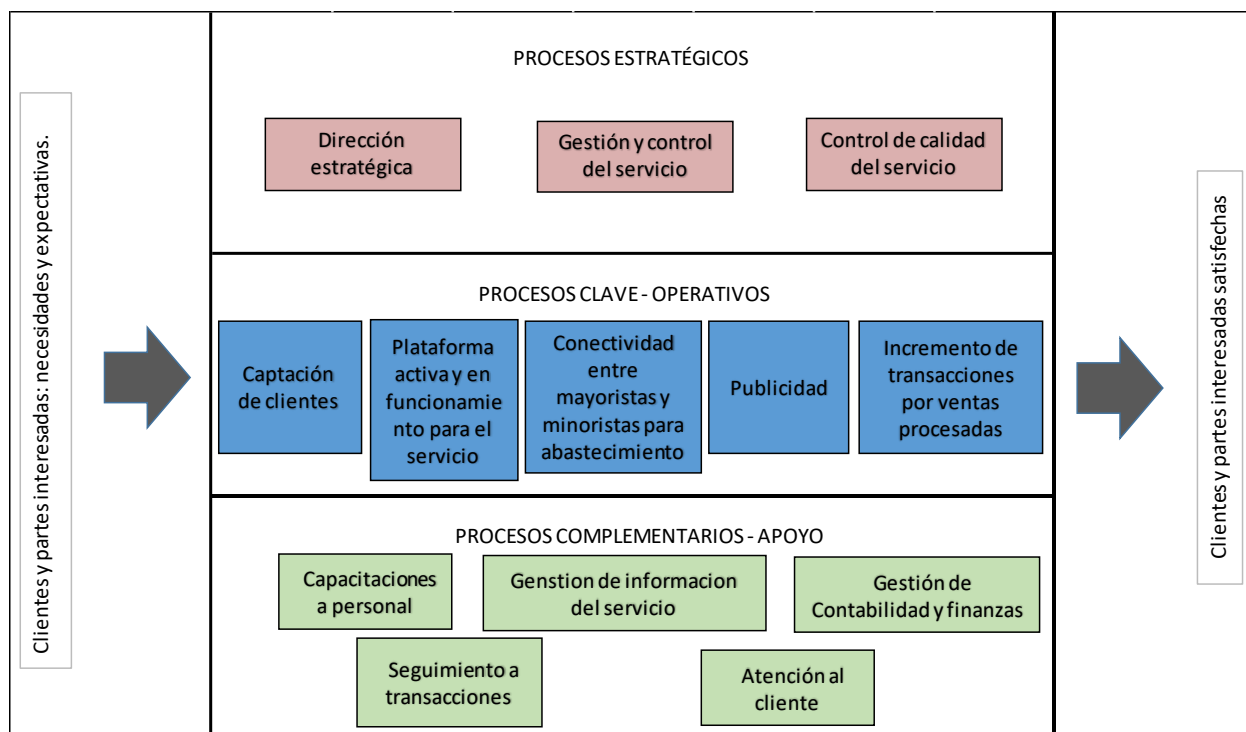


Figura 33: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración Propia

Mapa PERT del proceso de servicio de “MayoristaPe.” Se presenta el mapa de procesos PERT de las actividades de servicio al cliente.

Tabla 45: PERT

Actividad	Precedentes	Duración	Unidad
A: Recepción del pedido	-	4	minutos
B: Derivación del Pedido	A	2	minutos
C: Confinación de pedido	B	8	minutos
D: Pago por servicio	C	5	minutos
E: Verificación de transacción	D	5	minutos
F: Finalización del servicio	E,D	3	minutos

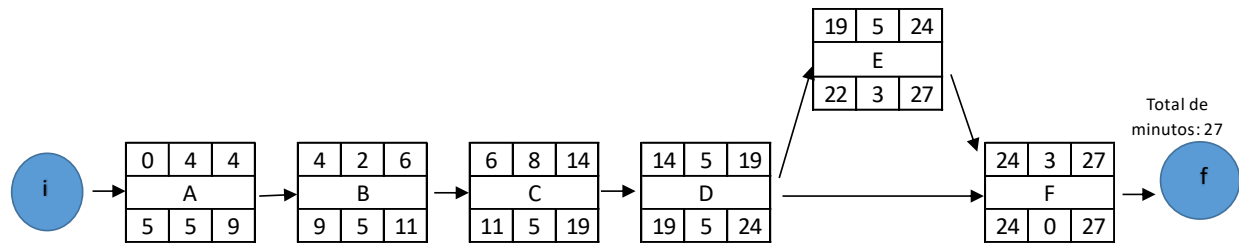


Figura 34: PERT

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Mapa PERT: Se puede concluir que el tiempo de atención con tiempos estimados deseados del servicio debería ser de 27 minutos aproximadamente, la actividad que tomará más tiempo es la verificación del pedido ya que se realiza en 8 minutos y se estima que el pago del servicio y verificación de pago toma 5 minutos cada actividad. Analizar y planificar la reducción de estos tiempos debe ser de manera muy cautelosa ya que son actividades que ya se realizan en un tiempo adaptado para el tipo de negocio.

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

En relación con compras y stock, “MayoristaPe.” no cuenta con compras de insumos para producción ya que se brinda el servicio antes mencionado. Se realizarán compras para stock de útiles de oficina gestionados por el área administrativa según el inventario a final de cada mes. tener poco personal facilita un consumo más organizado y supervisado, además la oficina coworking no permitirá tener un gran almacén de objetos por ello no contará con stock de seguridad. A continuación, un pronóstico de compras de útiles de oficina bimestral:

Articulo	Cantidad	Unidades a pedir	Precio	Gasto Bimestral
Archivadores	1	5	4.80	24.00
Folders	25	2	5.60	11.20
Sobres	50	1	11.90	11.90
Hojas Bond	500	4	9.10	36.40
Post It	360	1	26.00	26.00
Lapiceros	6	4	3.00	12.00
Lápices	12	2	4.20	8.40
Borradores	2	4	3.50	14.00
GASTO TOTAL BIMESTRAL				S/143.90

Figura 35: Compras y stock

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Gestión de la calidad

La empresa tendrá una gestión de calidad definida internamente gracias a políticas que se establecerán para brindar el mejor servicio posible. Al tener un servicio virtual, se deberá gestionar la atención de una manera rápida y eficaz. Además, el mantenimiento de la aplicación para evitar fallas en el sistema o caídas en el funcionamiento del servidor será fundamental para evitar demoras en la comunicación entre clientes, confirmación de pedidos y transacciones. La base de datos tendrá que estar actualizada para que los clientes puedan encontrar a sus proveedores y el catálogo que cada mayorista colgará en la App. Por último, se asegurará la calidad del servicio mediante feedback proveniente de los clientes gracias a que se podrá recibir comentarios y feedback mediante la App, en una sección de atención al cliente, también se realizará encuestas sobre el servicio y funcionamiento de la App de manera periódica.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Uno de los procesos estratégicos y el más importante de todos es la elección de los proveedores que se necesitará para el cumplimiento de las funciones y la operación diaria ya que son la base

del negocio, en este caso, los proveedores que se analizan y seleccionan son proveedores de Desarrollo Software, servidor y almacenamiento de datos y proveedor especialista en App, esto quiere decir un profesional en funcionamiento y mantenimiento de la plataforma. Estos serán seleccionados por el área de operaciones que se encargará de buscar profesionales en el tema según los requerimientos que se concluyan para estos puestos. Los criterios que se deberán tomar en cuenta para la selección de estos proveedores son la capacidad, precio y prestigio.

Capacidad: Hace referencia al stock que cuenta el proveedor para abastecer los requerimientos de Mayoristape.

Precio: Se buscará proveedores mediante concurso o mejores propuestas que cumplan los requerimientos solicitados pero que este esté ajustado a una mejor cotización frente a sus competidores.

Prestigio: El proveedor deberá contar con 2 años como mínimo experiencia en su sector, así mismo, deberá presentar referencias de sus clientes a fin de recibir testimonios directo de ellos.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

La inversión de activos fijos que están vinculados en el proceso productivo de la App será en compras de artículos tecnológicos para el uso de los trabajadores. Además, es importante mencionar la inversión en activos intangibles lo que sería la creación de la App. A continuación, se presentan los cálculos de activos fijos tangibles e intangibles.

Descripción	Cantidad	Precio Sin IGV
Laptop	6	S/ 18,000.00
Impresora	1	S/ 1,200.00
Desarrollo de la App	1	S/ 45,762.71
Servicios de monitoreo de Aplicación móvil x paquete de 20 horas mensuales, incluye mantenimiento y actualización	1	S/ 540.00
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	1	S/ 526.75
Pago por el servicio de nube o cloud administrado	1	S/ 662.40
Pago de pasarela de pagos de la aplicación móvil - 5% de las ventas realizadas por la app	1	5%

Figura 36: Inversión activos fijos

Fuente: Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Para el desarrollo y funcionamiento de la empresa se ha decidido alquilar un espacio en una oficina coworking, es decir alquilar un ambiente en una oficina donde muchas empresas funcionan, de esta manera se ahorra la inversión en activo fijo. También se ha considerado esa opción ya que, en las circunstancias actuales, el trabajo desde casa o permanecer pocas horas en la oficina es lo más recomendable.

A pesar de esto se tienen los gastos de útiles de oficina presentados anteriormente que serían S/ 143.00 de manera bimestral. Además del alquiler de esta oficina que incluye: Ambiente equipado para 6 puestos de trabajo e instalación para conexión de impresora, teléfonos para cada puesto de trabajo, incluye servicio de recepción, sala de reuniones, internet, cafetería, servicios higiénicos compartidos, espacios al aire libre, seguridad y limpieza diaria con un costo mensual de \$1120 más IGV con un descuento de 50% los primeros 6 meses debido a la coyuntura, este precio incluye el mantenimiento.

COSTO OPERATIVO (con IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de monitoreo de Aplicación móvil x paquete de 20	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,480	6,610	6,742	6,877	7,014
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store	527												527	537	548	559	570
Pago por el servicio de nube o cloud administrado	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	7,949	8,108	8,270	8,435	8,604
Pago de pasarela de pagos de la aplicación móvil	8,433	17,035	25,809	34,755	43,879	53,181	62,665	72,333	82,189	92,234	102,472	112,906	707,892	736,207	765,656	796,282	828,133

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)																		
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de oficina coworking		2,379	2,379	2,379	2,379	2,379	2,379	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758	42,820	57,093	57,093	57,093	57,093
Gastos de útiles de oficina	300	143		143		143		143		143		143		858	875	893	911	929
Servicio contable mensual	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Total presupuesto de marketing	2,500	12,650	8,070	9,450	8,570	9,450	8,070	11,450	8,070	9,450	8,570	8,550	10,970	113,320	113,887	114,456	115,028	115,603
Otros gastos de RRHH (Capitaciones)														0	10,000			10,000

Figura 37: Gastos y costos mensuales y anuales

CAPÍTULO 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONES Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales se relacionan en base a la misión y visión planteados en el punto 3.4 y 3.5 del proyecto. En esencia se busca ser la principal app de abastos y generar lazos comerciales entre nuestros clientes. Por ello, como objetivo organizacional de la gestión de recursos humanos se busca potenciar las habilidades de los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y asegurando una grata experiencia laboral, es decir; “Colaboradores felices, clientes felices”

Objetivos planteados de Recursos Humanos:

- Lograr atraer y retener³ el mejor talento en el primer año, logrando la contratación para cubrir los puestos requeridos del proyecto manteniendo el 90% de satisfacción de los colaboradores, disminuyendo así la rotación del personal.
- Ejecutar un programa de inducción que permita conocer la razón de ser de la organización mediante el acompañamiento de un colaborador con mayor tiempo en la organización o directivo del proyecto.
- Establecer incentivos de acuerdo con productividad o desempeño.
- Retener en 90% el talento en el primer año.

³ La tasa de retención se estima mediante la división de empleados que renunciaron entre el promedio de empleados totales por 100, mientras que la rotación de personal se calcula de la siguiente forma: (Trabajadores que entran menos trabajadores que salen, entre el total de trabajadores)

7.2 Naturaleza de la Organización

La naturaleza de MayoristaPe. parte de ser una organización la cual está enfocada en ofrecer un servicio de intermediación de forma virtual o digital, ya que su operación se gestiona y se ejecuta mediante una aplicación.

La empresa (MayoristaPe.) será una organización creada bajo y regulada bajo las leyes del estado peruano, en una primera etapa se optará por acogerse al Régimen Especial de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), con la finalidad de reducir las cargas sociales de empleabilidad, lo que le permitirá a MayoristaPe. Durante los primeros años de vida poder destinar recursos a otras iniciativas que servirán para penetrar el mercado, a medida que el negocio crezca iremos actualizando hasta tener que cambiar de régimen. Por ello, MayoristaPe se creará bajo una Sociedad anónima cerrada, en donde el capital o aportes de los socios se dividen en acciones, así mismo, la transferencia de acciones es más sencillo sin tener la necesidad de ser inscritas en registro públicos (SUNARP), además, no se requiere de un directorio puesto que se ajusta a una cantidad reducida de los cinco socios que iniciarán el proyecto, por otro lado, la Sociedad anónima es una versión mejorada de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

7.2.1 Organigrama

En base a la experiencia laboral y fortalezas del equipo de trabajo se ha confeccionado el siguiente organigrama, para el cual se cree que cada miembro del proyecto puede ser de gran aporte para MayoristaPe. Con el paso del tiempo y conforme la empresa crezca el organigrama irá sufriendo los cambios que sean necesarios.

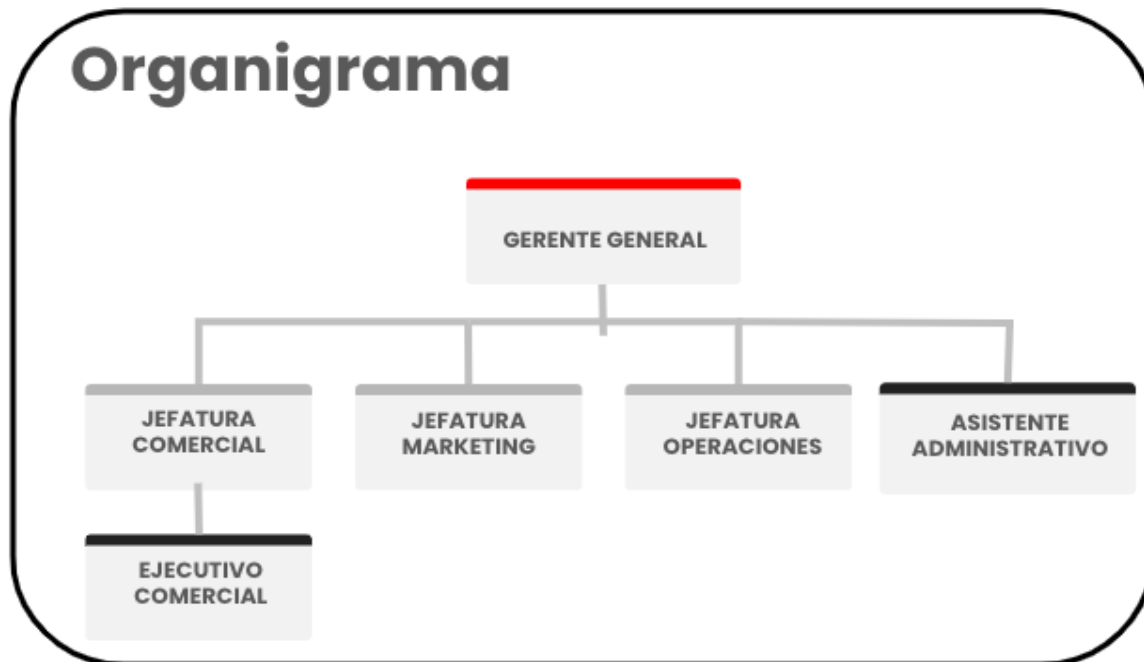


Figura 38: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

Para las posiciones definidas en el organigrama hemos considerado las siguientes funciones y perfiles, los cuales se combinarán con la experiencia, conocimiento y habilidades de estos colaboradores y permitan alcanzar los objetivos definidos por MayoristaPe.

Tabla 46: Perfil de puesto

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del Puesto: Gerente General					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA				ESPECIALIZACIÓN	
Secundaria		Bachiller	X	Diplomado	X
Universitario	X	Titulado	X	Magíster	X
Técnico		Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					

Marketing, comunicaciones, administración, ingeniería industrial o afines.	
EXPERIENCIA DESEABLE	
TIEMPO (Meses/Años)	CONOCIMIENTOS DESEABLES
2 a 3 años	ESPECÍFICOS
PUESTOS (DE MENOR RANGO O SIMILARES)	Conocimiento en ventas intangibles o servicios y planificación.
Gerente de primera línea	COMPLEMENTARIOS

C. COMPETENCIAS	
Organizacionales	Definición
Orientación a Resultados	Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.
Orientación al Cliente	Construye y desarrolla sólidas y efectivas relaciones con clientes internos y externos.
Análisis y resolución de Problemas	Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.
Adaptación al Cambio	Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.
Autoconocimiento y Desarrollo	Asume su responsabilidad en su propio desarrollo y comprende y anticipa la repercusión de sus acciones en sus resultados y en los de los demás.
Comunicación	Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.
Trabajo en Equipo	Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.
Desarrollo de relaciones	Identifica, construye y mantiene relaciones sólidas y sostenibles con los demás.
Planificación Estratégica y Capacidad de Decisión	Posee un amplio y profundo conocimiento de su área de negocio o especialización. Comprende el mercado en el que trabaja la organización, anticipa las tendencias y es capaz de crear y comunicar una visión, una estrategia y un plan de implementación.
Impulso de los Resultados Financieros e Innovación	Posee un amplio y profundo conocimiento de su área de negocio o especialización. Comprende el mercado en el que opera la organización, anticipa las tendencias y es capaz de crear y comunicar una visión, una estrategia y un plan de implementación.

Liderazgo de Equipos	Dirige personas y equipos para alcanzar los más altos niveles de rendimiento proporcionando su apoyo y fomentando su desarrollo. Es un ejemplo positivo para el equipo y estimula y alienta a los demás.
D. OBJETIVO DEL PUESTO	
Garantizar la óptima ejecución de los planes para alcanzar los objetivos, así como implementar formas de trabajar entre las jefaturas. Velar por el óptimo resultado del estado de gestión.	
E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Responsable al cumplimiento del Budget y los indicadores de negocio	
Establecer políticas que garanticen el posicionamiento del negocio	
Garantizar la correcta prestación de los servicios	
Velar por los recursos (humanos, físicos y tecnológicos) aprovechándose de una manera eficiente y con su capacidad establecida.	
Identificar información de negocios relevantes, así como nuevas oportunidades comerciales.	
Soportar a las jefaturas en la generación de estrategias que garanticen el manejo de dificultades, contingencias y demás situaciones que pongan en riesgo el normal desarrollo de la operación.	
Responsable de la correcta ejecución del plan estratégico de la compañía.	
Responsable de los estados de gestión de la compañía y su correcto reporte.	
F. PRINCIPALES INDICADORES	
Cumplimiento del budget y gestión financiera, brindar soporte de gestión a las demás áreas.	

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del Puesto: Jefe Comercial					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA			ESPECIALIZACIÓN		
Secundaria		Bachiller	x	Diplomado	x
Universitario	x	Titulado	x	Magíster	
Técnico		Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					
Marketing, comunicaciones, administración, ingeniería industrial o afines.					
EXPERIENCIA DESEABLE					
TIEMPO (Meses/Años)			CONOCIMIENTOS DESEABLES		
2 a 3 años			ESPECÍFICOS		
PUESTOS (DE MENOR RANGO O SIMILARES)			Conocimiento en venta intangibles o servicios.		
Ejecutivo Comercial			COMPLEMENTARIOS		
			Técnicas de ventas		
C. COMPETENCIAS					
Organizacionales		Definición			
Orientación a Resultados		Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.			

Orientación al Cliente	Construye y desarrolla sólidas y efectivas relaciones con clientes internos y externos.
Análisis y resolución de Problemas	Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.
Adaptación al Cambio	Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.
Comunicación	Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.
Trabajo en Equipo	Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.
Desarrollo de relaciones	Identifica, construye y mantiene relaciones sólidas y sostenibles con los demás.
D. OBJETIVO DEL PUESTO	
Garantizar la óptima prospección comercial. Cumplir con los objetivos comerciales propuestos en la Unidad, de acuerdo con las políticas establecidas y la lista target elaborada.	
E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Realizar venta de los servicios	
Ejecutar estrategias comerciales orientadas a la captación, mantenimiento y retención de clientes.	
Elaborar una lista target de clientes.	
Preparar el programa de visitas semanal.	
Identificar información de negocios relevantes, así como nuevas oportunidades comerciales dentro de la zona asignada.	
Realizar el seguimiento de las propuestas comerciales presentadas a clientes.	
Realizar el seguimiento a los respectivos contratos	
Mantener comunicación estable y periódica con los clientes. Realizar visitas de mantenimiento a los clientes	
F. PRINCIPALES INDICADORES	
Cumplir con el cumplimiento de budget y forecast, velar por las metas de ventas.	

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del Puesto: Jefe Operaciones					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA				ESPECIALIZACIÓN	
Secundaria		Bachiller	X	Diplomado	X
Universitario	X	Titulado	X	Magíster	
Técnico		Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					
Marketing, comunicaciones, administración, ingeniería industrial o afines.					

EXPERIENCIA DESEABLE	
TIEMPO (Meses/Años)	CONOCIMIENTOS DESEABLES
3 años a más	ESPECÍFICOS
PUESTOS (DE MENOR RANGO O SIMILARES)	Conocimiento en gestión y ejecuciones de intangibles o servicios.
Responsable de operaciones, analista SCM	COMPLEMENTARIOS
	Metodología LEAN

C. COMPETENCIAS

Organizacionales	Definición
Orientación a Resultados	Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.
Análisis y resolución de Problemas	Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.
Adaptación al Cambio	Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.
Autoconocimiento y Desarrollo	Asume su responsabilidad en su propio desarrollo y comprende y anticipa la repercusión de sus acciones en sus resultados y en los de los demás.
Comunicación	Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.
Trabajo en Equipo	Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.
Planificación Estratégica y Capacidad de Decisión	Posee un amplio y profundo conocimiento de su área de negocio o especialización. Comprende el mercado en el que trabaja la organización, anticipa las tendencias y es capaz de crear y comunicar una visión, una estrategia y un plan de implementación.
Impulso de los Resultados Financieros e Innovación	Posee un amplio y profundo conocimiento de su área de negocio o especialización. Comprende el mercado en el que opera la organización, anticipa las tendencias y es capaz de crear y comunicar una visión, una estrategia y un plan de implementación.
Liderazgo de Equipos	Dirige personas y equipos para alcanzar los más altos niveles de rendimiento proporcionando su apoyo y fomentando su desarrollo. Es un ejemplo positivo para el equipo y estimula y alienta a los demás.

D. OBJETIVO DEL PUESTO

Garantizar la óptima operatividad del negocio, gestión de altas de clientes, proveedores y usuarios, implementación de metodologías que generen eficiencias.

E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Planificar, dirigir, administrar la gestión de compras de recursos, materiales y servicios.

Investigar el mercado de posibles proveedores
Mantener siempre la búsqueda de fuentes de suministros alternativos, así como localizar nuevos productos y materiales.
Negociar tarifas con proveedores.
Velar por el óptimo funcionamiento de nuestra plataforma para brindar nuestros servicios.
Seguimiento de SLAs de atención de nuestros proveedores.
F. PRINCIPALES INDICADORES
Gestionar las compras al mínimo costo, velar por los procesos de selección y budget asignado, acuerdos de servicio.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del Puesto: Jefe Marketing					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA			ESPECIALIZACIÓN		
Secundaria		Bachiller	X	Diplomado	X
Universitario	X	Titulado	X	Magíster	
Técnico		Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					
Marketing, comunicaciones, administración, ingeniería industrial o afines.					
EXPERIENCIA DESEABLE					
TIEMPO (Meses/Años)			CONOCIMIENTOS DESEABLES		
2 a 3 años			ESPECÍFICOS		
PUESTOS (DE MENOR RANGO O SIMILARES)			Conocimiento en venta intangibles o servicios. Marketing directo/mix		
Ejecutivo Comercial, Ejecutivo de Marketing, Analista			COMPLEMENTARIOS		
			Técnicas de ventas/acciones BTL, generación de demanda		
C. COMPETENCIAS					
Organizacionales		Definición			
Orientación a Resultados		Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.			
Orientación al Cliente		Constuye y desarrolla sólidas y efectivas relaciones con clientes internos y externos.			
Análisis y resolución de Problemas		Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.			
Adaptación al Cambio		Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.			

Autoconocimiento y Desarrollo	Asume su responsabilidad en su propio desarrollo y comprende y anticipa la repercusión de sus acciones en sus resultados y en los de los demás.
Comunicación	Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.
Trabajo en Equipo	Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.
Desarrollo de relaciones	Identifica, construye y mantiene relaciones sólidas y sostenibles con los demás.
Planificación Estratégica y Capacidad de Decisión	Posee un amplio y profundo conocimiento de su área de negocio o especialización. Comprende el mercado en el que trabaja la organización, anticipa las tendencias y es capaz de crear y comunicar una visión, una estrategia y un plan de implementación.
D. OBJETIVO DEL PUESTO	
Garantizar el soporte al área comercial. Cumplir con los objetivos de marketing propuestos en la unidad, administración y ejecución del presupuesto.	
E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Realizar la estrategia de ejecución para generar más venta de los servicios.	
Ejecutar estrategias de marketing orientadas a la captación, mantenimiento y retención de clientes.	
Elaborar campañas de marketing directo.	
Gestionar el plan de ejecución de PR.	
Gestionar el presupuesto de Marketing.	
F. PRINCIPALES INDICADORES	
Cumplir con el budget de la unidad, captación de nuevos usuarios y clientes.	

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del Puesto: Ejecutivo Comercial					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA			ESPECIALIZACIÓN		
Secundaria		Bachiller		Diplomado	
Universitario	X	Titulado		Magíster	
Técnico	X	Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					
Marketing, comunicaciones, administración, ingeniería industrial o afines.					
EXPERIENCIA DESEABLE					
TIEMPO (Meses/Años)			CONOCIMIENTOS DESEABLES		
2 a 3 años			ESPECÍFICOS		
PUESTOS (DE MENOR RANGO O			Conocimiento en venta intangibles o servicios.		

SIMILARES)	
Ejecutivo Comercial	COMPLEMENTARIOS
	Técnicas de ventas

C. COMPETENCIAS

Organizacionales	Definición
Orientación a Resultados	Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.
Orientación al Cliente	Construye y desarrolla sólidas y efectivas relaciones con clientes internos y externos.
Análisis y resolución de Problemas	Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.
Adaptación al Cambio	Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.
Comunicación	Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.
Trabajo en Equipo	Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.
Desarrollo de relaciones	Identifica, construye y mantiene relaciones sólidas y sostenibles con los demás.

D. OBJETIVO DEL PUESTO

Garantizar la óptima prospección comercial. Cumplir con los objetivos comerciales propuestos en la Unidad, de acuerdo con las políticas establecidas y la lista target elaborada.

E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- Realizar venta de los servicios
- Ejecutar estrategias comerciales orientadas a la captación, mantenimiento y retención de clientes.
- Elaborar una lista target de clientes.
- Preparar el programa de visitas semanal.
- Identificar información de negocios relevantes, así como nuevas oportunidades comerciales dentro de la zona asignada.
- Realizar el seguimiento de las propuestas comerciales presentadas a clientes.
- Realizar el seguimiento a los respectivos contratos
- Mantener comunicación estable y periódica con los clientes. Realizar visitas de mantenimiento a los clientes

F. PRINCIPALES INDICADORES

Captación de clientes, llamadas y visitas mensuales.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Asistente Administrativo					
B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
FORMACIÓN DESEABLE					
BÁSICA			ESPECIALIZACIÓN		
Secundaria		Bachiller		Diplomado	
Universitario	X	Titulado		Magíster	
Técnico	X	Colegiado		Doctorado	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE					
Comunicaciones, Técnico en administración					
EXPERIENCIA DESEABLE					
TIEMPO (Meses/Años)			CONOCIMIENTOS DESEABLES		
2 años			ESPECÍFICOS		
PUESTOS (DE MENOR RANGO O SIMILARES)			Conocimiento en gestión y tramites documentarios		
			COMPLEMENTARIOS		
C. COMPETENCIAS					
Organizacionales		Definición			
Orientación a Resultados		Se esfuerza por conseguir resultados y cumplir o superar los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.			
Análisis y resolución de Problemas		Se enfrenta a los problemas de forma activa y propone soluciones eficaces en consonancia con la información analizada.			
Adaptación al Cambio		Tiene capacidad para reconocer y aceptar la necesidad de cambio. Modifica y adecua su comportamiento para lograr los resultados deseados.			
Comunicación		Se comunica de forma clara y concisa, adaptando su mensaje en función del objetivo, de los receptores y de la situación. Se muestra abierto y receptivo a la comunicación.			
Trabajo en Equipo		Contribuye activamente a crear un ambiente de trabajo en equipo cooperando con sus compañeros para lograr los objetivos comunes.			
D. OBJETIVO DEL PUESTO					
Cumplir con los objetivos de administración.					
E. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
Gestión de agendas de gerencia.					
Apoyo telefónico					
Apoyo contable					
Gestión de proveedores y documentos.					
Apoyo en cobranza.					
F. PRINCIPALES INDICADORES					
Cero incidencias.					

7.3 Políticas Organizacionales.

Política de toma de decisiones:

Tiene como finalidad minimizar riesgos y/o evitar conflictos internos de poder, los cuales permitirán el correcto funcionamiento de la organización. Así mismo, se deberá considerar todos los factores y procesos que involucren determinar la decisión. Para, Martínez, J. (2018) menciona que para tomar una decisión se debe precisar distintos procesos que van desde la identificación del problema, seguido por un análisis, consecuentemente la determinación del problema y su impacto en cuanto al costo, beneficio y la repercusión que tendrá la decisión. Finalmente, esta decisión debe estar orientada a objetivos y metas de la organización. Por ello, dentro de las políticas para la toma de decisiones del proyecto se deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. El Gerente General tiene poder de autorizar en temas de contrataciones y emisiones de pagos previa evaluación del comité a cargo.
2. Las Jefaturas tienen poder de decisión en sus departamentos a cargo; salvo que esta decisión sea referente a una contratación, pongan en riesgo a la organización y/o incluyan movimientos de efectivo, la decisión final la tendrá la gerencia general previa presentación y evaluación de un comité conformado de 2 personas como mínimo.
3. Los colaboradores de los distintos departamentos deberán informar a sus jefes inmediatos de las operaciones que requieran alguna autorización, La finalidad es evitar retrasos y malas experiencias a los clientes finales.

Política de comunicación Interna:

Al iniciar el proyecto, la comunicación será más fluida, puesto que la cantidad de colaboradores y las instalaciones del coworking permitirá una mayor interacción entre los

miembros de la organización. Por ello, se debe tener en cuenta las siguientes prácticas con la necesidad de fomentar la cultura organizacional e incentivar la interacción entre los colaboradores y con mayor razón cuando la cantidad de los colaboradores y la demanda empiece a incrementarse:

Objetivo: Brindar información de valor a los colaboradores para que se sientan parte de la organización, quienes contribuyen con su talento y experiencia en el negocio.

1. Compartir mensajes claves de la organización para que los colaboradores se sientan identificados con el negocio y noten su rol en la cadena de valor.
2. Fomentar las acciones de confraternidad que permitan desarrollar la motivación activa de los colaboradores.
3. Fijar canales de comunicación definidos para asegurar la efectividad de los mensajes.
4. Construir una cultura organizacional a partir del bienestar y satisfacción de nuestros colaboradores. “Colaboradores felices, clientes felices”.

Política de reclutamiento, selección y contratación:

Dentro de los objetivos organizacionales se encuentra atraer y retener al mejor talento, por ello, la definición de la política de reclutamiento y selección es fundamental dentro de las operaciones de todo negocio.

1. El entrevistado tiene que estar dispuesto a trabajar bajo el régimen de una MYPE.
2. El colaborador a contratar debe cumplir con el perfil de la vacante, ello contempla, experiencia laboral, profesional y habilidades que se requiera para el puesto.

3. Antes de reclutar, si el caso lo amerita, la organización deberá realizar un ascenso interno como parte del desarrollo profesional de los colaboradores, si en caso el perfil no sea el apropiado, se deberá realizar el reclutamiento externo.
4. Todos los candidatos deberán pasar entrevistas por el jefe del departamento que requiere la contratación y finalmente por el Gerente General.
5. No se contratará a ningún trabajador que no cumpla con el proceso de selección
6. Ninguna persona o postulante deberá ser sujeto de discriminación por temas de edad⁴, sexo, origen racial, religión o cualquier otra característica que denigren a una persona.
7. El colaborador no debe de tener antecedentes policiales ni penales. Así mismo, la asistente de gerencia deberá ser responsable de armar los legajos del personal.
8. La remuneración es fija para todos los puestos. Sin embargo, los ejecutivos comerciales tendrán una comisión adicional, siempre y cuando cumplan con la meta comercial asignada.
9. El personal a contratar deberá firmar un contrato, éste tendrá un periodo de prueba y se compromete a cumplir las funciones estipuladas, así como a guardar confidencialidad de información sensible de la compañía.

7.4 Gestión Humana

Gestión Humana estará a cargo de la Jefatura de Operaciones, desde donde deberán desarrollar todo lo referente a cultura organizacional, fomentando un agradable clima laboral donde el eje central es la horizontalidad, transparencia y trabajo en equipo.

⁴ Solo se contratará a personas mayores de edad.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Las plazas iniciales serán tomadas por los integrantes del proyecto. Proyectándose a un mediano plazo es que debemos dejar establecidos los flujos del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, esto será la base en caso de que la búsqueda de personal la realicemos nosotros mismo o si tercerizamos el proceso, indiferentemente el personal ingresará a nuestra planilla.

Por el momento nuestro proceso de reclutamiento y selección no será tercerizado para generar un ahorro en los gastos, este proceso estará a cargo del área de operaciones a solicitud de las diferentes áreas del negocio, con los perfiles definidos se publicarán anuncios de las vacantes en páginas especializadas como Bumerán, LinkedIn y Computrabajo. Las personas seleccionadas tendrán un periodo de prueba de tres meses, con renovación de contrato por tres meses más, para pasar a un contrato de seis meses, al cumplir un año pasan a contrato indeterminado.

Hemos definido el siguiente flujograma para todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, el cual tiene seis etapas bien definidas y cada una es de suma importancia para el proceso. La primera etapa es el requerimiento de personas, esta es la base de todo el proceso ya que se definirá el perfil, funciones y remuneración de la posición a cubrir. La segunda etapa es la publicación de la posición en nuestra página web, bolsas de trabajo y páginas especializadas, en esta etapa comienza el reclutamiento de candidatos. La tercera etapa consta de las entrevistas y evaluaciones psicolaborales, con las cuales mediremos aspectos de suma importancia para desarrollar las funciones del puesto.

En la cuarta etapa se llevarán a cabo las verificaciones de antecedentes policiales, judiciales y penales de los candidatos. En la quinta etapa se evalúan los potenciales finalistas por lo general aquí llega un grupo de tres candidatos, de ellos se elegirá uno dependiendo de sus resultados,

cualidades y experiencia para cubrir la posición, finalmente en la etapa seis, se genera el ingreso y firma del contrato con el candidato seleccionado.



Figura 39: Flujograma proceso de selección

Fuente: Elaboración propia

Una vez que el candidato ingrese se iniciará con la etapa de inducción la cual tendrá una duración de una semana y se dará durante la primera semana de ingreso, en esta etapa se brindará la información necesaria sobre nuestra empresa, como de las políticas organizacionales, visión, misión, valores y nuestros objetivos, como así también se les dará una inducción sobre manejo de información sensible; por otro lado, se absolverá todas las dudas sobre pago de planillas y beneficios laborales.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Todo colaborador que ingrese a trabajar a nuestra organización pasará por una etapa de capacitación, motivación y evaluación de desempeño. Por ende, los programas de capacitación buscan desarrollar el potencial de nuestros colaboradores; con la finalidad de elevar al máximo sus fortalezas y debilidades o al menos darles las herramientas para que sepan identificarlas y puedan trabajar sobre ellas. Se evaluarán todas las solicitudes de capacitaciones y según presupuesto e importancia se ejecutarán.

Las capacitaciones están enfocadas en gestión humana y en el enfoque comercial, para el dictado de las capacitaciones buscaremos proveedores externos para que brinden las mismas, proyectamos reforzar este punto en el segundo y quinto año de operación. Desde el lado de gestión humana, nos enfocaremos en desarrollar los siguientes aspectos:

- Comunicación persuasiva → Se buscará fortalecer las habilidades comunicacionales presentando argumentos convincentes para lograr objetivos específicos.
- Comunicación asertiva e inteligencia emocional → Conocer e implementar herramientas para desarrollar la inteligencia emocional, para mejorar las relaciones en la organización y los diferentes ámbitos en que se desenvuelve el trabajador.
- Liderazgo basado en competencias → Formación práctica de los líderes en las competencias necesarias para generar cambios y mejoras en sus grupos, a través de modelos de liderazgo que permiten comprender los puntos fuertes y las áreas de mejoras.
- Conformación de equipos eficientes → Conformación de equipos sólidos, identificados con el propósito y dispuesto a trabajar por un objetivo común.

Desde el lado del área comercial, nos enfocaremos en desarrollar los siguientes aspectos:

- Evolución de un vendedor relacional a uno desafiante → A través de modelos efectivos desde empresas del sector consumo masivo en los procesos de compras de sus clientes y mostrar el camino hacia el vendedor desafiante.
- Psicología de ventas → Aplicación sistemática de estrategias diversas, técnicas y metodologías para mejorar los resultados utilizando las competencias: influencia, comunicaciones y negociación, para mejorar el desempeño como vendedor.

- Claves del éxito para un vendedor a distancia → Enfocado a la fuerza de ventas que trabajan a distancia, por redes sociales o por teléfono, para que generen resultados positivos en sus ventas.

Sabemos que contar con colaboradores motivados mejorará la productividad de la empresa, es por eso por lo que en MayoristaPe. somos conscientes de su importancia, por eso desarrollamos las siguientes actividades con la finalidad de mejorar el clima laboral.

- Reconocimiento a los colaboradores con mejores puntajes en su gestión de desempeño.
- Salidas trimestrales por áreas de trabajo a cenar/almorzar para generar relacionamiento.
- Día libre familiar cada 6 meses.
- Día libre el día de su cumpleaños.
- Celebración anual de la compañía (día de paseo)
- Reconocimiento en días festivos (día del trabajador, día de la madre, día del padre y navidad)
- Reconocimiento por eventos especiales (culminación de estudios o cursos de especialización).

En la etapa de gestión del desempeño buscamos que esta sirva de herramienta de medición y valoración de la conducta profesional y del logro de resultados de sus colaboradores. Y dotar a los evaluadores de las herramientas necesarias para realizar el proceso de evaluación del desempeño, incluido un adecuado proceso de feedback. Durante esta etapa es importante establecer el número de evaluaciones, su seguimiento, definir la documentación del proceso, los

indicadores de cada posición, las escalas de evaluación para el qué y el cómo y las ponderaciones de los elementos, para así elaborar el informe de resultados general y por colaborador.

Para poder ejecutar estas capacitaciones estimamos un presupuesto anual de S/ 10,000 para el año dos y año cinco, los mismos serán dictados por especialistas en formación que brinden estos servicios como freelance para reducir gastos, se estiman unos S/ 2,000 soles por participante en el programa.

7.4.3 Sistema de remuneración

El proyecto se iniciaría bajo las condiciones laborales de una Pequeña empresa, ya que de acuerdo con las proyecciones de la demanda en el punto 5.5, Los ingresos para el primer año superan las 150 UIT⁵ pero no sobrepasan los 1700. UIT

Clasificación	Ventas Anuales
Microempresa	Maximo 150 UIT
Pequeña Empresa	Mayor a 150 y hasta 1700 UIT
Mediana empresa	Mayor a 1700 y hasta 2300 UIT

Figura 40: Tamaño de empresas según ventas anuales estipuladas por la SUNAT

Fuente: Adaptado de Asesormype (2014)

La remuneración será de acuerdo con el mercado y su abono será de forma mensual en la cuenta bancaria del colaborador, así mismo, el colaborador tendrá los beneficios sociales de acuerdo con la ley y bajo las condiciones del Régimen de una pequeña empresa. Asimismo, el colaborador gozará de 14 abonos anuales, el cual incluye los abonos por gratificación en julio y diciembre. De acuerdo con el régimen laboral de una pequeña empresa, la gratificación es

⁵ UIT es la unidad impositiva tributaria, para el 2020 está establecida en S/ 4.300 soles.

equivalente al 50% de una remuneración mensual. Además, se realizarán dos abonos anuales a la cuenta CTS del colaborador, equivalentes a 15 días de remuneración por año.

De acuerdo con el organigrama planteado en el punto 7.2.1 se establecen los siguientes puestos para el inicio de las operaciones, los cuales podrán variar de acuerdo con el crecimiento del proyecto.

Cargo	Renumeración Mensual	Comisión Fija Mensual
Gerente General	S/ 8,500.00	
Asistente Administrativo	S/ 2,000.00	
Jefe Comercial	S/ 6,000.00	
Ejecutivo Comercial	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Jefe de Marketing	S/ 6,000.00	
Jefe de Operaciones	S/ 6,000.00	

Figura 41: Remuneraciones establecidas para el inicio de operaciones según el cargo en la organización.

Fuente: Elaboración Propia




Beneficios Laborales a tus trabajadores como PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración: No menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV).
Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso semanal y en días feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
Cobertura Previsional  .
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
Derecho a participar en las utilidades  de la empresa.
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)  equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Figura 42: Beneficios laborales para trabajadores de las Pequeñas Empresas.⁶

Fuente: Sunat 2020

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Bajo el régimen tributario de La Pequeña empresa, se obtienen algunos beneficios en temas de costos laborales mostrados anteriormente. *Beneficios laborales para trabajadores de las Pequeñas Empresas*. Mediante dicha información se calcula y se presenta la siguiente tabla que contiene la estructura total anualizada del costo de planilla de acuerdo con los puestos establecidos en el organigrama.

⁶ La contratación de SCTR para los colaboradores no aplica para nuestra actividad de acuerdo con el Decreto Supremo 009-97-SA.

Puesto	Gasto mensuales			Gasto en Beneficios Sociales Anuales					
	Remuneración Mensual	Essalud (9%)	Seguro de Vida (1%) - El Peruano 2020 / Positiva	Planilla Mensual	Graficación Julio 50% del Sueldo	Graficación Dic. 50% del Sueldo	CTS - 15 renumeraciones diarias	Beneficios Sociales Anuales	Planillas Anual
Gerente General	S/ 8,500.00	765.00	85.00	9,350.00	4,632.50	4,632.50	4,250.00	13,515.00	125,715.00
Asistente Administrativo	S/ 2,000.00	180.00	20.00	2,200.00	1,090.00	1,090.00	1,000.00	3,180.00	29,580.00
Jefe Comercial	S/ 6,000.00	540.00	60.00	6,600.00	3,270.00	3,270.00	3,000.00	9,540.00	88,740.00
Ejecutivo Comercial*	S/ 4,000.00	360.00	40.00	4,400.00	2,180.00	2,180.00	2,000.00	6,360.00	59,160.00
Jefe de Marketing	S/ 6,000.00	540.00	60.00	6,600.00	3,270.00	3,270.00	3,000.00	9,540.00	88,740.00
Jefe de Operaciones	S/ 6,000.00	540.00	60.00	6,600.00	3,270.00	3,270.00	3,000.00	9,540.00	88,740.00
TOTAL	S/ 32,500.00	S/ 2,925.00	S/ 325.00	S/35,750.00	S/ 17,712.50	S/ 17,712.50	S/ 16,250.00	S/ 51,675.00	S/480,675.00

*Se considera la comisión fija mensual

Figura 43: Estructura total de gastos de Planilla para el primer año de operaciones⁷

Fuente: Elaboración Propia.

Incremento de sueldo en el cuarto año:	12%
---	-----

	2021	2022	2023	2024	2025
Gasto de Planilla	S/480,675.00	S/480,675.00	S/ 480,675.00	S/538,356.00	S/ 538,356.00
RRHH - Capacitaciones (Ver)	S/ -	S/ 10,000.00	S/ -	S/ -	S/ 10,000.00
Total de Gastos de Recursos Humanos	S/480,675.00	S/490,675.00	S/ 480,675.00	S/538,356.00	S/ 548,356.00

Figura 44: Estructura total de gastos de Recursos humanos para los próximos 5 años.

Fuente: Elaboración Propia

⁷ A partir del 30 de diciembre del 2019 se publicó el Decreto de Urgencia N° 044-2019I que indica que el seguro de vida debe ser contratado a partir del primer día de labor. Asimismo, según La positiva el costo es menor del 1% de la planilla. <https://elperuano.pe/noticia-seguro-vida-ley-cuesta-menos-1-del-valor-de-planilla-88304.aspx>

Finalmente, frente a una proyección de ingresos para el primer año de S/ 1,565,180.68 soles (Ver tabla 47), se tiene un gasto en planilla de S/ 480,675.00 soles, los cuales se deben buscar asegurar mediante la inversión de capital para el inicio de operaciones. Los sueldos no se incrementarán hasta el cuarto año de operaciones, el cual tendrá una variación del 12%, esta proporción se relaciona a la sumatoria del 4% anual de los tres primeros años que crece el canal tradicional. Además, de acuerdo con el punto 7.4.2, se destinará 10 mil soles en el segundo y quinto año para cubrir gastos de capacitación.

CAPÍTULO 8. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

A continuación, se indican los supuestos generales que fueron tomados en cuenta para la elaboración del plan económico y financiero.

- Las ventas se realizan al contado.
- El impuesto general a las ventas es de 18% que grava a las compras y ventas de la empresa.
- El análisis financiero está en soles.
- El tipo de cambio es de S/3.60 por dólar que se usará para registrar los gastos de alquiler de oficina coworking que se cotizaron en dólares.
- El análisis financiero se efectúa mensualmente para el año 1 y del año 2 al año 5 es anual.
- Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales del régimen laboral de pequeña empresa.
- El aporte de los socios inversionistas se realiza en partes iguales.
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- El cálculo de la depreciación se efectuó con el método de la línea recta.

- El impuesto a la renta es de 29.5% anual, de los cuales el primer año se hacen pagos mensuales a cuenta del impuesto a la renta que asciende al 1.5% de los ingresos netos. En el año 2 se regulariza el pago del año 1 y para los años 2, 3, 4 y 5 el impuesto a la renta se paga en su totalidad cada uno en sus respectivos años.
- El financiamiento externo es del 35% de la inversión total y será obtenido en el mes cero a plazo de 5 años. La diferencia de 65% de la inversión se realiza con aporte de los socios.
- Las cuotas a pagar por el préstamo se determinan con el método francés para pagar cuotas constantes e iguales en cada periodo.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

La inversión en activos fijos está conformada por los equipos de procesamiento de datos como son las laptops para el personal y la impresora multifuncional, además del intangible que corresponde al software de la App “MayoristaPe.”. En total, la inversión de los activos (tangibles + intangibles) suman S/64,963 más IGV.

Tabla 47: Activos fijos más depreciación y amortización

TANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/)
Laptop	3,000	6	18,000	SI	3,240	21,240	25%	4	4,500	375
Impresora multifuncional	1,200	1	1,200	SI	216	1,416	25%	4	300	25
Total Tangibles			S/19,200		S/3,456	S/22,656			S/4,800	S/400
INTANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Aplicación APP Mayoristaspe	45,763	1	45,763	SI	8,237	54,000	20%	5	9,153	763
Total Intangibles			45,763		8,237	54,000			9,153	763
TOTAL ACTIVOS FIJOS			64,963		11,693	76,656			13,953	1,163

Fuente: Elaboración propia.

La depreciación porcentual de los activos fijos tangibles corresponde al 25% anual por corresponder a los equipos de procesamiento de datos según Sunat, capítulo IV del artículo 22 de la Ley del Impuesto a la renta (Sunat, 2020).

Por otro lado, la amortización del intangible es de 20% anual, ya que corresponde al tipo de evaluación del proyecto de cinco años tal como se precisa en el artículo 44° del TUO de la Ley del impuesto a la renta (Sunat, 2020).

En tanto, los gastos preoperativos totalizan S/40,465 (incluido IGV) y corresponden a los gastos de administración y ventas en el mes cero y el pago de los sueldos del personal antes de iniciar las actividades económicas de la empresa, específicamente en el mes cero.

A continuación, se precisan los detalles:

Tabla 48: Concepto de los gastos pre-operativos de administración y ventas

GASTOS PREOPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
GASTOS AFECTOS A IGV (ya incluyen el IGV)	
PREOPERATIVOS	Mes 0
Gastos de útiles de oficina	300
Servicio contable mensual	100
Total presupuesto de marketing	2,500
Tot. Gastos afectos a IGV	2,900
IGV	442
Total gastos sin IGV	2,458
GASTOS NO AFECTOS A IGV (No incluyen IGV)	
PREOPERATIVOS	Mes 0
Registro de Marca en Indecopi	750
Gastos por constitución de empresa	1,000
TOTAL NO AFECTOS A IGV	1,750
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	S/ 4,208
IGV	S/ 442
Total gastos con IGV	S/ 4,650

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49: Resumen de los gastos pre-operativos

GASTOS PREOPERATIVOS				
Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	35,815	NO	0	35,815
Gastos preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	2,458	SI	442	2,900
Gastos preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	1,750	NO	0	1,750
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	S/40,023		S/442	S/40,465

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Proyección de ventas

El proyecto presenta ingresos de dos fuentes distintas, el primero por parte de los minoristas y el segundo por parte de los mayoristas, cuyo plan de ventas y proyección de la demanda contempla lo siguiente:

- Para ambos segmentos, la cantidad de clientes está en función al *tamaño de mercado operativo (target) del punto 5.2.3*. En el primer año esperamos llegar a los 919 clientes minoristas (bodegas) y 176 clientes mayoristas para cumplir con los objetivos de ventas.
- El ingreso generado por los minoristas (bodegas) es debido a la multiplicación de la cantidad de clientes minoristas de cada mes por la comisión de S/ 25.00, cuyo importe corresponde al ingreso por el servicio de la app *Mayoristape*.
- Se proyecta que el 5% de las ventas totales de los mayoristas se realicen por la aplicación de *Mayoristape*.

- El ingreso generado por los clientes mayoristas es a razón de la multiplicación de la cantidad de clientes mayoristas en el mes, por la venta promedio en soles de un cliente mayorista y multiplicado por el porcentaje de ventas realizadas a través de la app. Sobre este total de ventas, le corresponde la comisión de servicio (5%) a la empresa *Mayoristape* como ingreso mensual, además se considera el porcentaje adicional de 5% para el gasto de la pasarela de pagos que será asumido por el mayorista.

Tabla 50: Proyección de la demanda por mes para el primer año (2021)

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	INGRESO TOTAL
MINORISTAS	Cantidad de clientes	77	153	230	306	383	460	536	613	690	766	843	919	
	comisión	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
	Ingresos	1,915.35	3,830.70	5,746.05	7,661.40	9,576.75	11,492.10	13,407.45	15,322.80	17,238.15	19,153.50	21,068.85	22,984.20	
MAYORISTAS	Cantidad de mayoristas	15	29	44	59	73	88	103	117	132	147	161	176	
	Promedio de ventas mensual de un mayorista	230,000.00	232,300.00	234,623.00	236,969.23	239,338.92	241,732.31	244,149.63	246,591.13	249,057.04	251,547.61	254,063.09	256,603.72	
	%Ventas realizadas por la app	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
	Ventas realizadas por la app (S/) por cada mayorista	11500.00	11615.00	11731.15	11848.46	11966.95	12086.62	12207.48	12329.56	12452.85	12577.38	12703.15	12830.19	
	Ventas realizadas por la app x la cantidad de mayoristas	168,667	340,706	516,171	695,110	877,575	1,063,622	1,253,302	1,446,668	1,643,776	1,844,682	2,049,442	2,258,113	
	Comisión por el servicio	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
	Comisión Pasarela de pago	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
	Ingresos por mayoristas	16,866.67	34,070.60	51,617.06	69,510.97	87,757.53	106,362.22	125,330.15	144,666.79	164,377.65	184,468.25	204,944.22	225,811.27	
INGRESO TOTAL	18,782.02	37,901.30	57,363.11	77,172.37	97,334.28	117,854.32	138,737.60	159,989.59	181,615.80	203,621.75	226,013.07	248,795.47	1,565,180.68	

Fuente: Elaboración propia.

También, se estimaron las unidades vendidas o número de transacciones para el primer año que totaliza 17,625 unidades, además se proyectó un incremento de 5% anual

Tabla 51: Número de transacciones vendidas

UNIDADES VENDIDAS					Crecimiento anual								4%	4%	4%	4%	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Cientes minoristas	77	153	230	306	383	460	536	613	690	766	843	919	5,976	6,215	6,464	6,722	6,991
Cientes Mayoristas	139	280	425	572	722	875	1,031	1,190	1,352	1,518	1,686	1,858	11,649	12,115	12,599	13,103	13,627
TOTAL	215	434	655	878	1,105	1,335	1,567	1,803	2,042	2,284	2,529	2,777	17,625	18,329	19,063	19,825	20,618

Fuente: Elaboración propia

Conociendo la cantidad de transacciones mensual, determinamos el ingreso mensual en soles.

Tabla 52: Ingresos mensuales (\$/)

VENTAS CON IGV (SOLES)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Clientes minoristas	1,915	3,831	5,746	7,661	9,577	11,492	13,407	15,323	17,238	19,153	21,069	22,984	149,397
Clientes Mayoristas	16,867	34,071	51,617	69,511	87,758	106,362	125,330	144,667	164,378	184,468	204,944	225,812	1,415,784
TOTAL	18,782	37,901	57,363	77,172	97,334	117,854	138,738	159,990	181,616	203,622	226,013	248,796	1,565,181

VENTAS SIN IGV (SOLES)													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
TOTAL	TOTAL	15,917	32,120	48,613	65,400	82,487	99,877	117,574	135,584	153,912	172,561	191,536	210,844

IGV VENTAS													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
TOTAL	2,865	5,782	8,750	11,772	14,848	17,978	21,163	24,405	27,704	31,061	34,477	37,952	238,756

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el primer año se proyecta generar ingresos de S/ 14,397 provenientes de los 919 clientes minoristas (bodegas) y S/ 1, 415,784 provenientes de los 176 clientes mayoristas generados a partir del 5% de la comisión fija, más el 5% que corresponde a la comisión de la pasarela de pago, resultando así un ingreso total de S/. 1, 565,181 para el primer año.

Tabla 53: Proyección de la demanda anual para los próximos cinco años

Crecimiento Mercado	4% Anual
--------------------------------	-----------------

	2021	2022	2023	2024	2025
Minoristas	149,397.30	155,373.19	161,588.12	168,051.64	174,773.71
Mayoristas	1,415,783.38	1,472,414.72	1,531,311.30	1,592,563.76	1,656,266.31
TOTAL	1,565,180.68	1,627,787.91	1,692,899.42	1,760,615.40	1,831,040.02

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Los costos del servicio incluyen los servicios de monitoreo de la aplicación móvil e incluye los servicios de mantenimiento y actualización por un paquete total de 20 horas mensuales, además del pago de la licencia de desarrollador para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store, el pago por el servicio de almacenamiento de datos en la nube o cloud administrado y el pago de la pasarela de pagos por la aplicación móvil.

Tabla 54: Costos operativos

OTROS SERVICIOS OPERATIVOS (con IGV)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Servicios de monitoreo de Aplicación móvil x paquete de 20 horas mensuales, incluye mantenimiento y actualización	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,480
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527												527
Pago por el servicio de nube o cloud administrado	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	7,949
Pago de pasarela de pagos de la aplicación móvil (promedia el 5% de cada facturación)	8,433	17,035	25,809	34,755	43,879	53,181	62,665	72,333	82,189	92,234	102,472	112,906	707,892
TOTAL	10,162	18,238	27,011	35,958	45,081	54,384	63,867	73,536	83,391	93,437	103,675	114,108	722,847

Tabla 55: Costos operativos (continuación)

OTROS SERVICIOS OPERATIVOS (con IGV)					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de monitoreo de Aplicación móvil x paquete de 20 horas mensuales, incluye mantenimiento y actualización	6,480	6,610	6,742	6,877	7,014
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527	537	548	559	570
Pago por el servicio de nube o cloud administrado	7,949	8,108	8,270	8,436	8,604
Pago de pasarela de pagos de la aplicación móvil (promedia el 5% de cada facturación)	707,892	736,207	765,656	796,282	828,133
TOTAL	722,847	751,462	781,215	812,153	844,322

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se listan los gastos de ventas y administración que incluye el pago de la oficina coworking, los gastos de útiles de oficina cada dos meses, el servicio contable contratado, la comisión de la pasarela de pagos, el presupuesto de marketing y los gastos de capacitación. Hay que precisar que el alquiler de esta oficina coworking incluye un ambiente equipado para 6 puestos de trabajo con conexión a impresora,

teléfonos para cada puesto de trabajo, incluye servicio de recepción, sala de reuniones, internet, cafetería, servicios higiénicos compartidos, espacios al aire libre, seguridad y limpieza diaria por un costo mensual de \$1120 más IGV con un descuento de 50% los primeros 6 meses debido a la coyuntura.

Tabla 56: Gastos mensual de administración y ventas afectos a IGV

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Alquiler de oficina coworking		2,379	2,379	2,379	2,379	2,379	2,379	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758	42,820
Gastos de útiles de oficina	300	143		143		143		143		143		143		858
Servicio contable mensual	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Total presupuesto de marketing	2,500	12,650	8,070	9,450	8,570	9,450	8,070	11,450	8,070	9,450	8,570	8,550	10,970	113,320
Tot. Gastos afectos a IGV	2,900	15,372	10,649	12,172	11,149	12,172	10,649	16,551	13,028	14,551	13,528	13,651	15,928	159,398
IGV	442	2,345	1,624	1,857	1,701	1,857	1,624	2,525	1,987	2,220	2,064	2,082	2,430	24,315
Total gastos sin IGV	2,458	13,027	9,024	10,315	9,448	10,315	9,024	14,026	11,040	12,331	11,464	11,568	13,498	135,083

Fuente: Elaboración propia.

Luego de conocer los gastos mensuales, también se proyectaron los gastos totales por año.

Tabla 57: Gastos de administración y ventas por año, afectos a IGV

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficina coworking	42,820	57,093	57,093	57,093	57,093
Gastos de útiles de oficina	858	875	893	911	929
Servicio contable mensual	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Total presupuesto de marketing	113,320	113,887	114,456	115,028	115,603
Otros gastos de RRHH (Capacitaciones)		10,000			10,000
Tot. Gastos afectos a IGV	159,398	184,303	174,939	175,579	186,223
IGV	24,315	28,114	26,686	26,783	28,407
Total gastos sin IGV	135,083	156,189	148,253	148,796	157,816

Fuente: Elaboración propia.

En la liquidación de IGV, se calculó el crédito fiscal del mes cero y la utilización hasta el mes cuatro. A partir del mes cinco que se empieza a pagar IGV porque el impuesto de 18% de las ventas serán mayores al impuesto de las compras mensual.

Tabla 58: Liquidación de IGV

IGV																			
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
IGV VENTAS REALIZADAS		2,865	5,782	8,750	11,772	14,848	17,978	21,163	24,405	27,704	31,061	34,477	37,952	238,756	248,307	258,239	268,568	279,311	
IGV COMPRAS REALIZADAS (*)	12,136	3,895	4,406	5,977	7,186	8,734	9,920	12,267	13,205	14,940	16,317	17,897	19,836	134,580	142,744	145,854	150,671	157,202	
IGV POR PAGAR SIN CREDITO FISCAL		-1,030	1,375	2,773	4,586	6,114	8,058	8,896	11,201	12,764	14,744	16,579	18,116	104,177	105,563	112,385	117,898	122,109	
APLICACIÓN CREDITO FISCAL		-1,030	1,375	2,773	4,586	4,431	0	0	0	0	0	0	0	12,136	0	0	0	0	
SALDO CREDITO FISCAL	12,136	13,166	11,791	9,017	4,431	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PAGO IGV		0	0	0	0	1,683	8,058	8,896	11,201	12,764	14,744	16,579	18,116	92,041	105,563	112,385	117,898	122,109	

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo viene a ser los activos corrientes que requiere la empresa para iniciar las actividades del negocio y mantenerlo en funcionamiento todos los años, por ese motivo se dispondrá de un importe inicial como capital de trabajo para la puesta en marcha (en el mes cero) y se incrementará con los años para el normal funcionamiento del negocio. El método aplicado para el cálculo del capital de trabajo es el presupuesto de efectivo, la cual se analizó mes a mes, considerando los ingresos menos los gastos detallados para obtener el saldo de caja acumulado mes a mes, de esta manera conocer el máximo déficit de caja acumulado.

En consecuencia, el capital de trabajo inicial se calculó en S/102,622. Este importe será usado para cubrir los gastos administrativos, de ventas, planilla, entre otros gastos y costos que incurre la empresa para operar con normalidad, mientras se incrementan las ventas mes a mes.

Tabla 59: Capital de trabajo inicial

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO INICIAL												
CONCEPTO DE GASTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	18,782	37,901	57,363	77,172	97,334	117,854	138,738	159,990	181,616	203,622	226,013	248,796
(-) Otros servicios operativos	10,162	18,238	27,011	35,958	45,081	54,384	63,867	73,536	83,391	93,437	103,675	114,108
(-) Personal de Administración y Ventas	35,815	35,815	35,815	35,815	43,940	35,815	53,528	35,815	35,815	35,815	43,940	53,528
(-) Gastos de Administración y Ventas	15,372	10,649	12,172	11,149	12,172	10,649	16,551	13,028	14,551	13,528	13,651	15,928
(-) Impuesto a la Renta mensual	282	569	860	1,158	1,460	1,768	2,081	2,400	2,724	3,054	3,390	3,732
(-) Pago IGV de cada mes	0	0	0	0	1,683	8,058	8,896	11,201	12,764	14,744	16,579	18,116
Saldo Ingresos menos Egresos	-42,849	-27,369	-18,495	-6,907	-7,002	7,182	-6,185	24,011	32,371	43,044	44,778	43,385
Saldo Final de Caja	-42,849	-70,218	-88,713	-95,620	-102,622	-95,440	-101,626	-77,615	-45,244	-2,201	42,577	85,962

Saldo acumulado máximo faltante	-102,622
Capital de Trabajo inicial	S/ 102,622

Tabla 60: Capital de trabajo inicial (continuación)

INCREMENTOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas por año		1,565,181	1,627,788	1,692,899	1,760,615	1,831,040
Capital de Trabajo inicial / Ventas del año 01	6.56%					
Total capital de trabajo en cada año		102,622	106,727	110,996	115,436	120,053
Capital de Trabajo inicial	102,622					
Incrementos en el capital de trabajo		-4,105	-4,269	-4,440	-4,617	

Fuente: Elaboración propia.

También, se determinó el incremento del capital de trabajo para los siguientes años utilizando la relación porcentual que resulta de dividir el capital de trabajo inicial entre las ventas del primer año, permitiendo proyectar dicho porcentaje para los años venideros. Como resultado, el incremento del capital de trabajo para el segundo año será de S/4,105, para el tercer año S/4,269, para el cuarto año S/4,440 y de para el quinto año S/4,617. Además, es preciso aclarar que el capital de trabajo de cada año se registra en el periodo anterior para poder disponer del dinero desde el primer día del año que inicia.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Luego de analizar las compras de los activos fijos tangibles, intangibles, gastos preoperativos y capital de trabajo, se determinó la inversión total que se necesita para emprender el negocio. Esta suma asciende a S/219,743.

Tabla 61: Inversión total

CONCEPTO	IMPORTE
Activos fijos (tangibles)	S/.22,656
Intangibles	S/.54,000
Gastos pre-operativos	S/.40,465
Capital de trabajo	S/.102,622
TOTAL	S/.219,743

Fuente: Elaboración propia.

Dado que los socios fundadores solo podrán aportar con el 65% del total de la inversión (S/142,833), se decidió financiar la diferencia de 35% (S/76,910).

Tabla 62: Estructura de financiamiento

Inversión total	S/ Participación	% Participación
Financiamiento Terceros (inversionista ángel)	76,910	35.00%
Financiamiento Accionistas	142,833	65.00%
Inversión Total	S/ 219,743	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Para el financiamiento, se optó por trabajar con un inversionista ángel, porque las entidades financieras no prestan dinero a empresas que recién se inician. Además, se sabe que las startup como “MayoristaPe” son proyectos que suelen ser financiados por estas redes de inversionistas ángeles que solicitan un retorno promedio que va entre el 26% a 30% anual, de acuerdo con la información de la universidad de Lima y el blog del inversor (Universidad de Lima, 2018) (Inversor Ángel, 2017).

A partir de lo expuesto, se pagará al inversionista ángel un retorno máximo de 30% a cambio de su inversión para hacerlo más atractivo. A continuación, se precisan las condiciones del financiamiento y el cronograma de pago mensual. Hay que precisar que las cuotas a pagar por el préstamo se hallaron con el método francés para pagar cuotas constantes e iguales en cada periodo.

La fórmula del método francés es la siguiente:

$\text{Cuotas iguales y constantes} = \text{Deuda} \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$

Figura 45: Fórmula del método francés para hallar la cuota mensual.

El cronograma de pagos mensual y las condiciones del financiamiento del inversionista ángel es: monto S/76,910, TEA 30%, seguro desgravamen anual de 1.50%, plazo a 5 años y la cuota mensual es S/2,381. Hay que precisar que no se planea entregar acciones por la inversión.

Tabla 63: Cronograma de pagos mensual

INVERSIONISTA ÁNGEL	
PRESTAMO	
Monto	76,910
TEA	30.00%
TEM	2.21%
Seguro desgravamen anual	1.50%
Seguro desgravamen mensual	0.12%
TCEA	31.50%
TCEM	2.31%
Plazo (meses)	60
Cuota mensual	2,381

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 1													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
SALDO	76,910	76,305	75,685	75,051	74,403	73,740	73,061	72,367	71,657	70,930	70,186	69,426	
AMORT.	605	619	634	648	663	679	694	710	727	743	761	778	
INTERES	1,775	1,761	1,747	1,732	1,717	1,702	1,686	1,670	1,654	1,637	1,620	1,602	
CUOTA	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	
EFI	524	520	515	511	507	502	497	493	488	483	478	473	

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 2													
MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	
SALDO	68,648	67,851	67,037	66,204	65,351	64,479	63,586	62,673	61,739	60,784	59,806	58,806	
AMORT.	796	815	833	853	872	892	913	934	956	978	1,000	1,023	
INTERES	1,585	1,566	1,547	1,528	1,508	1,488	1,468	1,447	1,425	1,403	1,380	1,357	
CUOTA	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	
EFI	467	462	456	451	445	439	433	427	420	414	407	400	

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 3													
MES	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	
SALDO	57,782	56,735	55,664	54,569	53,447	52,300	51,127	49,926	48,698	47,441	46,156	44,840	
AMORT.	1,047	1,071	1,096	1,121	1,147	1,173	1,201	1,228	1,257	1,286	1,315	1,346	
INTERES	1,334	1,310	1,285	1,260	1,234	1,207	1,180	1,152	1,124	1,095	1,065	1,035	
CUOTA	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	
EFI	393	386	379	372	364	356	348	340	332	323	314	305	

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 4													
MES	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	
SALDO	43,495	42,118	40,710	39,269	37,794	36,286	34,743	33,164	31,549	29,896	28,206	26,476	
AMORT.	1,377	1,409	1,441	1,474	1,508	1,543	1,579	1,615	1,652	1,691	1,730	1,770	
INTERES	1,004	972	940	906	872	838	802	765	728	690	651	611	
CUOTA	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	
EFI	296	287	277	267	257	247	237	226	215	204	192	180	

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 5												
MES	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
SALDO	24,707	22,896	21,044	19,149	17,210	15,227	13,198	11,122	8,998	6,825	4,601	2,327
AMORT.	1,810	1,852	1,895	1,939	1,983	2,029	2,076	2,124	2,173	2,223	2,274	2,327
INTERES	570	528	486	442	397	351	305	257	208	158	106	54
CUOTA	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381	2,381
EFI	168	156	143	130	117	104	90	76	61	46	31	16

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el aporte de los cinco accionistas asciende a S/142,833 y representa el 65% del total de la inversión, de los cuales, cada uno aporta en partes iguales un total de S/28,567 cada uno.

Tabla 64: Número de accionistas

Nro. de accionistas	5
Accionista 1 - Stalin Fernández Cubas	28,567
Accionista 2 - Katherine Iglesias Edery	28,567
Accionista 3 - Gustavo Martínez Raya	28,567
Accionista 4 - Mario Wissar Rodríguez	28,567
Accionista 5 - Cinthia Yi Choy Aragón	28,567
TOTAL	S/ 142,833

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Estado de resultados

El estado de resultados proyectado a cinco años evidencia que el negocio dejará ganancias netas todos los años, incrementándose año tras año. En un análisis vertical, se tiene que las ganancias netas del primer año ascienden a S/44,447 y representará el 3.4% de las ventas de ese año, mientras tanto el costo de ventas representará un porcentaje importante de 46% de las ventas totales, seguido de los gastos de planilla y recursos humanos que representará el 36% para el primer año, teniendo una participación razonable en todos los años.

Tabla 65: Análisis vertical del Estado de Resultados

ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	46%	46%	46%	46%	46%
UTILIDAD BRUTA	54%	54%	54%	54%	54%
Personal de Administración y Ventas	36%	35%	34%	36%	35%
Gastos de Administración y Ventas	10%	11%	10%	10%	10%
Depreciación y amortización	1%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD OPERATIVA	6%	7%	9%	7%	8%
Gastos Financieros	2%	1%	1%	1%	0%
UTILIDAD ANTES DE					
IMPUESTOS	5%	5%	8%	6%	8%
Impuesto a la Renta	1%	2%	2%	2%	2%
UTILIDAD NETA	3.4%	3.7%	5.6%	4.3%	5.5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66: Estado de resultados mensual

ESTADO DE RESULTADOS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	15,917	32,120	48,613	65,400	82,487	99,877	117,574	135,584	153,912	172,561	191,536	210,844
Costo de Producción	8,612	15,456	22,891	30,473	38,204	46,088	54,125	62,318	70,671	79,183	87,860	96,702
UTILIDAD BRUTA	7,305	16,664	25,722	34,928	44,282	53,789	63,449	73,266	83,241	93,377	103,677	114,142
Personal de Administración y Ventas	35,815	35,815	35,815	35,815	43,940	35,815	53,528	35,815	35,815	35,815	43,940	53,528
Gastos de Administración y Ventas	13,027	9,024	10,315	9,448	10,315	9,024	14,026	11,040	12,331	11,464	11,568	13,498
Depreciación y amortización	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
UTILIDAD OPERATIVA	-42,700	-29,338	-21,571	-11,498	-11,136	7,787	-5,267	25,248	33,932	44,935	47,006	45,954
Gastos Financieros	1,775	1,761	1,747	1,732	1,717	1,702	1,686	1,670	1,654	1,637	1,620	1,602
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-44,475	-31,099	-23,318	-13,231	-12,853	6,085	-6,953	23,577	32,278	43,298	45,385	44,351
Impuesto a la Renta	-13,120	-9,174	-6,879	-3,903	-3,792	1,795	-2,051	6,955	9,522	12,773	13,389	13,084
UTILIDAD NETA	-31,355	-21,925	-16,439	-9,328	-9,061	4,290	-4,902	16,622	22,756	30,525	31,997	31,268

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa, las ventas se incrementarán en 4% para todos los años y respecto al año anterior, mientras que las ganancias netas se incrementarán en +16% para el segundo año y aumentará en +56% para el tercer año y disminuirá en -20% para el cuarto año debido al incremento de sueldos del personal. Finalmente, para el quinto año las ganancias netas se incrementarán en +32%.

Tabla 67: Estado de resultados proyectado anualmente

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	1,326,424	1,379,481	1,434,660	1,492,047	1,551,729
Costo de Producción	612,582	636,832	662,047	688,265	715,527
UTILIDAD BRUTA	713,842	742,649	772,613	803,782	836,202
Personal de Administración y Ventas	481,455	481,455	481,455	539,230	539,230
Gastos de Administración y Ventas	135,083	156,189	148,253	148,796	157,816
Depreciación y amortización	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
UTILIDAD OPERATIVA	83,351	91,053	128,953	101,804	125,204
Gastos Financieros	20,306	17,703	14,281	9,780	3,862
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	63,046	73,349	114,672	92,024	121,342
Impuesto a la Renta	18,598	21,638	33,828	27,147	35,796
UTILIDAD NETA	44,447	51,711	80,844	64,877	85,546

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja

A continuación, se presenta el flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) donde se detallan los ingresos y egresos del negocio, además de la inversión inicial de S/219,743 en el mes “cero”, teniendo saldos positivos desde el octavo mes.

Tabla 68: FCLD (mensual)

FLUJO DE CAJA													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		15,917	32,120	48,613	65,400	82,487	99,877	117,574	135,584	153,912	172,561	191,536	210,844
Costo de producción		8,612	15,456	22,891	30,473	38,204	46,088	54,125	62,318	70,671	79,183	87,860	96,702
Utilidad Bruta		7,305	16,664	25,722	34,928	44,282	53,789	63,449	73,266	83,241	93,377	103,677	114,142
Personal de Administración y Ventas		35,815	35,815	35,815	35,815	43,940	35,815	53,528	35,815	35,815	35,815	43,940	53,528
Gastos de administración y ventas		13,027	9,024	10,315	9,448	10,315	9,024	14,026	11,040	12,331	11,464	11,568	13,498
Depreciación y amortización de intangibles		1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
Utilidad Operativa (EBIT)		-42,700	-29,338	-21,571	-11,498	-11,136	7,787	-5,267	25,248	33,932	44,935	47,006	45,954
-Impuesto a la renta		762	1,001	1,245	1,492	1,744	2,000	2,261	2,527	2,797	3,071	3,351	3,635
+ depreciación y amortización de intangibles		1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
Flujo de Caja Operativo		-42,300	-29,177	-21,653	-11,828	-11,717	6,949	-6,365	23,884	32,298	43,027	44,817	43,481
- Activo fijo	-76,656												
- Gastos preoperativos	-40,465												
- Capital de trabajo	-102,622												
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-1,030	1,375	2,773	4,586	4,431	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-219,743	-43,330	-27,802	-18,879	-7,241	-7,286	6,949	-6,365	23,884	32,298	43,027	44,817	43,481

Fuente: Elaboración propia.

Los saldos de caja en cada año demuestran que el negocio no tendrá necesidad de incurrir en nuevos préstamos para financiar las operaciones del negocio para los siguientes cinco años, ya que los ingresos podrán cubrir los costos y gastos, y dejar saldos positivos, inclusive.

Tabla 69: FCLD (anual)

FLUJO DE CAJA						
Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		1,326,424	1,379,481	1,434,660	1,492,047	1,551,729
Costo de producción		612,582	636,832	662,047	688,265	715,527
Utilidad Bruta		713,842	742,649	772,613	803,782	836,202
Personal de Administración y Ventas		481,455	481,455	481,455	539,230	539,230
Gastos de administración y ventas		135,083	156,189	148,253	148,796	157,816
Depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Utilidad Operativa (EBIT)		83,351	91,053	128,953	101,804	125,204
-Impuesto a la renta		25,887	25,563	38,041	30,032	36,935
+ depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Flujo de Caja Operativo		71,417	79,443	104,864	85,724	102,221
- Activo fijo	-76,656				-22,656	14,904
- Gastos preoperativos	-40,465					
- Capital de trabajo	-102,622	-4,105	-4,269	-4,440	-4,617	120,053
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		12,136	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-219,743	79,448	75,173	100,424	58,451	237,178

Fuente: Elaboración propia

8.8 Flujo Financiero

A partir del flujo financiero se determinaron los flujos de caja neto del inversionista – FCNI, en el cual se consideró el préstamo obtenido el mes “cero” de S/76,910 por parte del inversionista ángel, además se detalla la amortización mensual de la deuda y los intereses en cada mes. Al final, los saldos son positivos desde el sexto mes, habiendo meses con saldos negativos porque los gastos serán mayores a los ingresos, tal como se da en el mes de julio por el pago de gratificaciones del personal.

Tabla 70: FCNI (mensual)

FLUJO DE CAJA													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		15,917	32,120	48,613	65,400	82,487	99,877	117,574	135,584	153,912	172,561	191,536	210,844
Costo de producción		8,612	15,456	22,891	30,473	38,204	46,088	54,125	62,318	70,671	79,183	87,860	96,702
Utilidad Bruta		7,305	16,664	25,722	34,928	44,282	53,789	63,449	73,266	83,241	93,377	103,677	114,142
Personal de Administración y Ventas		35,815	35,815	35,815	35,815	43,940	35,815	53,528	35,815	35,815	35,815	43,940	53,528
Gastos de administración y ventas		13,027	9,024	10,315	9,448	10,315	9,024	14,026	11,040	12,331	11,464	11,568	13,498
Depreciación y amortización de intangibles		1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
Utilidad Operativa (EBIT)		-42,700	-29,338	-21,571	-11,498	-11,136	7,787	-5,267	25,248	33,932	44,935	47,006	45,954
-Impuesto a la renta		762	1,001	1,245	1,492	1,744	2,000	2,261	2,527	2,797	3,071	3,351	3,635
+ depreciación y amortización de intangibles		1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
Flujo de Caja Operativo		-42,300	-29,177	-21,653	-11,828	-11,717	6,949	-6,365	23,884	32,298	43,027	44,817	43,481
- Activo fijo	-76,656												
- Gastos preoperativos	-40,465												
- Capital de trabajo	-102,622												
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-1,030	1,375	2,773	4,586	4,431	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-219,743	-43,330	-27,802	-18,879	-7,241	-7,286	6,949	-6,365	23,884	32,298	43,027	44,817	43,481
+ Préstamos obtenido	76,910												
-Amortización de la deuda		605	619	634	648	663	679	694	710	727	743	761	778
- Interés de la deuda		1,775	1,761	1,747	1,732	1,717	1,702	1,686	1,670	1,654	1,637	1,620	1,602
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		524	520	515	511	507	502	497	493	488	483	478	473
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-142,833	-45,187	-29,663	-20,745	-9,111	-9,160	5,070	-8,249	21,996	30,406	41,129	42,915	41,573

A partir del flujo de caja neto del inversionista (FCNI) se calcularon los indicadores de rentabilidad del valor presente neto (VPN FCNI) y tasa interna de retorno (TIR FCNI).

Tabla 71: Flujo de Caja Neto del Inversionista (anual)

FLUJO DE CAJA						
Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		1,326,424	1,379,481	1,434,660	1,492,047	1,551,729
Costo de producción		612,582	636,832	662,047	688,265	715,527
Utilidad Bruta		713,842	742,649	772,613	803,782	836,202
Personal de Administración y Ventas		481,455	481,455	481,455	539,230	539,230
Gastos de administración y ventas		135,083	156,189	148,253	148,796	157,816
Depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Utilidad Operativa (EBIT)		83,351	91,053	128,953	101,804	125,204
-Impuesto a la renta		25,887	25,563	38,041	30,032	36,935
+ depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Flujo de Caja Operativo		71,417	79,443	104,864	85,724	102,221
- Activo fijo	-76,656				-22,656	14,904
- Gastos preoperativos	-40,465					
- Capital de trabajo	102,622	-4,105	-4,269	-4,440	-4,617	120,053
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		12,136	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-	219,743	79,448	75,173	100,424	58,451
+ Préstamos obtenido	76,910					
-Amortización de la deuda		8,262	10,865	14,288	18,788	24,707
- Interés de la deuda		20,306	17,703	14,281	9,780	3,862
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		5,990	5,222	4,213	2,885	1,139
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-	142,833	56,870	51,828	76,069	32,768
						209,749

Fuente: Elaboración propia.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

La tasa de descuento accionista se calculó a partir del método CAPM, ya que a partir de ello se puede determinar el porcentaje que exige el inversionista a cambio de su inversión y que también está en función al riesgo que el inversionista incurre, ya que podrá invertir en este proyecto “MayoristaPe.” siempre que la rentabilidad que obtenga sea mayor a la rentabilidad de un depósito a plazo fijo o la rentabilidad en fondos mutuos o en otras alternativas de inversión.

A continuación, se especifican los datos para usar la fórmula del método elegido CAPM:

- El riesgo país (RP) es de 1.50%, la cual fue recogida de la fuente informativa histórica de riesgo país EMBI de los países de Latinoamérica (Invenomica, 2020).
- La tasa libre de riesgo (Rf) es de 0.847% y representa a los bonos del tesoro americano a 10 años (BCCR, 2020).
- Prima Riesgo de mercado (rm - rf) es de 8.0% y viene a ser al promedio de los últimos 75 años, obtenido de la diferencia entre los bonos de tesoro americano a 10 años y el rendimiento del S&P 500.
- Beta desapalancada (bu) del sector de minorista (en línea) que es de 1.12, de acuerdo a la información recogida del portal web de Damodarán (Damodarán, 2020).

Luego de reemplazar los datos, se determinó la tasa de descuento accionista con el método CAPM.

Figura 46: Determinación de la tasa de descuento accionista o cok.

$$\beta_{l_{\text{proy}}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \cdot \frac{D}{E} \right]$$

Beta desapalancada del sector β_u Minorista (en línea)	1.12
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	35.00%
Eproy	65.00%
$\beta_{lproy} =$	1.55
Tasa libre de Riesgo r_f	0.847%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.50%
COK proy US\$= 14.71%	
Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \left(\frac{1 + \text{Inflación anual Perú Soles}}{1 + \text{inflación anual USA US\$}} \right) - 1$$

COK proy soles= 15.27%



De acuerdo con el cálculo, la tasa de descuento accionista es de 15.27% y viene a ser la rentabilidad promedio anual que exige el accionista por invertir el nuevo proyecto MayoristaPe..

Por otro lado, también se calculó el costo promedio ponderado de capital o WACC de 17.70% que representan a todos los que financiaron el negocio, incluido el tercero (inversionista ángel) y los accionistas.

Cálculo del WACC				
	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	76,910	35.00%	22.21%	7.77%
Financiamiento Accionistas	142,833	65.00%	15.27%	9.93%
Inversión Total	219,743	100.00%		17.70%

Figura 47: Determinación del costo promedio ponderado de capital o Wacc.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Tabla 72: VPN FCNI y TIR FCNI

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-142,833	56,870	51,828	76,069	32,768	209,749

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	116,797
TIR FCNI	40%
PRI	2.45
IR	1.82

Fuente: Elaboración propia.

VPN FCNI → S/ 116,797

El valor presente neto de los flujos de caja del inversionista (VPN FCNI) es de S/ 116,797, lo que quiere decir que el proyecto se puede aceptar, ya que su importe es mayor que cero. Por tanto, el negocio podrá generar el COK del proyecto de 15.27%, además generará el importe adicional de

S/116,797 para sus inversionistas. En consecuencia, el negocio es viable, rentable y generará valor para sus inversionistas, por lo que se puede aceptar.

TIR FCNI → 40%

La tasa interna de rentabilidad de los flujos de caja neto del inversionista es de 40%, puesto que este porcentaje es mayor a la tasa COK de 15.27%. Por tanto, se concluye que el negocio es bastante rentable, viable y generará valor, por ende, se puede aceptar.

PRI → 2.45 años

El tiempo de recuperación de la inversión (PRI) es de 2.45 años, siendo un plazo aceptado por los inversionistas para recuperar su dinero y porque representa una oportunidad de inversión.

IR → 1.82

El índice de rentabilidad (IR) demuestra la capacidad que tendrán los activos de la empresa para generar beneficios por cada sol invertido. Dado que el índice de rentabilidad es mayor que “1”, entonces se concluye que el negocio dejará ganancias y será muy rentable para los inversionistas.

Tabla 73: VPN FCLD y TIR FCLD

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-219,743	79,448	75,173	100,424	58,451	237,178

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	99,082
TIR FCLD	33%

Fuente: Elaboración propia.

VPN FCLD → S/ 99,082

El valor presente neto de los flujos de caja de libre disponibilidad (VPN FCLD) es de S/ 99,082, lo que quiere decir que el proyecto se puede aceptar, ya que su importe es mayor que cero. Por tanto, el negocio podrá generar el WACC del proyecto de 17.70%, además generará el importe adicional de S/ 99,082 para los que financiaron la empresa (inversionistas y terceros). En consecuencia, el negocio es viable y rentable para desarrollarlo.

TIR FCLD → 33%

La tasa interna de rentabilidad de los flujos de caja de libre disponibilidad es de 40%, puesto que este porcentaje es mayor a la tasa WACC de 17.70%. Por tanto, se concluye que el negocio es rentable y viable para los que financiaron la empresa (inversionistas y terceros).

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realiza de dos formas. El primero bajo el análisis de sensibilidad unidimensional, en la cual se analiza el impacto en los resultados del negocio cuando cambia una sola variable. Por otro lado, está el análisis de sensibilidad bidimensional, en la cual se analiza el impacto en los resultados del negocio cuando cambia unas dos variables.

Análisis unidimensional

En este análisis, evaluaremos las variables: unidades vendidas y el gasto de marketing por ser dos de las variables más riesgosas para el proyecto, ya que sus variaciones pueden impactar en los beneficios de la empresa.

- **Unidades vendidas**

Se trata del número de transacciones que se realizan por la aplicación móvil y se requiere saber ¿Cómo varía el VPN y la TIR del FCNI ante cambios en el número de transacciones?

Tabla 74: Variable: número de transacciones

			VPN FCNI	TIR FCNI
	Variaciones %	Nuevos importes	S/.129,869	42.94%
UNIDADES VENDIDAS	-4%	16,920	-S/.28,113	10%
	-3%	17,096	S/.8,256	17%
	-2%	17,272	S/.44,625	24%
	0%	17,625	S/.116,797	40%
	2%	17,977	S/.187,113	56%
	3%	18,153	S/.222,270	64%
	4%	18,329	S/.257,428	73%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se observa que las unidades vendidas aumentan a medida que aumenta el valor presente neto del proyecto y disminuye, si las unidades de ventas también disminuyen. En conclusión, la sensibilidad que genera la variable “unidades vendidas” en el VPN FCNI es alta, ya que solo con una variación de -4%, se obtiene un VPN FCNI de -S/28,113, cuyo resultado impacta en la empresa con pérdidas para sus inversionistas.

- **Gastos de marketing**

A continuación, se analizan los cambios en los gastos de marketing y su impacto en los resultados del negocio: VPN FCNI y TIR FCNI del proyecto.

Tabla 75: Variable: gastos de marketing

			VPN FCNI	TIR FCNI
	% variaciones	Nuevos valores	S/.116,797	40%
GASTOS DE MARKETING (AÑO 1)	50%	S/.169,980	-S/.14,261	13%
	40%	S/.158,648	S/.12,063	17%
	30%	S/.147,316	S/.38,388	23%
	20%	S/.135,984	S/.64,713	28%
	0%	S/.113,320	S/.116,797	40%
	-5%	S/.107,654	S/.129,491	43%
	-7%	S/.105,388	S/.134,568	44%
	-10%	S/.101,988	S/.142,184	46%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se observa que los gastos de marketing aumentan a medida que disminuye el valor presente neto del proyecto (VPN FCNI), y sucede lo contrario, si los gastos de

marketing disminuyen. En conclusión, la sensibilidad que genera la variable “gastos de marketing” en el VPN FCNI es baja, ya que recién con una variación de +50%, se obtiene un VPN de -S/14,261, cuyo resultado impacta en la empresa con pérdidas para sus inversionistas,

aunque difícilmente los gastos de marketing aumentarían en 50% porque las estimaciones contemplan todas las acciones de marketing y publicidad para cumplir con los objetivos, en todo caso se recomienda gestionar de manera eficiente los recursos de marketing y no gastar más de 40% del presupuesto para no afectar los resultados del negocio y llegar a pérdidas.

Análisis de los puntos críticos

Cuando la tasa de descuento accionista o COK es 40%, entonces la tasa interna de retorno TIR FCNI también es igual a 40%, entonces, en este punto, el VPN del FCNI es igual a cero, es decir, está en equilibrio. Esto quiere decir que los inversionistas recibirían justo el mismo porcentaje que están solicitando por su inversión, es decir, recibirían un retorno igual a la tasa de descuento (COK) que están solicitando como mínimo.

Tabla 76: VPN FCNI igual a "0"

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA:	S/ 0
COK:	40%
TIR FCNI:	40%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, cuando el costo promedio ponderado de capital o tasa WACC es 33%, entonces la tasa interna de retorno TIR FCLD también será igual a 33%. En este punto, el VPN del FCNI es igual a cero, es decir, está en equilibrio. Esto quiere decir que el negocio rendiría justo el mismo porcentaje que los inversionistas y terceros están solicitando por su inversión, es decir, generaría un retorno igual a la tasa WACC que están solicitando y no habría mayores ganancias.

Tabla 77: VPN FCLD igual a cero

VPN FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD:	S/ 0
---	------

WACC:	33%
TIR FCLD:	33%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis bidimensional

Ante la pregunta ¿Cómo varía el VPN del FCNI al modificarse el precio unitario promedio y las unidades vendidas?

Tabla 78: Análisis bidimensional

		3%	2%	1%	0%	-1%	-2%	-3%	-4%	
		UNIDADES VENDIDAS								
		116,797	18153	17977	17801	17,625	17448	17272	17096	16920
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	7%	S/.95.02	475,756	438,138	400,519	362,901	325,282	287,663	250,045	212,426
	2%	S/.90.58	294,695	258,834	222,973	187,113	151,252	115,391	78,811	41,715
	1%	S/.89.70	258,482	222,973	187,464	151,955	116,446	80,266	43,533	6,801
	0%	S/.88.81	222,270	187,113	151,955	116,797	80,993	44,625	8,256	(28,113)
	-1%	S/.87.92	186,058	151,252	116,446	80,993	44,988	8,983	(27,022)	(63,027)
	-2%	S/.87.03	149,845	115,391	80,266	44,625	8,983	(26,658)	(62,300)	(97,941)
	-3%	S/.86.14	113,633	78,811	43,533	8,256	(27,022)	(62,300)	(97,577)	(132,855)
	-4%	S/.85.25	76,629	41,715	6,801	(28,113)	(63,027)	(97,941)	(132,855)	(167,769)

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, a medida que disminuyen las unidades vendidas a la vez que disminuye el precio unitario, entonces el VPN FCNI también disminuye o se vuelve cada vez más negativo.

Por tanto, se recomienda mantener una estrategia de precios para no disminuir más el precio a la vez que disminuyen las unidades vendidas con el fin de no afectar los resultados de la empresa.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

En el análisis por escenario se reconoce que ciertas variables están correlacionadas y cuyas alteraciones al mismo tiempo pueden ocasionar pérdidas o mayores ganancias al esperado. En ese sentido, se crea el escenario optimista y pesimista teniendo como base el escenario más probable o escenario actual. El conjunto de variables que cambiarán su valor para crear el mejor y peor escenario son: el precio unitario promedio, unidades vendidas y el costo unitario promedio.

Escenario optimista (mejor escenario): se crea aumentando las unidades vendidas que será igual al número de transacciones que se realizarán a través de la aplicación que varía en +5%, además se contempla un incremento en el precio unitario promedio de +3% y se considera una disminución en el costo unitario promedio de -10%. Se crea este escenario bajo el supuesto de que el servicio tuvo una buena acogida y se incrementa el número de ventas a través de nuestra aplicación móvil por la alta demanda en el mercado, impactando en la reducción de los costos unitarios de las operaciones de la App “MayoristaPe.”.

Escenario pesimista (peor escenario): se crea este escenario disminuyendo las unidades vendidas o número de transacciones que se realizarán a través de la aplicación en -5%, además se contempla una disminución en el precio unitario promedio de -3% y se considera un aumento en el costo unitario promedio de -10%. Se crea este escenario bajo el supuesto de una mala acogida y baja demanda, encareciendo los costos unitarios de las operaciones de la App “MayoristaPe.”.

A continuación, se presentan los datos actuales y los nuevos valores para crear cada escenario.

Tabla 79: Valores del escenario optimista y pesimista

Descripción de variables	ESCENARIOS	
	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	3%	-3%
Costo unitario promedio	-10%	10%
Unidades vendidas	5%	-5%

Descripción de variables	ESCENARIOS		
	Esperado	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	S/. 88.81	S/. 91	S/. 86
Costo unitario promedio	S/. 41.01	S/. 37	S/. 45
Unidades vendidas	17,625	18,506	16,743

Fuente: Elaboración propia.

Después de reemplazar los nuevos valores en el flujo de caja, se determinaron los nuevos indicadores del negocio generados en cada escenario.

Tabla 80: Resultados de escenarios

Resumen del escenario	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
Precio unitario promedio	S/.88.81	S/.91.00	S/.86.00
Costo unitario promedio	S/.41.01	S/.37.00	S/.45.00

Unidades vendidas	17,625	18,506	16,743
Celdas de resultado:			
VPN FCNI	116,797	387,161	-177,200
TIR FCNI	40%	108%	-15%
PRI	2.45	1.17	-17.60
IR	1.82	3.96	-0.07
VPN FCLD	99,082	356,015	-181,299
TIR FCLD	33%	79%	-7%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observan, los resultados en el escenario optimista ratifican las grandes ganancias que deja el negocio, inclusive los inversionistas recibirán más ganancias de lo esperado, lo que se demuestra en los resultados: valor presente neto (VPN FCNI) de +S/387,161, una tasa de rentabilidad del proyecto (TIR FCNI) de +108%, un índice de rentabilidad de 3.96 y un tiempo de recuperación de la inversión óptimo de 1.17 años.

Por otro lado, en el escenario pesimista se obtuvo un valor presente neto (VPN FCNI) negativo de -S/177,200, una tasa interna de retorno (TIR FCNI) de -15% y un indicador de rentabilidad de -0.07, lo que significa que el rendimiento será negativo para todos sus inversionistas, ya que habrán pérdidas en el negocio, impactando en los inversionistas que pierden su capital y, en cuya situación, la empresa pierde valor con los años.

FLUJOS DE CAJA

Flujo de caja financiero del escenario OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		1,427,158	1,484,244	1,543,614	1,605,358	1,669,573
Costo de producción		611,342	635,567	660,757	686,949	714,184
Utilidad Bruta		815,816	848,677	882,857	918,409	955,388
Personal de Administración y Ventas		481,455	481,455	481,455	539,230	539,230
Gastos de administracion y ventas		135,083	156,189	148,253	148,796	157,816
Depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Utilidad Operativa (EBIT)		185,325	197,080	239,196	216,432	244,390
-Impuesto a la renta		26,886	85,924	70,563	63,847	72,095
+ depreciacion y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Flujo de Caja Operativo		172,392	125,109	182,586	166,537	186,248
- Activo fijo	-76,656				-22,656	14,904
- Gastos preoperativos	-40,465					
- Capital de trabajo	-83,837	-3,353	-3,488	-3,627	-3,772	98,078
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		12,136	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-200,958	181,174	121,621	178,959	140,109	299,229
+ Préstamos obtenido	70,335					
-Amortización de la deuda		7,556	9,936	13,066	17,182	22,595
- Interés de la deuda		18,570	16,190	13,060	8,944	3,532
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		5,478	4,776	3,853	2,638	1,042
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-130,623	160,526	100,271	156,685	116,621	274,145
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	356,015					
TIR FCLD	79%					
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	387,161					
TIR FCNI	108%					
PRI	1.17					
IR	3.96					

Figura 48: Flujo de caja - escenario optimista.

Tal como se precisó, el escenario optimista muestra grandes beneficios para los inversionistas, habiendo ganancias desde el primer año de actividades.

Flujo de caja financiero del escenario PESIMISTA

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		1,220,253	1,269,063	1,319,825	1,372,618	1,427,523
Costo de producción		613,814	638,089	663,329	689,572	716,860
Utilidad Bruta		606,438	630,974	656,497	683,046	710,663
Personal de Administración y Ventas		481,455	481,455	481,455	539,230	539,230
Gastos de administración y ventas		135,083	156,189	148,253	148,796	157,816
Depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Utilidad Operativa (EBIT)		-24,052	-20,622	12,836	-18,932	-336
-Impuesto a la renta		25,277	-38,456	3,787	-5,585	-99
+ depreciación y amortización de intangibles		13,953	13,953	13,953	13,953	13,953
Flujo de Caja Operativo		-35,377	31,786	23,002	605	13,716
- Activo fijo	-76,656				-22,656	14,904
- Gastos preoperativos	-40,465					
- Capital de trabajo	-138,687	-5,547	-5,769	-6,000	-6,240	162,244
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		12,136	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-255,808	-28,789	26,017	17,002	-28,291	190,864
+ Préstamos obtenido	89,533					
-Amortización de la deuda		9,619	12,648	16,633	21,872	28,761
- Interés de la deuda		23,638	20,609	16,624	11,385	4,495
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		6,973	6,080	4,904	3,359	1,326
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-166,275	-55,072	-1,161	-11,351	-58,189	158,933
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-181,299					
TIR FCLD	-7%					
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-177,200					
TIR FCNI	-15%					
PRI	-17.60					
IR	-0.07					

Figura 49: Flujo de caja - escenario pesimista.

En el escenario pesimista, se visualizan pérdidas debido a la disminución de las ventas en cada año, lo que también demuestra la pérdida de valor de la empresa y de la inversión de los accionistas.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de ventas que hace referencia al nivel de ventas de una empresa para cubrir sus costos fijos y variables, en donde los ingresos son iguales a los gastos y costos totales, es decir, no hay ganancias.

Luego de conocer el precio unitario promedio, el costo variable unitario y costos fijos anuales, se reemplazaron los datos en la fórmula del punto de equilibrio ($P.E (Q) \text{ ingresos} = CFt / (1 - CVu/Pvu)$), a continuación, se precisan los resultados:

	AÑO 1
Precio unitario promedio	S/. 88.81
Costo Variable unitario	S/.4.44
Costos fijos anuales	S/. 1,416,557
<hr/>	
$P.E (Q) \text{ Ing} = CFt / (1 - Cv u / Pvu)$	
<hr/>	
Punto de equilibrio en ingresos	S/. 1,491,112
<hr/>	
$P.E (Q) \text{ Unid.} = P.E (Q) \text{ ingresos} / Pvu$	
<hr/>	
Punto de equilibrio en unidades	16,790
<hr/>	
	AÑO 1
Ventas anuales	1,565,181
Mes que alcanza el equilibrio	11.4

Figura 50: Punto de equilibrio.

Como se aprecia, el punto de equilibrio en ingresos es S/1, 491,112 y en cantidades es 16,790 transacciones que se realizan por la aplicación móvil. Esto significa que la empresa generará ganancias luego de superar esta cantidad de transacciones o nivel de ingresos, tal como sucedió en el primer año que alcanza el equilibrio en el mes de diciembre.

Por otro lado, si analizamos, el punto de equilibrio según la distribución por tipo de servicios se conocerá que las ventas por el canal minoristas son de S/142,327 y las ventas por el canal mayoristas es de S/1, 348,785 para el primer año.

Tabla 81: Distribución en el punto de equilibrio

DISTRIBUCIÓN EN EL PTO DE EQUILIBRIO		
Servicios	% demanda	AÑO 1
Cientes minoristas	10%	142,327
Cientes Mayoristas	90%	1,348,785
TOTALES	100%	1,491,112

Fuente: Elaboración propia.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Comisión de ventas de la empresa: Esta variable representa un riesgo en la empresa porque una disminución en el porcentaje de 5% o una disminución en la comisión mensual de S/25 que le corresponde a la empresa podría ocasionar pérdidas en el negocio. Este hecho podría deberse por un bajo interés de los minoristas y mayoristas, ya que no ven muy atractivo usar nuestra App para vender sus productos a través de la aplicación móvil y prefieren seguir trabajando de manera tradicional o haciendo uso de otras herramientas. Ante esta situación, la empresa aplicará la estrategia de penetración de mercado, asignando mayor presupuesto a los gastos de marketing para dar a conocer su servicio y captar un mayor número de proveedores, ya que los gastos de marketing podrían incrementarse hasta un 20% inclusive, de acuerdo con el análisis de sensibilidad, y todavía tener altas ganancias.

Número de transacciones por la aplicación móvil: Es una variable riesgosa, ya que podría verse afectado por los factores externos, como la baja demanda del servicio o el cambio de las preferencias del segmento de clientes, ya que las personas pueden optar por comprar de forma presencial sus productos para abastecer sus bodegas o minimarket y no usar la aplicación móvil. En tal caso, la empresa también buscará la apertura de nuevos mercados, evaluando la posibilidad de llegar a las provincias del país y no solo trabajar en Lima Metropolitana.

Nuevos competidores: Otro riesgo importante en la empresa, es la competencia actual y los nuevos competidores que podrían incrementarse y pueden copiar el modelo de negocio, debido a la alta rentabilidad de la empresa, en tal situación la empresa podría evaluar la posibilidad de extender el negocio a nivel nacional, inclusive a niveles internacionales y no descartar la idea de realizar una adquisición o fusión de empresas como parte de su estrategia de crecimiento.

9. CONCLUSIONES

Habiendo finalizado nuestro proyecto podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El presente proyecto permitirá conectar a dos segmentos de clientes, bodegueros y mayoristas, generando ingresos fijos por parte de los bodegueros e ingresos variables de acuerdo con el monto transaccionado de las ventas realizadas por los clientes mayoristas. Así mismo, a pesar de la coyuntura generada por el coronavirus, se pudo validar las distintas hipótesis planteadas para continuar con el proyecto.
- El canal tradicional crece alrededor del 4% anual, y en Lima Metropolitana existen más de 113 mil bodegas y más de 7 mil mayoristas dentro de los mercados Mayoristas. El proyecto en el primer año de operaciones busca captar 919 bodegas y 176 mayoristas, dando a concluir que existe potencial de crecimiento del mercado.
- La investigación del proyecto se desarrolló durante la pandemia del coronavirus, la cual permitió evidenciar la importancia de los startups tecnológicos como método para disminuir las aglomeraciones de las personas. Por ello, MayoristaPe. Permite a los bodegueros a realizar anticipadamente sus compras, disminuyendo así la necesidad de madrugar para ir a un mercado, por otro lado, los mayoristas tendrán la oportunidad de incrementar sus ventas, ganancias y llegar a clientes de distintos distritos; satisfaciendo así las necesidades de ambos segmentos, como así también, permitirá disminuir el contacto con

personas y aglomeraciones en los mercados mayoristas, los cuales son considerados como zonas de alto contagio del Covid-19.

- Se diseñó el plan de negocio de un proyecto de tecnología, mediante una aplicación conectará los mercados mayoristas con las bodegas para que realicen sus pedidos y publiquen sus ofertas, este proyecto alcanzará el punto de equilibrio a finales del primer año.
- El análisis financiero, al presentar indicadores favorables ha permitido validar que el modelo de negocio es viable, el VAN es mayor a cero y la TIR supera al COK.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Peruana de empresas de inteligencia de Mercados (APEIM) (2019). *Perú: Informe de niveles socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

BCCR. (2020). *Tasas del tesoro de E.U.A.* Recuperada de <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI). (2020). *Perú: Población 2019*. Lima: CPI. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta: 22 de Agosto de 2020].

Damodaran. (2020). *Betas by Sector (US)*. Recuperada de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Diario Gestión. (sf). *Solo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables*. Lima: Diario Gestión. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-milrestaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables> [Consulta: 22 de Agosto de 2020].

Gana más. (2020). *Mibanco, Crediscotia y Compartamos lideran ranking de créditos de FAE-MYPE*. Recuperado de: <https://revistaganamas.com.pe/mibanco-crediscotia-y-compartamos-lideran-ranking-de-creditos-de-fae-mype/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *La población de Lima supera los 9 millones y medio de habitantes*. Lima: INEI. Recuperado de [http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,de%20Per%C3%BA%20\(32%20625%20948](http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,de%20Per%C3%BA%20(32%20625%20948) [Consulta: 22 de Agosto de 2020].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016. INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf

Inversor Ángel. (2017). *Rendimiento de business angels, ¿cuánto ganan? ¿ganan?*. Recuperada de <https://www.inversorangel.com/2008/01/rendimiento-de-business-angels-cuanto.html> [Consulta: 20 de noviembre de 2020].

Invenomica. (2020). *Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica*. Recuperada de <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

Martínez, J. (2018). *Toma de decisiones*. Recuperado de: https://www.liderazgoymercadeo.co/toma-de-decisiones/#Proceso_de_la_toma_de_Decisiones

Mercania (2019). Los mercados de abastos ganan a los supermercados. Recuperado en el 21 de agosto de 2020, de <http://mercania.pe/mercados-de-abastos-ganan-a-los-supermercados>

Para Quitarse el Sombrero (PQS). (2018). *Existen 414 mil bodegas en Perú y más del 60% son administradas por mujeres*. Lima: PQS. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/existen-414-mil-bodegas-en-peru-mas-del-60-son-administradas-por-mujeres> [Consulta: 22 de Agosto de 2020].

Robles, Bernardo. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado en 15 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&tlng=es.

SBS. (2020). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Sunat. (2017). *Negocio en Marcha*. Recuperado de: <https://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>

SUNAT. (2020). *Reglamento de la ley del impuesto a la renta*. Recuperada de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.pdf> [Consulta: 20 de noviembre de 2020].

SUNAT. (2020). *De la renta neta*. Recuperada de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvi.pdf> [Consulta: 20 de noviembre de 2020].

Vivar, Cristina G., McQueen, Anne, Whyte, Dorothy A., & Canga Armayor, Navidad. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. *Index de Enfermería*, 22(4), 222-227. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>

Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65, 329-332.

Universidad de Lima. (2018). *Emprende – UP*. Recuperada de <http://emprendeup.pe/emprende-up/#> [Consulta: 20 de noviembre de 2020].

ANEXOS

Anexo A. Propuesta Oficinas Regus Cronos

ALQUILER DE OFICINAS
IMPLEMENTADAS

Regus

CRONOS



Av. El Derby 055, Edificio Cronos,
Torre 1, Piso 7, Santiago de Surco



OFICINA 708

PRECIO LISTA: USD 1,120 + IGV

PROMOCIÓN: 50% DESCUENTO (*)

CONTRATO: 6 MESES

PRECIO FINAL: USD 560 + IGV

2 GARANTÍAS + 1 ADELANTO

(*) Sujeto a disponibilidad

TODOS LOS SERVICIOS INCLUIDOS:

- Renta, mantenimiento, licencia
- Mobiliario (sillas, mesas, cajoneras)
- 1 teléfono con línea por persona
- Acceso 24/7 a oficina y áreas comunes
- Servicio de recepción (LUN-VIE)
- Servicios generales (agua, luz, Internet)
- Limpieza diaria, seguridad 24/7
- Autoservicio ilimitado de café
- Acceso a todos los centros REGUS



+ (51) 997 572 267

rodrigo.florez@iwgplc.com

Anexo B. Niveles de facturación de Perú Top

Niveles de facturación de empresas mayoristas de CIU (Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) de los distritos de La Victoria, Santa Anita y Ate, los cuales se encuentran entre un millón y seis millones anuales.

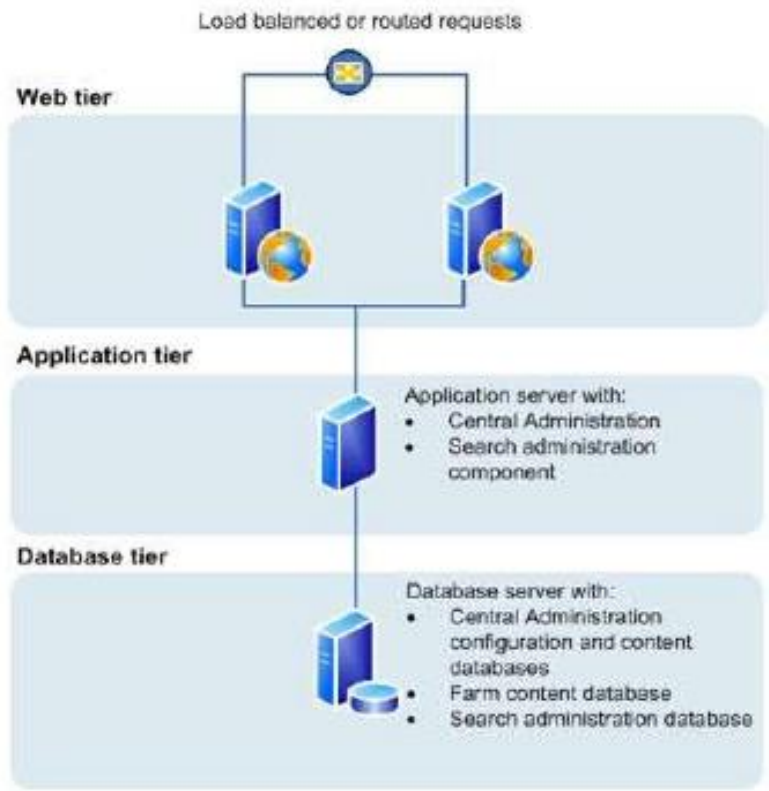
RUC	Razón Soc	Nombre C	Ciu	Descripcion	Tamaño	Distrito	Facturado 2019
20515398423	AGRO EXPRESS RVC E.I.R.L		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ 6,000,000.00
20544616821	BUSINESS QUALITY MEDIC		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Ate	0
20509983471	CHAYPE S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Ate	1000000
20548961662	COMERCIALIZADORA JACS		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ -
20509773155	COMERCIALIZADORA OSC		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20557801961	COMERCIALIZADORA Y DIS		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Ate	0
20556354988	CONSORCIO CONTADOR S		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ -
20524948851	CONSORCIO DEL NORTE M		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	La Victoria	S/ 1,000,000.00
20510948590	CORPORACION COFREAL S.A.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ -
20537060612	CORPORACION Y DISTRIBU		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ -
20507422885	DISTRIBUCIO DELSOL		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20534348356	DISTRIBUCIONES KENOR S.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Ate	0
20536606065	DISTRIBUCIONES Y REPRESENTACIONES		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ 6,000,000.00
20536500074	DISTRIBUIDORA E INVERSI		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20420076925	DISTRIBUIDORA HEROZ E.I		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20468705738	DISTRIBUIDORA SAN PEDR		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Ate	6000000
20538406121	DIVINUM S.A.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Ate	1000000
20540078921	EXPORTADORA CAMINOS		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ 1,000,000.00
20546821235	GOLOCENTEI GOLOCENTEI		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ -
20601670381	HERMANOS VILLA S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20516747821	INKA REAL PERU S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20536308980	INVERSIONES & NEGOCIOS		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20509480645	INVERSIONES AMDER E.I.R		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20546233135	INVERSIONES ANNACOT E.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ -
20536605411	INVERSIONES EL ARROZAL		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20546594743	INVERSIONES Y NEGOCIOS		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20552325631	K. & A. OPERADORES LOGI		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ -
20554967737	MARCES S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Ate	1000000
20302654671	NEGOCIACIONES EL SOL S.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	La Victoria	S/ 1,000,000.00
20537482282	OPERADORES LIMA S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ -
20600085155	RALANM S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ -
20553655045	SERVICIOS AVICOLAS SANT		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Ate	0
20504631681	SUMAIG S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	Santa Anita	S/ 1,000,000.00
20557044494	SUPERPLAZA S.A.C.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 6,000,000.00
20509091235	VERDE & NARANJA S.A.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Ate	6000000
20556339164	YAHVE GOLDEN FRUITS CC		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Mediana	La Victoria	S/ -
20506064903	YOSIMAR GRAINS E.I.R.L.		5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	Pequeña	Santa Anita	S/ 1,000,000.00

Anexo C. Cotización de diseño y desarrollo de Aplicación móvil

**DISEÑO Y PRECIO DE DESARROLLO,
IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
SOLUCIÓN DE TECNOLOGÍA**

Diagrama de solución para portal de administración. (4 servidores)

Es el mismo diagrama para las dos apps (van juntas) que se van a desarrollar. (4 servidores)



Software mínimo:

Rol	Procesador	Memoria RAM	Disco Duro
Servidores Web	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB SO 40 GB Log
Aplicaciones	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB Binarios/Scripts
Base de datos	64 bits, 4 núcleos	16 GB	80 GB SO 40 GB Log 20 GB TempDB
			* Espacio para data, migración de contenido y backups (aprox 500 GB)

Hardware mínimo:

Rol	Software
Servidores Web	Windows Server 2012 64 bits SE - Rol Servidor web (IIS)
Aplicaciones	- Rol Servidor de aplicaciones - Framework .NET 4.5
Base de datos	Windows Server 2012 64 bits SE SQL Server 2012 64 bits SE o Datacenter

Cronograma para la implementación del Portal para administrar (Se utiliza sharepoint):

Tarea	Esfuerzo
Implementación de Portal y Dashboard	532 hrs
Instalación y Configuración de SharePoint	48 hrs
Portal de administración	344 hrs
Portal Intranet SharePoint	128 hrs
Dashboard 10 Indicadores	216 hrs
Modelo de datos unificado	60 hrs
Procesos de extracción y procesamiento	80 hrs
Construcción de dashboard	76 hrs

Cronograma para el desarrollo de las apps:

Tarea	Esfuerzo
Implementación de las Aplicaciones para teléfonos	870 hrs
Instalación y Configuración de herramienta	20 hrs
Diseño y validación de la solución	30 hrs
Aplicación 1 (para restaurantes)	320 hrs
Aplicación 2 (Para cliente)	320 hrs
Modelo de datos unificado	40 hrs
Procesos de extracción y procesamiento	40 hrs
Construcción de Apps	100 hrs

Alance del software del portal:

Se han solicitado hasta 10 indicadores que en suma, contemplan la información relacionada a los siguientes puntos:

- Cantidad de requerimientos consumidos por línea base.
- Cantidad de incidentes por prioridad.
- Disponibilidad estimada de los servicios y aplicaciones definidos.
- Cantidad de cambios por estado.
- Tendencia de incidentes, requerimientos y problemas.
- Consumo de recursos de infraestructura (cores, memoria, disco).
- Cantidad de tickets o solicitudes por vencer (SLA)
- Cantidad de tickets o solicitudes en estado pendiente.

Precio para la implementación

US\$ 15,000